

EXPÉRIENCES INSPIRANTES
ET MÉTHODOLOGIES

Inclure pour transformer



LES COLLECTIONS DU F3E

REPÈRES SUR



EXPÉRIENCES INSPIRANTES
ET MÉTHODOLOGIES

Inclure pour transformer



À PROPOS DU F3E

Né en 1994, le F3E est un réseau d'actrices et d'acteurs de la solidarité et de la coopération internationales. En leur proposant des méthodologies innovantes complémentaires (évaluation, capitalisation, approches orientées changement, démarche qualité, approche genre, etc.), le F3E contribue au renforcement de leurs compétences. Il impulse une amélioration de leurs pratiques au service d'une action ayant un impact porteur de changement social. Multi-acteur, il rassemble plus de 90 organisations françaises : associations, ONG, collectivités territoriales, réseaux, fondations et syndicats.



REMERCIEMENTS

COORDINATION DE L'OUVRAGE

Pour le F3E : Claire de Rasily,
Isabelle Moreau et Colette Sopena
Accompagnées par Charlotte
Boisteau, consultante indépendante

COMITÉ ÉDITORIAL, PAR ORDRE ALPHABÉTIQUE

Ada Bazan, Quartiers du Monde
Nomvula Dlamini, Tamarind Trees
Associates
Angeles Estrada, F3E
Anna Maheu, La Fonda
Anaïs Mesnil, Engagé-e-s et
Déterminé-e-s
Céline Mias, Care International
Olivier Piazza, Université Paris Cergy,
Les Maisons de l'intelligence collective
Lydie Porée, Planning Familial

ILLUSTRATIONS

Dessin : Blandine Leroy
Scénarisation et texte des
illustrations : Verena Richardier

CONCEPTION GRAPHIQUE

François Phong

RELECTURE

Caroline Chopart, OrthoFolia

CETTE PUBLICATION EST ÉLABORÉE DANS LE CADRE DU PROGRAMME
ATELIER DU CHANGEMENT SOCIAL



AVEC LE SOUTIEN DE



SOMMAIRE

Préface	10		
Glossaire	13		
Introduction	20		
01 PARTIE I : QUI INCLURE ?	26		
MÉTHODOLOGIE			
MESURER LA PARTICIPATION DES PARTIES PRENANTES : UNE APPROCHE PRATIQUE (Anh Thu Hoang et William Pate)	28		
EXPÉRIENCE INSPIRANTE			
HANDI'CAPABLE : « REGARDS CROISÉS » POUR DÉVELOPPER LE POUVOIR D'AGIR DES PERSONNES EN SITUATION DE HANDICAP (Yannick Billard, Pays de Savoie solidaires, et Serigné Mapathé Samb, Service départemental d'action sociale de Bignona)	45		
MÉTHODOLOGIE			
LES APPROCHES ORIENTÉES CHANGEMENT : DE L'INCLUSION DES ACTEURS ET ACTRICES ACCOMPAGNÉES À L'INCLUSION DES ACCOMPAGNANT-E-S (Charlemagne Bio, Aide et Action)	59		
02 VERS UNE DÉMARCHÉ COMMUNAUTAIRE	70		
MÉTHODOLOGIE			
LE RENFORCEMENT DU POUVOIR D'AGIR DES ACTEURS ET ACTRICES LOCALES PAR UNE MÉTHODOLOGIE D'INTÉGRATION DE LA THÉMATIQUE ENVIRONNEMENTALE DANS LES PROGRAMMES DE COOPÉRATION AU DÉVELOPPEMENT (Vincent Hénin et Paula Uglione, Louvain Coopération)	73		
EXPÉRIENCE INSPIRANTE			
LA DÉMARCHÉ COMMUNAUTAIRE EN SANTÉ, UN LEVIER DE CHANGEMENT, DES LIMITES À L'ACTION (Florian Perrudin, Essentiel)	85		
MÉTHODOLOGIE			
COCONSTRUIRE UNE DÉMARCHÉ D'INCLUSION ET SON SUIVI-ÉVALUATION : LEVIERS ET CONTRAINTES (Cirad multi-auteurs et multi-autrices)	105		
03 LE POUVOIR D'AGIR AU PRISME DU GENRE	126		
MÉTHODOLOGIE			
L'EMPOWERMENT COMME APPROCHE DE LA TRANSFORMATION SOCIALE (Klára Hellebrandova et Arnaud Laaban)	129		
EXPÉRIENCE INSPIRANTE			
QUAND LE SEXISME CESSE D'ÊTRE ORDINAIRE (Louise Lacoste et Laure Turchet, Carton Plein)	149		
EXPÉRIENCE INSPIRANTE			
QUESTIONNER SA VISION DU CHANGEMENT : DE L'AUTONOMIE À L'ÉMANCIPATION DES FEMMES (Sarahi Gutierrez, Batik International)	162		
MÉTHODOLOGIE			
L'ÉVALUATION TRANSFORMATIVE AU SERVICE D'UN CHANGEMENT SOCIAL JUSTE ET DURABLE (Donna Mertens et Tamarah Moss)	179		
Postface	194		
Biographies des contributrices et contributeurs	200		
Biographies des membres du Comité éditorial	208		

PRÉFACE

INCLURE POUR TRANSFORMER, UN VOYAGE EN INTELLIGENCE COLLECTIVE

En tant que réseau français multi-acteur et multi-actrice en matière d'évaluation des pratiques, nous souhaitons contribuer au renforcement des compétences des acteurs et des actrices de la solidarité et de la coopération internationales, et à l'amélioration de l'impact de leurs actions. Notre ambition est de développer, collectivement, des pratiques d'évaluation et de questionnement de l'action visant la transformation sociale en France et à l'international. À ce titre, le F3E a entamé une réflexion collective sur l'inclusion afin d'alimenter sa mission, qui vise à favoriser des changements sociaux, justes et durables. Depuis plus de 25 ans, le réseau F3E rassemble près d'une centaine d'organisations de la société civile, de collectivités territoriales et de fondations, qui alimentent leurs travaux dans une dynamique de réseau apprenant.

Au fil des ans, le F3E n'a eu de cesse de questionner collectivement les démarches d'amélioration continue de l'action. Le F3E expérimente, avec ses membres, des méthodologies innovantes, vectrices de changement et de réduction des inégalités, en proposant des approches et méthodologies adaptées aux praticien-ne-s en France et à l'international : les approches orientées changement et l'approche genre. Soucieux d'alimenter en permanence ce corpus d'approches et méthodologies, le F3E s'inspire des pratiques de ses membres et d'autres acteurs et actrices de la solidarité internationale ou de l'économie sociale et solidaire pour étoffer sa réflexion et enrichir l'outil qu'il met à disposition.

Au fondement de la réflexion de cet ouvrage, l'exploration de l'hypothèse selon laquelle l'inclusion constitue un levier puissant en faveur de transformations sociales que l'on souhaite voir advenir. Nous l'avons d'abord observé à travers la mise en œuvre des approches orientées

changement. Elles ont montré les bénéfices de méthodologies centrées sur les acteurs et les actrices, considéré-e-s comme agent-e-s de changement incontournables. Nous l'avons également constaté avec nos travaux sur le genre, en particulier l'approche genre intersectionnelle, adoptée par le F3E en 2021. Celle-ci permet de nommer les exclusions liées aux identités de genre et aux orientations sexuelles, mais aussi aux questions raciales, de classe, d'âge, de santé, etc.

Ainsi, avec cet ouvrage, nous nous interrogeons sur notre capacité à adopter des pratiques inclusives qui soient porteuses de transformations sociales justes et durables. Nous posons la question : *Comment Inclure pour transformer ?*

Il nous a alors semblé important ici de croiser quelques regards sur la notion d'inclusion et d'ouvrir un chantier qui, nous l'espérons, donnera aux acteurs et actrices du changement social les moyens d'approfondir avec nous sa mise en pratique.

Inclure pour transformer est tout autant un livre qu'un processus d'apprentissage en intelligence collective. Pour réaliser cet ouvrage, nous avons réuni autour de nous des praticien-ne-s d'organisations œuvrant en faveur de la justice sociale en France et à l'international, des consultant-e-s et chercheurs et chercheuses. Notre objectif était de proposer un espace d'échange entre une pluralité d'acteurs et d'actrices avec des expériences variées.

Nous avons largement diffusé un appel à contributions, qui a abouti à la réalisation d'une dizaine d'articles que nous avons le plaisir de présenter ici. Nous avons reçu des apports de la part de contributeurs et contributrices résidant en France, mais aussi en Colombie, en Belgique, au Bénin, en Équateur, aux États-Unis et au Sénégal. Nous avons mis à disposition une série d'ateliers, fondés sur l'échange entre pairs, pour que les contributeurs et contributrices puissent s'écouter et se renforcer mutuellement dans la rédaction de leurs articles. Nous les remercions vivement de leur implication sans faille tout au long du processus participatif qui a conduit à cet ouvrage et d'avoir bien voulu nous livrer leurs réflexions et expériences avec authenticité.

Le Comité éditorial que nous avons souhaité mettre en place a eu un rôle majeur dans ce voyage collectif. Composé de personnes ressources de divers horizons, il a porté le sujet de l'inclusion avec des apports propres et des connaissances situées. Ce Comité éditorial a réalisé un travail sur la structuration de l'ouvrage, de relecture

GLOSSAIRE

approfondie de chacun des articles et a été sollicité lors des ateliers pour jouer un rôle de grand témoin. Ses propositions ont influé, de manière extrêmement positive, sur la qualité des échanges et des articles. Nous remercions ici, très chaleureusement, les membres du Comité éditorial de la richesse de leur engagement dans ce processus.

Nous espérons que ces contributions vous inspireront et vous donneront envie de poursuivre, avec nous, la réflexion autour de l'inclusion transformative.

Aude Hadley

Secours Catholique - Caritas France
Pour le Conseil d'administration du F3E

Claire de Rasilly

Coordinatrice pôle développement - F3E
Pour l'équipe d'*Inclure pour transformer*

Ce glossaire propose un éclairage sur quelques notions abordées dans *Inclure pour transformer*. Certaines sont présentées ensemble, afin de mettre en valeur les liens entre diverses idées ou, au contraire, leurs différences. Les propositions faites ici ont pour objectif de faciliter la compréhension des lecteurs et des lectrices, et ne constituent pas des définitions scientifiques. Il convient également de noter que certaines notions sont comprises de manière plus précise ou spécifique dans certains articles. Dans ce cas, les auteurs et autrices ont exposé leur point de vue de façon détaillée.

ACTEURS ET ACTRICES

Dans la perspective d'inclusion transformative propre au présent ouvrage, il semble important de préciser et de différencier les personnes et les groupes sociaux qui s'inscrivent dans les actions afin d'adopter une lecture systémique des rapports de pouvoirs à l'œuvre et de qualifier leur implication.

L'expression **parties prenantes** désigne les institutions, organisations, communautés, collectifs ou individus qui ont un intérêt direct ou indirect dans une action, sans nécessairement y prendre une part active.

Dans le vocabulaire des politiques publiques, notamment d'aide au développement, les **bénéficiaires** sont les personnes, les communautés, les collectifs ou les organisations qui remplissent les conditions nécessaires justifiant une action (mission, programme, projet) en vue d'améliorer leurs conditions de vie. Ce terme est de plus en plus critiqué, car son champ sémantique renvoie au principe selon lequel les personnes concernées par l'action sont perçues comme réceptrices d'une aide, le plus souvent exogène, sans pour autant prendre une part active en faveur des changements sociaux envisagés.

La dénomination **d'acteurs et d'actrices** renvoie à une grande diversité de personnes et de groupes : associations de la société civile et autorités publiques, institutions, mais aussi entreprises sociales aux échelles locales, nationales et internationales, sans oublier les communautés concernées par le projet et les personnes qui les composent. Les acteurs et actrices jouent un rôle déterminant dans la réalisation d'une action, qu'elle soit définie comme une mission, une

politique publique, un programme, un projet, etc. Si cette définition met en lumière la capacité d'action de chacun·e et instaure une dynamique de réciprocité, elle comporte néanmoins le danger d'estomper les inégalités systémiques entre les acteurs et les actrices auxquelles elle fait référence.

La **communauté** désigne ici un groupe de personnes partageant une identité commune constituée de normes et/ou d'une culture et/ou de valeurs partagées. La communauté implique un sentiment d'appartenance à un groupe social, selon un certain nombre de critères, qui peuvent parfois s'additionner. Les communautés se définissent, par exemple, en référence à des questions raciales, religieuses, de genre, d'orientation sexuelle et/ou romantique, de santé, d'âge, de classe, etc. Chaque personne peut appartenir simultanément à plusieurs communautés. Cette appartenance varie également au cours de la vie et relève parfois de choix personnels, mais aussi de l'absence de choix lorsque l'appartenance est définie au niveau sociétal. Dans le débat public français, la notion de communauté est parfois perçue de manière péjorative, alors qu'elle est valorisée au Québec francophone et dans de nombreuses sociétés de par le monde. Dans le présent ouvrage, la notion de communauté est utilisée pour désigner des personnes concernées par les changements sociaux pour marquer une distance avec la notion de bénéficiaire. Il s'agit, en effet, de considérer la capacité à se mettre en mouvement et à exercer son pouvoir d'agir. Un point d'attention réside cependant dans le fait de ne pas considérer les communautés comme des ensembles homogènes, car elles sont, le plus souvent, traversées par des inégalités. Par exemple, une communauté de jeunes peut impliquer des jeunes femmes et des jeunes hommes de classes sociales et d'orientations sexuelles et romantiques diverses, qui subissent ou non le racisme, etc.

APPROCHES SYSTÉMIQUE, ORIENTÉES CHANGEMENT, GENRE INTERSECTIONNELLE

Le concept de **système** a émergé de manière croissante depuis la fin de la Seconde Guerre mondiale, entre autres à travers les travaux menés aux États-Unis dans l'école de Palo Alto par Gregory Bateson. La notion de système, au départ utilisée en biologie, s'étend progressivement à divers domaines, notamment économique, psychologique et sociologique. En effet, il est apparu aux scientifiques que les approches traditionnelles ne suffisaient plus pour analyser des phénomènes

complexes, marqués par des incertitudes et les mutations constantes. L'approche systémique renvoie donc à la notion de complexité, notamment telle qu'elle a été appliquée au domaine de la sociologie par Edgar Morin dans son ouvrage *La Méthode* (réalisé entre 1977 et 1991).

L'**approche systémique** est une méthodologie interdisciplinaire qui s'applique au champ social. Edgar Morin définit le système comme « *un ensemble d'éléments en interaction dynamique, organisés en fonction d'un but* ». L'approche systémique renvoie également à la création de modèles, qui ont pour fonction d'étudier des ensembles d'éléments interdépendants les uns des autres, dans une perspective dynamique. Ainsi, l'approche systémique est une démarche globale qui considère qu'un système ne peut être réduit à la somme de ses parties. C'est pourquoi l'approche systémique met l'accent sur les relations entre les différents éléments d'un système donné (plutôt que sur l'étude de la structure de ces éléments).

L'approche systémique propose de considérer les objets d'étude en tenant compte de leur environnement, de leur fonctionnement et de leurs mécanismes. L'approche systémique peut ainsi interroger :

- la « finalité » du système (ou téléologie) ;
- les niveaux d'organisation ;
- les états stables possibles ;
- les échanges entre les parties ;
- les facteurs d'équilibre et de déséquilibre ;
- les boucles logiques et leur dynamique, etc.

Si l'approche systémique se distingue en sciences humaines des approches structuralistes et fonctionnalistes, elle a aussi été réinvestie par les scientifiques matérialistes, notamment dans des perspectives permettant d'analyser les relations de pouvoir.

Les **approches orientées changement (AOC)** désignent un corpus de méthodes et d'outils inspirés des théories du changement. Elles mettent en lumière les effets qualitatifs des actions de solidarité internationale, tout en prenant en compte la complexité des systèmes dans lesquels elles s'inscrivent. Elles mettent à contribution les acteurs et actrices concernées, que ce soit dans la planification, le suivi ou l'évaluation. Les AOC amènent les différent·e·s acteurs et actrices à élaborer une vision positive commune de long terme. Dans une version idéale des AOC, chaque acteur ou actrice va ensuite s'engager aux yeux de tous et toutes sur un chemin de changement (représentations, attitudes, comportements, pratiques, de relation...) pour atteindre la vision co-élaborée et mener des activités correspondantes. Un suivi-évaluation régulier est effectué pour mesurer les effets des activités au regard des changements escomptés et conduire à une amélioration continue de l'action.

Le concept de **genre** met en lumière la construction sociale des différences entre le masculin et le féminin dans une société donnée, à un moment donné. Ce concept

sert à appréhender les relations sociales entre les personnes comme des rapports de pouvoir et de domination, qui peuvent être déconstruits. La perspective de genre amène à visualiser et analyser la construction sociale des genres et donc les inégalités qui existent entre le groupe des hommes et le groupe des femmes et des minorités de genre, mais aussi à l'intérieur de chacun de ces deux groupes. La perspective de genre est donc nécessaire pour combattre les inégalités basées sur le genre.

L'**approche intersectionnelle de genre** fait aborder la complexité des identités et des inégalités sociales selon une approche systémique. Lorsque le concept de genre s'articule avec d'autres rapports de pouvoir, basés sur la couleur de peau (la race perçue), la classe sociale, la caste, la sexualité, l'âge, la situation de handicap, etc., on parle d'intersectionnalité. L'approche genre intersectionnelle s'oppose à la hiérarchisation entre ces critères de différenciation sociale. Elle considère que les systèmes d'oppression sont multiples et prend en compte leurs interactions dans la production des inégalités sociales.

INCLUSION

Très présente dans le vocabulaire des acteurs et des actrices du changement social des contextes anglo-saxons, la notion d'inclusion est investie de manière variée selon les domaines d'expertise des organisations de la société civile, en France et à l'international. En sciences humaines, on parle volontiers d'inclusion sociale, c'est-à-dire de la place des personnes à l'extérieur ou à l'intérieur de systèmes d'acteurs et d'actrices plus vastes. Les actions qui visent, in fine, les transformations sociales impliquent l'engagement d'une diversité de parties prenantes : organisations de la société civile internationales, nationales et locales, pouvoirs publics, etc. L'émergence de l'action collective et du « faire ensemble » pose alors la question de l'inclusion, dans une perspective élargie.

Paradoxe de son étymologie latine *inclusio* – qui signifie emprisonnement –, l'inclusion renvoie bien souvent à l'ouverture d'espaces à des personnes qui en étaient auparavant exclues. Dans les champs des solidarités internationales, les personnes dites vulnérables ou exclues sont le plus souvent celles concernées par les changements sociaux. La notion d'inclusion est parfois critiquée en ce qu'elle peut être vue comme une reproduction des rapports de pouvoirs. On distingue alors un espace

central (au sein duquel on « fait société ») d'espaces en marge (supposément en dehors de la société). Dans cette perspective, l'inclusion est synonyme d'une assimilation des marges par le centre, impliquant l'adoption des normes et comportements du centre par les personnes et communautés des marges. Ici, nous proposons une vision de l'inclusion que nous appelons transformative. L'inclusion renvoie alors à l'élargissement des espaces de décision aux personnes et des communautés concernées par les transformations sociales, à toutes les étapes du déroulement des actions. L'inclusion transformative propose aussi de valoriser l'expression des voix des marges en reconnaissant leurs spécificités et en s'appuyant sur les connaissances situées.

EMPOWERMENT ET RENFORCEMENT DU POUVOIR D'AGIR

Le terme *empowerment*, qui renvoie à la notion de renforcement du pouvoir d'agir, est utilisé depuis les années 70 dans des domaines variés, tels que la psychologie, l'action sociale, la santé, les démarches communautaires, etc. Les mouvements féministes en Amérique latine, en Inde et en Afrique s'emparent progressivement de la notion d'*empowerment*, qui a connu de plus en plus d'écho dans les années 80. Elle est également très présente dans les actions concernant des communautés marginalisées aux États-Unis : les Noir-e-s américain-e-s, les femmes, la communauté LGBTQI+. Dans cette acception, l'*empowerment* est conçu comme un processus de transformation fondé sur les savoirs de la base, c'est-à-dire des personnes et des communautés privées ou limitées dans l'exercice de leur pouvoir d'agir, qui affrontent une situation de domination. L'*empowerment* se définit comme un processus qui consiste à construire de nouvelles capacités de transformations sociales en s'attaquant aux inégalités systémiques.

D'abord traduit en français par les mots capacitation et autonomisation, le terme d'*empowerment* se diffuse de plus en plus dans l'espace francophone dans les années 90 et 2000. Ce phénomène est associé à l'émergence de pratiques variées qui se revendiquent de l'*empowerment*, du projet d'autonomisation communautaire local au management en entreprise. Les institutions internationales s'en saisissent également et en font tout d'abord un instrument des politiques publiques de développement liées au genre, puis elles l'intègrent aux agendas de lutte contre la pauvreté. De nombreuses définitions de l'*empowerment* voient le jour, semant le trouble sur sa signification, en théorie comme en pratique. Dans ce contexte, il est de plus en plus souvent associé au renforcement de capacités économiques et l'on assiste à l'effacement progressif de ses composantes sociales. À cela s'ajoute une valorisation des choix individuels et des logiques descendantes, au détriment de sa dimension communautaire d'origine (collective, issue de la base).

GLOSSAIRE

La polysémie et le glissement associés au mot *empowerment* interrogent les acteurs et actrices du changement social (communautés, mouvements sociaux, organisations de la société civile) sur la pertinence de son utilisation. Si certain-e-s optent pour une réappropriation du mot *empowerment* dans sa version d'origine, d'autres parlent, au contraire, de développement ou de renforcement du pouvoir d'agir. C'est pourquoi les deux terminologies cohabitent dans le présent ouvrage, selon la sensibilité des auteurs et autrices et des organisations auxquelles elles et ils appartiennent.

Au-delà de la question du vocabulaire et de la traduction, le renforcement du pouvoir d'agir et l'*empowerment* sont entendus ici dans leur signification d'origine. Ainsi, le renforcement du pouvoir d'agir et l'*empowerment* impliquent que les personnes et les communautés voient augmenter leur contrôle sur leur vie et leurs capacités d'émancipation vis-à-vis des inégalités systémiques. Le renforcement du pouvoir d'agir et l'*empowerment* désignent un processus de construction des capacités d'autodétermination et d'action dans ses dimensions psychologique, sociale et économique. Le renforcement du pouvoir d'agir/de l'*empowerment* renvoie, d'une part, à l'émancipation personnelle et individuelle (par exemple concernant l'éducation, la confiance en soi, etc.) ; d'autre part, à l'émancipation sociale et/ou collective (on pense ici à l'accès aux droits et aux ressources matérielles, culturelles, etc.).

RACISATION, TOKÉNISME ET CONNAISSANCE SITUÉE

À l'origine, les notions de **racisation** ou de **personne racisée** sont utilisées en sciences humaines pour étudier le racisme en tant que construction sociale. Une personne racisée appartient à un groupe minoritaire qui est victime de stigmatisation, de discrimination et de violences en raison de son appartenance. Les groupes minoritaires ou races sont définis par des mélanges de caractéristiques : religion, couleur de peau, nature de cheveux, langue, région ou continent d'origine, etc. Dans ce contexte, le terme racisé-e met en lumière le caractère socialement construit des différences et leur essentialisation. Dans ce cadre, la race n'est donc ni biologique, ni objective, mais une construction sociale qui sert à représenter, catégoriser et exclure des personnes ou des communautés. Les personnes racisées s'emparent aujourd'hui de ce terme pour se différencier des personnes dites blanches et dominantes, c'est-à-dire qu'elles ne sont pas victimes de racisme.

Le mot **token** vient de l'anglais et signifie jeton. Le **tokénisme** est une pratique qui consiste à faire des efforts symboliques d'inclusion vis-à-vis de personnes ou de communautés marginalisées en vue d'échapper aux accusations de discrimination. Par exemple, il est employé pour signifier une situation dans laquelle une personne est recrutée ou placée à un poste en raison de ses caractéristiques personnelles, comme son genre, son appartenance religieuse, sa racisation, et non en raison de ses compétences et connaissances. Cette pratique se présente généralement comme équitable vis-à-vis de la communauté dont la personne fait partie, mais elle est en réalité instrumentalisée par les organisations qui veulent se targuer d'être inclusives. Par ailleurs, le tokénisme est également un terme utilisé en psychologie pour qualifier les situations où les proportions entre les groupes sociaux sont très inégalitaires. Les personnes du groupe le moins représenté étant dénommées *tokens* et les autres dominants.

La notion de **connaissance située** (ou de savoir situé) a été développée par des chercheuses féministes, notamment Donna Haraway, Sandra Harding et Patricia Hill Collins, dès la fin des années 80. Les travaux de recherche féministes montrent que la socialisation des chercheurs et chercheuses, ainsi que leur vécu, façonnent leur pensée et influencent la production scientifique. Ainsi, l'invocation de l'objectivité scientifique peut, paradoxalement, cacher la reproduction de stéréotypes sexistes, racistes, de classe, etc. Dans ce contexte, les savoirs académiques deviennent à la fois scientifiques et politiques, ces deux termes cessant de s'opposer. Il revient alors à chacun-e d'identifier son « point de vue » (*standpoint*) et l'influence de ses expériences propres sur la production des savoirs.

Dans une perspective de genre intersectionnelle, Patricia Hill Collins a montré comment les sociologues féministes noires occupent une place particulière d'étrangères de l'intérieur (*outsiders within*) au sein de la communauté scientifique. Elles se trouvent également à l'intersection de divers champs de socialisation. Leur point de vue représente donc un savoir particulier, une connaissance située qui permet l'émergence de nouvelles connaissances dans le monde universitaire. La question de la connaissance située est également investie par les organisations féministes, qui en font un levier du renforcement du pouvoir d'agir.

La notion de connaissance située peut être avantageusement utilisée par les acteurs et actrices du changement social, dans des champs extrêmement variés. Elle donne lieu à l'expression des voix de celles et ceux qui sont concerné-e-s par les actions : individus, communautés, personnes marginalisées, etc. Le recours aux connaissances situées peut amener à changer radicalement la perception d'une action et améliorer son impact, comme le montrent certains articles et la postface du présent ouvrage.

INTRODUCTION

La définition la plus simple de l'inclusion consiste probablement à dire qu'elle est le contraire de l'exclusion. Très présente dans le vocabulaire des acteurs et des actrices du changement social dans les contextes anglo-saxons, la notion d'inclusion est investie de manière variée selon les domaines d'expertise des organisations de la société civile, en France et à l'international. En sciences humaines, on parle volontiers d'inclusion sociale, c'est-à-dire de la place des personnes à l'extérieur ou à l'intérieur de systèmes d'acteurs et d'actrices plus vastes¹. Paradoxe de son étymologie latine *inclusio* – qui signifie emprisonnement –, l'inclusion renvoie bien souvent à l'ouverture d'espaces à des personnes qui en étaient auparavant exclues. Dans les champs des solidarités internationales, les personnes dites vulnérables ou exclues sont le plus souvent celles concernées par les changements sociaux. Les actions qui visent, in fine, les transformations sociales impliquent l'engagement d'une diversité de parties prenantes : organisations de la société civile internationales, nationales et locales, pouvoirs publics, etc. L'émergence de l'action collective et du « faire ensemble » pose alors la question de l'inclusion, dans une perspective élargie.

Si la nécessité de réunir les diverses parties prenantes autour d'actions communes semble plébiscitée par principe, adopter des démarches inclusives se révèle, bien souvent, un exercice extrêmement complexe, qui demande une attention toute particulière. Dès lors, une série de questions émerge : qu'entend-on par inclusion ? Qui inclure ? Pourquoi et pour quoi ? Comment inclure ? Comment l'inclusion se manifeste-t-elle dans les partenariats avec les acteurs et actrices locales ? Qu'en est-il de l'implication des personnes et des communautés concernées par les changements ? Quels sont les liens entre inclusion et renforcement du pouvoir d'agir ? Quels sont les points d'attention et les pratiques inspirantes ? Comment intégrer l'inclusion transformative dans nos pratiques ? Comment mettre en œuvre et suivre l'inclusion

1. La notion d'inclusion sociale a été mise en valeur par Niklas Luhmann (1927-1998), sociologue. Elle est définie comme l'inverse de l'exclusion et renvoie à la place des individus au sein de systèmes sociaux plus vastes. Elle est investie dans des domaines variés, notamment ceux couverts par les Droits Economiques Sociaux et Culturels (DESC).

tout au long d'une action : de la planification à l'évaluation, en passant par ses modalités de suivi et de mise en œuvre ?

Loin de la volonté de porter un regard exhaustif sur la question de l'inclusion, l'ouvrage met en lumière des expériences singulières et les fait dialoguer. Aussi, l'objectif n'est pas ici de fournir des outils prêts à l'emploi ni de viser l'exemplarité, mais bien de susciter l'attention et de donner à réfléchir sur la manière dont les organisations de la société civile peuvent se saisir des enjeux de l'inclusion, pour qu'elle soit transformative. C'est la raison pour laquelle les visions de l'inclusion proposées dans cet ouvrage sont extrêmement diverses, jusqu'à, parfois, sortir des sentiers battus.

S'emparer d'*Inclure pour transformer* s'apparente davantage à une exploration qu'à la lecture d'un guide. Il s'agit d'un recueil donnant accès à quelques approches et méthodologies pertinentes, au travers d'articles qui présentent des modélisations et outils. *Inclure pour transformer* n'est pas non plus un ouvrage de capitalisation de « bonnes pratiques ». Parce qu'une pratique ne saurait être juste « mauvaise » ou juste « bonne » et que la réalité du terrain est souvent bien plus complexe. L'intention est plutôt de partager des récits d'expériences d'acteurs et d'actrices qui ont joué le jeu, avec beaucoup d'engagement, de questionner leurs pratiques selon la démarche appréciative proposée. C'est pourquoi les articles de cet ouvrage parlent autant des succès que des nécessaires adaptations et des freins aux actions. Leurs récits font état de leur résilience et des perspectives envisagées pour continuer à se transformer. En ce sens, cet ouvrage s'inscrit dans une perspective apprenante pour l'auteur ou l'auteure comme pour le lecteur et la lectrice, qui vient alimenter la réflexion personnelle et inspirer l'intelligence collective.

Si chaque article forme un tout autonome, les correspondances entre eux gagnent à être soulignées. Aussi, *Inclure pour transformer* peut être découvert au travers de trois parcours en fonction des centres d'intérêt des lecteurs et des lectrices.

INTRODUCTION

Parcours méthodologies. Il s'agit d'une sélection d'articles qui présentent des réflexions et retours d'expérience sur la mise en place d'outils liés à l'inclusion, de la planification à l'évaluation, sans oublier le renforcement du pouvoir d'agir.

Parcours expériences inspirantes. Les articles réunis ici sont des récits d'expériences de praticien-ne-s qui proposent une prise de recul sur leurs pratiques en matière d'inclusion transformative et du renforcement du pouvoir d'agir.

Parcours thématique. Il s'agit de suivre un parcours sur l'inclusion qui alterne des articles dédiés aux méthodologies et des expériences inspirantes, en trois temps :

- Première partie : Qui inclure ?
- Deuxième partie : Vers une démarche communautaire.
- Troisième partie : Le pouvoir d'agir au prisme du genre.

La première partie de cet ouvrage regroupe des articles qui répondent à la question : qui inclure ? L'inclusion y est décrite comme une invitation à changer de regard et à questionner sa posture. On y retrouve une discussion autour des enjeux de la participation, des relations partenariales en réciprocité, ainsi qu'une invitation à reconsidérer la place de toutes les parties prenantes dans les missions d'accompagnement.

À travers *Mesurer la participation des parties prenantes : une approche pratique*, Anh Thu Hoang et William Pate évoquent les effets positifs de l'inclusion des parties prenantes dans les actions, qu'elles soient locales ou internationales. L'auteur et l'autrice mettent en lumière des outils simples et adaptables qui permettent de définir des objectifs en matière d'engagement des parties prenantes. Ils invitent plus particulièrement à inclure les personnes concernées, couramment appelées bénéficiaires, tout au long du cycle de projet, de la planification jusqu'à l'évaluation ex-post.

Yannick Billard, de l'association Pays de Savoie solidaires, qui œuvre pour le Département de la Savoie, en France, co-signe un article avec

Serigné Mapathé Samb, du Département de Bignona, au Sénégal. Ils présentent leur démarche de « regards croisés » pour la prise en compte des personnes vivant avec un handicap. L'inclusion est ici abordée sous l'angle de la mutualisation et de la transmission des pratiques entre les deux territoires. L'article met en lumière les apports d'une posture de coopération en réciprocité dans les relations partenariales. L'inclusion est ici pensée comme « faire ensemble ».

Charlemagne Bio d'Aide et Action interpelle sur les méthodologies de suivi-évaluation qui ne considèrent pas suffisamment les changements advenus chez les « accompagnant-e-s », c'est-à-dire les équipes des organisations de la société civile en France et à l'international. L'analyse des indicateurs de changement d'un programme d'éducation lié à la construction de savoirs collectifs montre que celles-ci ne font pas partie des acteurs et actrices ciblées. Pourtant, l'évolution de leurs postures d'accompagnement, ainsi que la valorisation des savoir-être, sont régulièrement citées comme des effets inattendus. Les organisations de la société civile sont donc invitées à s'inclure dans le cercle des acteurs et actrices engagées et impactées par les changements souhaités. L'inclusion est ici une invitation à s'observer soi-même.

La seconde partie de l'ouvrage est dédiée à la place des communautés dans les processus d'inclusion. Elle expose comment des communautés ont été invitées à participer à des processus de recherche-action et à suivre l'expérience d'une démarche communautaire aux prises avec la réalité du terrain.

Vincent Henin et Paula Uglione, de Louvain Coopération, abordent le renforcement du pouvoir d'agir à travers l'approche Outil d'Intégration Environnementale. Cette méthodologie est présentée comme une « invitation au dialogue » entre, d'une part, Louvain Coopération, et, d'autre part, les entrepreneurs et entrepreneuses soutenues dans le domaine agricole, afin de mieux concilier les questions économiques et environnementales. Cette approche se positionne donc comme un outil liant les entrepreneurs et entrepreneuses à leur écosystème à toutes les étapes de l'action : diagnostic, définition et suivi-évaluation. L'inclusion est ici pensée comme l'implication des usagers et des usagères.

Florian Perrudin, de l'association ESSENTIEL, emmène les lecteurs et les lectrices en République de Guinée. L'article décrit, avec beaucoup de nuances, la complexité du passage à l'action dans le domaine de la santé communautaire. On suit ainsi le questionnement d'ESSENTIEL sur sa posture « d'équilibriste », devant allier l'adhésion à des

INTRODUCTION

principes de travail avec les communautés, tout en tenant compte des contraintes liées à la mise en œuvre de projets. Cet article invite également à renforcer le dialogue avec les pouvoirs publics afin de promouvoir les démarches communautaires. L'inclusion est ici énoncée sous l'angle de la participation de collectifs.

Le Centre de coopération internationale en recherche agronomique pour le développement (Cirad) propose un article collectivement rédigé et coordonné par Emeline Hassenforder. Cet article livre une méthodologie et des outils qui visent à inclure les femmes et les jeunes dès la planification et tout au long du suivi-évaluation d'un programme agricole dans des territoires ruraux en Tunisie. Le Cirad offre, à travers le récit de sa démarche de recherche-action, un éclairage sur la manière dont les organisations internationales et locales peuvent investir une posture d'inclusion qui implique des jeunes et des femmes, en tenant compte de leurs spécificités.

La troisième partie invite à observer les liens existant entre inclusion, genre, intersectionnalité et renforcement du pouvoir d'agir. Au-delà des questions de représentation ou de « ciblage » des femmes dans les actions, comment créer des espaces qui renforcent réellement le pouvoir d'agir ? Comment prendre en compte les spécificités des situations des femmes et/ou des minorités de genre ? Comment cela influe-t-il sur les actions ? Ces questions sont abordées à travers des expériences terrain, une modélisation des processus de renforcement du pouvoir d'agir (*empowerment*), ainsi qu'une réflexion sur le rôle des évaluateurs et évaluatrices dans les dynamiques de transformations sociales.

Klára Hellebrandova et Arnaud Laaban partagent leurs expériences d'évaluateur et d'évaluatrice, présentent des outils méthodologiques et soumettent un plaidoyer en faveur de l'*empowerment comme approche de la transformation sociale*. L'article aborde, de manière approfondie, les questions d'exclusion, de vulnérabilité, de *desempowerment* via une lecture intersectionnelle des rapports de pouvoir. Il fait ainsi la lumière sur certains angles morts de la conception et de l'évaluation des projets de solidarité internationale. Il pose aussi un regard critique

sur la manière dont l'efficacité est perçue par les bailleurs. Enfin, il donne à voir comment l'inclusion des communautés, intégrant à la fois la connaissance située des personnes et l'action collective, constitue la clé de voûte de transformations sociales justes et durables.

Laure Turchet et Louise Lacoste analysent le chemin parcouru par l'association Carton Plein en faveur de l'inclusion de femmes sans domicile au sein du dispositif d'insertion par le travail en France, Premières Heures. Elles transcrivent une lecture de l'accompagnement de femmes et de minorités de genre, qui prend en compte les violences sexistes et sexuelles auxquelles elles sont exposées. Au-delà des quotas et du nécessaire accès des femmes au dispositif, elles racontent la construction, toujours en cours, d'un espace sûr (*safe space*), vecteur d'*empowerment*. Ici, l'inclusion prend la forme d'une coopération entre les personnes accompagnées, les éducateurs et éducatrices, et l'encadrement, pour que le sexisme cesse d'être ordinaire.

Sarahi Gutierrez fait le récit d'un processus d'apprentissage de Batik International en matière d'intégration du genre dans ses actions. Elle met en garde sur les points aveugles d'une inclusion du genre fondée sur le renforcement individuel des femmes et sur la nécessaire prise en compte de leur environnement. On y voit le cheminement de Batik et de son réseau de partenaires pour penser collectivement une nouvelle vision de l'inclusion des femmes, plus systémique, selon laquelle les transformations sont synonymes d'*empowerment* collectif.

Avec *Évaluation transformative au service d'un changement social durable et juste*, Tamarah Moss et Donna Mertens invitent les évaluateurs et évaluatrices à se considérer comme agent-e-s de changement œuvrant en faveur de la justice sociale et écologique. Elles proposent une analyse intersectionnelle des rapports de pouvoir, en particulier en ce qui concerne la racisation. Les autrices placent l'inclusion des personnes marginalisées comme la condition sine qua non d'une évaluation elle-même transformatrice. Loin d'une représentation symbolique des personnes marginalisées, l'article promeut une évaluation qui s'inspire des actions menées des communautés en faveur de la justice sociale.

Pour clore cet ouvrage, le Comité éditorial a produit une postface. Celle-ci expose des recommandations et cinq clés en faveur de l'adoption de démarches inclusives et transformatives. La postface ouvre ainsi des perspectives pour l'enrichissement et le développement d'approches et de méthodologies inclusives, au service de changements sociaux justes et durables.

01

QUI INCLURE ?

La première partie de cet ouvrage regroupe des articles qui répondent à la question : qui inclure ? L'inclusion y est décrite comme une invitation à changer de regard et à questionner sa posture. On y retrouve une discussion autour des enjeux de la participation, des relations partenariales en réciprocité, ainsi qu'une invitation à reconsidérer la place de toutes les parties prenantes dans les missions d'accompagnement.

MESURER LA PARTICIPATION DES PARTIES PRENANTES : UNE APPROCHE PRATIQUE

ANH THU HOANG ET WILLIAM PATE

La participation des parties prenantes, à première vue, est un concept faussement simple, autrement dit le degré d'implication des parties prenantes dans un projet, qu'il s'agisse d'un projet national, d'une intervention de développement à l'étranger, d'un projet de recherche centré sur le ou la patient-e, ou de la commercialisation d'un produit. Les donateurs et donatrices, bailleurs de fonds, organisations à but non lucratif et les entreprises comprennent la nécessité de la participation des parties prenantes¹. Après tout, celles et ceux qui sont impliqués dans ces activités participatives ont un intérêt direct (par définition) dans leur résultat.

Curieusement, les bénéficiaires, c'est-à-dire les groupes cibles dont les interventions visent à améliorer le bien-être, ont souvent été exclu-e-s des consultations avec les autres acteurs et actrices clés pour la conception et la mise en œuvre de ces interventions². Les cadres logiques et les théories du changement reconnaissent presque toujours nominalement l'existence des parties prenantes. Combien de praticien-ne-s parmi nous (par exemple, d'évaluateurs et évaluatrices, de membres de la société civile et de responsables politiques) ont participé à une réunion de lancement de projet dans laquelle la ou le consultant-e engagé-e informe les parties prenantes des activités du cadre logique planifiées selon les exigences des financeurs ? La participation des parties prenantes consiste-t-elle simplement à informer un groupe de représentant-e-s d'un plan qui a été développé sans leur contribution, et ce lors d'une seule réunion ? Peut-elle aller plus loin ? Devrait-elle aller plus loin ?

1. De notre point de vue, la participation communautaire est une forme d'engagement des parties prenantes.

2. Définition de John Mayne des bénéficiaires (2015) ; étant donné que le terme a une connotation négative impliquant une certaine soumission, impuissance, etc. dans cet article, nous utilisons le terme parties prenantes pour inclure également les bénéficiaires.

La conceptualisation de la participation des parties prenantes influence la portée même de la participation. Clarifier la finalité de ce processus contribue donc à son opérationnalisation. De même qu'il en existe plusieurs définitions, on observe différents niveaux de participation, allant des mesures symboliques à une participation volontaire, planifiée, qui renforce le pouvoir d'agir de bénéficiaires ou d'acteurs et d'actrices non traditionnel-le-s. La finalité détermine l'opérationnalisation de la participation ; au Yémen, un plan de participation des parties prenantes (PPPP) a été développé dans le cadre d'un projet en prévoyant un budget pour les efforts visant à faciliter la participation d'acteurs et actrices non traditionnels - par exemple, des femmes et des jeunes vulnérables - au projet [UNICEF *et al.*, 2020].

Nous pensons, comme beaucoup d'autres avant nous, qu'il existe une meilleure approche. Les chercheurs ont démontré l'importance d'une participation qualitative des parties prenantes pour obtenir de meilleurs résultats dans divers domaines [Rifkin *et al.*, 2000 ; Brownlee *et al.*, 2017]. Les praticien-ne-s, dans ces contextes (par exemple, suivi et évaluation, évaluation de programmes nationaux, santé, contexte de l'entreprise), comprennent également de manière intuitive la valeur de la participation active des utilisateurs finaux et des utilisatrices finales.

Si ces derniers et dernières ou les bénéficiaires adhèrent réellement et participent activement au programme, elles et ils deviennent des acteurs et actrices autonomes du changement ; un objectif louable du présent ouvrage.

Ce chapitre vise à illustrer des manières pratiques de mesurer la participation significative des parties prenantes. En mettant en œuvre délibérément ce processus, nous sommes convaincu-e-s que la participation significative des parties prenantes est possible et aboutira à de meilleurs résultats, ainsi qu'à l'*empowerment* de ces acteurs et actrices auparavant considérées simplement comme des bénéficiaires.

La participation des parties prenantes conduit à un meilleur résultat et à l'empowerment

Il est relativement aisé de comprendre qu'une participation accrue des parties prenantes conduit à de meilleurs résultats. Aussi évidente que soit cette affirmation, la définition d'une participation « accrue » des parties prenantes est moins limpide, notamment lorsque les contextes spécifiques peuvent être si extraordinairement variés : évaluation de programmes nationaux, suivi et évaluation de programmes internationaux, recherches centrées sur la ou le patient-e et le contexte de l'entreprise. Lorsque l'on parle de participation des parties prenantes,

MESURER LA PARTICIPATION DES PARTIES PRENANTES : UNE APPROCHE PRATIQUE

on fait généralement référence à l'inclusion d'acteurs et d'actrices autres que les personnes directement concernées par les interventions. Ce n'est pas parce que ces programmes sont centrés sur l'humain et visent à améliorer les conditions sociales des populations bénéficiaires qu'ils se traduisent obligatoirement par un respect mutuel, un apprentissage mutuel et un *empowerment*.

Nos expériences professionnelles nous ont enseigné que la participation des parties prenantes, lorsqu'elle est utilisée, est un processus important qui peut conduire à une meilleure conception de l'intervention, à de meilleurs résultats et à un *empowerment*. En d'autres termes, parmi les différents objectifs et applications de la participation des parties prenantes, le présent chapitre se concentre sur sa progression vers les résultats et l'*empowerment*. Les exemples examinés ici comprennent : l'analyse des contributions, la formation à la diversité, à l'équité et à l'inclusion (DEI ; par exemple, Zugelder, Champagne, 2018) et la perspective des systèmes. Comme décrit ailleurs dans la littérature (par exemple, Weiss, 1998), ces deux derniers exemples sont issus d'autres disciplines.

Analyse des contributions.

Le but de l'analyse des contributions ou de la cartographie des contributions [Kok *et al.*, 2016 ; Mayne, 2017] est de déterminer le déroulement des processus du projet ou de recherche et la façon dont les éléments du programme (par exemple, parties prenantes, activités) contribuent aux actions et aux résultats. Cette analyse est souvent effectuée après coup, en posant des questions ciblées aux financeurs, aux personnes ayant participé activement à la mise en œuvre du programme et aux évaluateurs et évaluatrices, ainsi qu'en examinant/analysant les documents du programme. La détermination des personnes clés ou des situations décisives permet de comprendre quelles personnes ou actions spécifiques conduisent à de meilleurs résultats. Ce type d'analyses donne le moyen de faire le lien entre les résultats prévus et les résultats réels. Dans une étude réalisée par Kok *et al.* (2016), **les facteurs clés qui ont contribué à l'objectif de la recherche sont, entre autres, les acteurs et actrices qui ont lancé et mené les projets ; c'est-à-dire, la participation significative des parties prenantes dès le début.**

Formation à la diversité, à l'équité et à l'inclusion (DEI).

Les initiatives de formation DEI visent en premier lieu une représentation équitable à tous les niveaux sur le lieu de travail en tenant compte notamment de la race/l'ethnicité, du genre, de la classe sociale ou d'autres caractéristiques. Ces efforts ont pour buts de repérer et d'éliminer les obstacles limitant les opportunités d'emploi afin de garantir l'égalité de traitement des salarié-e-s au sein de l'entreprise.

La participation des parties prenantes dans ce contexte implique de garantir que les salarié-e-s de tout milieu et à tous les niveaux de l'entreprise participent au processus décisionnel.

Une véritable inclusion va bien au-delà de la représentation symbolique. Cette formation n'est pas une activité ou un outil habituellement utilisé par les évaluateurs et évaluatrices. Aux États-Unis, néanmoins, cette formation est dispensée par des consultant-e-s ou des formateurs et formatrices dans les entreprises.

Perspective systémique

Une perspective systémique aborde le concept de la participation des parties prenantes d'au moins deux manières. Premièrement, la pensée systémique fait nous détacher du processus strictement linéaire suggéré par les cadres logiques traditionnels, à savoir la participation des parties prenantes représentée sous forme de contribution au tout début du processus. Cette vision statique est restrictive en ce sens que la plupart des activités ne sont pratiquement jamais aussi simples ni linéaires ; les activités de suivi et d'évaluation, les interventions dans les communautés, la recherche centrée sur le ou la patient-e et la commercialisation des produits incluent souvent des processus itératifs parfois en concurrence [Senge, 2006]. Dans la pratique, la participation des parties prenantes est un effort multidimensionnel déployé tout au long du cycle de vie du projet.

Deuxièmement, la pensée systémique est étroitement liée à une vision commune et à un apprentissage collectif des activités qui tirent parti des idées et des capacités de tous les membres de l'équipe.

Dans cette optique, les collaborateurs et collaboratrices tout en bas de la hiérarchie contribuent de manière significative à l'entreprise dans son ensemble. En mobilisant leurs opinions et leurs capacités, l'entreprise peut atteindre de bien meilleurs résultats.

MESURER LA PARTICIPATION DES PARTIES PRENANTES : UNE APPROCHE PRATIQUE

La participation significative des parties prenantes peut être mesurée

Il existe un fossé entre les communautés d'universitaires et de praticien-ne-s en ce qui concerne les interventions liées à la participation des parties prenantes. Si les universitaires accordent trop d'importance à la validité/validation interne, l'utilité de l'évaluation pour la ou le praticien-ne s'en trouve réduite. Cette approche – le point de vue du praticien – reflète mieux les points de vue et les préoccupations des parties prenantes en matière d'évaluation, rend opérationnelle la validité externe et devient donc une solution préférable pour l'évaluation de programmes de promotion sociale/d'amélioration de la santé. Le modèle de validité intégrative et l'approche ascendante permettent à l'évaluateur ou l'évaluatrice de satisfaire aux exigences scientifiques et pratiques, de faire avancer la validité externe et d'adopter un nouveau point de vue sur les méthodes. Ce nouveau point de vue offre également une vision équilibrée des preuves crédibles, ainsi qu'une autre perspective pour le financement.

La nécessité de mesurer la participation des parties prenantes a déjà été soulignée. Ray et Miller (2017), médecins chercheurs à l'école de médecine de l'Université de Pittsburgh, ont récemment défini un cadre pour la planification, l'évaluation et la présentation de la participation des parties prenantes en vue d'améliorer aussi bien la qualité des résultats de recherche que notre compréhension de cette participation. Autrement dit, tant notre compréhension du processus que les résultats de ces projets sont améliorés. Cette approche a été mise en œuvre avec succès par d'autres personnes dans le cadre d'efforts de santé publique (par exemple, Archana *et al.*, 2019).

Nous proposons une approche qui n'est ni localisée ni descendante. Travailler à partir de l'une ou l'autre de ces perspectives impose d'opérer une fausse dichotomie. Il n'y a pas que deux choix possibles, notamment si l'on considère les bénéficiaires au

même niveau que les autres parties prenantes. En l'occurrence, l'inclusion signifie plutôt une contribution accrue/plus significative à un ou plusieurs éléments du cycle d'un programme. À cette fin, nous proposons de mesurer la participation des parties prenantes à travers deux dimensions : les principes et les phases.

Principes de participation délibérée des parties prenantes - Une dimension de la mesure

Nous allons examiner notre approche en commençant par une série de sept principes qui régissent l'ensemble des composantes de la planification et de l'opérationnalisation de la participation des parties prenantes [Schrandt, 2014]. Nous espérons que les financeurs et financeuses, donateurs et donatrices intègrent ces principes dans les futurs appels à propositions afin de favoriser la participation délibérée des parties prenantes et que ces principes seront suivis et évalués en tant qu'indicateurs de la participation délibérée des parties prenantes. En d'autres termes, ces informations sont évaluées en vue d'améliorer les processus (utilisation des évaluations ; Weiss, 1967, 1998) ou leur contribution relative aux résultats (analyse des contributions). Cette dimension de la mesure impose d'examiner la qualité de la participation des parties prenantes dans chacune des quatre phases du programme couvertes dans ce chapitre.

1. Inclusion/respect. La reconnaissance des différents rôles et responsabilités de chaque partie prenante permet d'apprécier les contributions respectives. L'inclusion des acteurs et actrices bénéficiaires peut conduire à une diversité culturelle unique et/ou des difficultés qui nécessitent des mesures d'adaptation en vue de leur participation.

2. Transparence. Les praticien-ne-s doivent définir les rôles et responsabilités de chaque partie prenante avant la participation ; cette définition devrait également être approuvée de manière collective. Il existe un consensus manifeste sur le fait que chaque acteur ou actrice apporte une contribution unique et précieuse aux processus de planification, de mise en œuvre, d'évaluation et de décision.

3. Co-apprentissage. De même, les praticien-ne-s doivent développer des plans afin de garantir que les partenaires-bénéficiaires comprennent le processus de participation et que l'ensemble des parties prenantes comprennent et appliquent les principes de participation.

4. Alignement. L'alignement a lieu lorsque les activités ou les efforts d'au moins deux personnes sont complémentaires et se combinent harmonieusement [Senge, 2006]. Cette compréhension mutuelle amène à convertir les efforts individuels en résultats supérieurs collectifs.

MESURER LA PARTICIPATION DES PARTIES PRENANTES : UNE APPROCHE PRATIQUE

5. Équité. Ce principe renvoie à l'égalité de traitement ou de participation. Dans le contexte de la participation des parties prenantes, cela signifie traiter sur un pied d'égalité l'ensemble des participant-e-s, même si ces derniers et ces dernières peuvent avoir un statut, des ressources ou des opportunités différentes.

6. Do no harm. De même que les principes DNH (*Do no harm*, ne pas nuire) dans le domaine humanitaire et le domaine médical avec le serment d'Hippocrate, ce principe vise à protéger les bénéficiaires, les client-e-s ou les utilisateurs et utilisatrices finales d'une intervention donnée.

7. Participation délibérée des parties prenantes en tant que résultat. Idéalement, la participation délibérée des parties prenantes ne se limite pas au commencement d'un projet ou d'un programme. Lorsqu'elle est intégrée en tant que résultat, la participation des parties prenantes devient un processus interactif qui intervient à plusieurs moments (ou continuellement) tout au long du cycle de vie du projet ou du programme. En définissant explicitement la participation délibérée comme un résultat, les activités et leurs résultats sont évalués tout au long du projet afin que des améliorations puissent être apportées aux versions suivantes, que l'influence causale du degré de participation sur les autres résultats puisse être mise en lumière, etc.

Afin de mieux illustrer ces principes, les exemples suivants examinent et intègrent les contributions de bénéficiaires à la conception et la mise en œuvre du programme pour un appel à propositions classique.

EXEMPLE 1. Dans la phase 1, développement de la conception du programme, la participation délibérée des parties prenantes impliquerait un dialogue direct avec les bénéficiaires en identifiant les priorités/besoins et les solutions potentielles. Le recours à un *dialogue* est volontaire, car il s'agit d'une activité réciproque et inclusive [Senge, 2006] qui respecte les principes d'*inclusion/respect* et d'*équité*, contrairement à la description habituelle de l'*information* ou de la *notification*, qui sont des activités à sens unique.

PHASE 1



Principe 1 : inclusion et respect

PHASE 2



Principe 3 : co-apprentissage

PHASE 3



Principe 4 : alignement

PHASE 4



Principe 5 : équité

Mesurer l'implication des parties prenantes à chaque phase du projet

MESURER LA PARTICIPATION DES PARTIES PRENANTES : UNE APPROCHE PRATIQUE

Dans la phase 2 – conceptualisation des théories du changement et du cadre logique (par exemple, à l'aide du processus de développement des plans de suivi, d'évaluation et d'apprentissage) –, les perceptions des bénéficiaires en ce qui concerne les besoins de développement, des problèmes et des résultats positifs peuvent correspondre ou non à celles des donateurs et des donatrices. L'implication des bénéficiaires dans la définition et la précision du champ d'application du projet est un processus pratique initial de cocréation qui mène à l'élaboration des stratégies ultérieures. Cette étape est importante pour soutenir l'évolution vers un engagement partagé et, par conséquent, l'*alignement* avant de générer des indices et indicateurs pour le suivi et l'évaluation.

Dans la phase 3 – suivi du programme (à savoir, pendant la mise en œuvre) –, les parties prenantes partagent les progrès réalisés, les contributions apportées, les observations formulées jusqu'ici concernant la mise en œuvre. La participation délibérée des parties prenantes pendant la mise en œuvre permet de favoriser le *co-apprentissage* et de s'adapter aux changements contextuels ou à d'autres facteurs, selon les circonstances.

Dans la phase 4 – évaluation –, la participation délibérée des parties prenantes pourrait s'appuyer sur un dialogue avec l'ensemble des parties prenantes, afin d'inclure les bénéficiaires dans le but de comprendre les avantages perçus (quels avantages et à quel degré) des résultats du programme pour les différents groupes de parties prenantes, les leçons tirées et les suggestions d'amélioration pour la prochaine version.

Participation délibérée des parties prenantes (PDPP) Indices/exemples

Nous reconnaissons que la mise en œuvre de la participation délibérée des parties prenantes peut ne pas être possible pour tous les programmes/projets. Toutefois, nous savons qu'il est plus facile de ne pas changer de méthode, c'est-à-dire reproduire les mêmes actions parce que les évaluations de programmes nous disent

presque toujours que des résultats positifs ont été atteints. Nombre d'entre nous savent également que, grâce à la participation délibérée des parties prenantes, on obtient davantage de résultats, sous une forme ou une autre. Un exemple de ce à quoi peut ressembler la participation délibérée des parties prenantes a déjà été présenté ci-dessus. Nous proposons les exemples suivants comme indices de mesure supplémentaires de la PDPP.

Équité dans la représentation des groupes bénéficiaires

Finalité. L'objectif ici est une participation volontaire, délibérée et *transparente* en ce qui concerne les processus.

EXEMPLE 2. Dans le cadre du développement de la conception du programme (phase 1), les représentant-e-s de groupes de bénéficiaires recherché-e-s sont décrit-e-s (critères de sélection) avant d'être invité-e-s à prendre part au processus de participation délibérée des parties prenantes ; la façon dont ces représentant-e-s ont été « sélectionné-e-s » et les personnes qui se sont effectivement présentées sont également prises en compte. Il est évidemment important de s'attarder sur la manière dont les représentant-e-s de bénéficiaires ont été sélectionné-e-s et sur les profils des personnes qui prennent part effectivement au processus de participation délibérée des parties prenantes. Souvent, les jeunes, les femmes et les filles, notamment dans les quartiers les plus inaccessibles, sont laissées pour compte. Dans le processus d'évaluation (phase 4), le degré d'inclusion des groupes bénéficiaires dans les phases précoces peut être évalué comme un résultat. Autrement dit, ces groupes disposent-ils d'un pouvoir décisionnel similaire à celui des financeurs et financeuses et des évaluateurs et évaluatrices ? Ont-ils bénéficié d'un *co-apprentissage* tout au long du cycle de vie du projet ?

Adaptation aux différentes capacités et difficultés dans la participation délibérée des parties prenantes

Finalité. Examen des approches nécessaires pour s'adapter aux capacités et difficultés uniques de personnes/groupes dans les activités de participation délibérée des parties prenantes. Cet examen vise un-e *inclusion/respect* et une *équité* délibéré-e-s.

EXEMPLE 3. S'agissant de la **conceptualisation des théories du changement et du cadre des résultats** (phase 2), l'inclusion intentionnelle de représentant-e-s de groupes mal desservis est rare. Même si le fait d'inclure davantage de personnes devrait ralentir le processus, on considère depuis longtemps que cette inclusion permet d'obtenir des résultats plus pertinents et plus significatifs [Weiss, 1995].

Le principe *do no harm* est opérationnalisé tout au long du cycle du projet/programme

Finalité. L'objectif est d'éviter de perpétuer involontairement des pratiques discriminatoires et stigmatisantes fondées sur le genre, le handicap, la race, etc., qui marginalisent un groupe de population.

MESURER LA PARTICIPATION DES PARTIES PRENANTES : UNE APPROCHE PRATIQUE

EXEMPLE 4. Le fait d'échanger avec des acteurs et actrices non traditionnelles, comme les jeunes à risque des cités ou les femmes autochtones, dans des phases telles que le développement de la conception (phase 1), la mise en œuvre/le suivi (phase 3) et l'évaluation (phase 4), ne peut que soutenir le principe *do no harm* puisque leur point de vue unique est représenté et partagé avec les parties prenantes du programme. Leur implication continue garantit que le principe *do no harm* est actif, collaboratif et, en définitive, transformationnel.

Ces quatre exemples succincts montrent la façon dont la participation délibérée des parties prenantes peut être identifiée et mesurée. La matrice proposée, sous forme d'outil de planification, peut aider la ou le praticien-ne à identifier les domaines dans lesquels la participation délibérée des parties prenantes a été mise en œuvre, mais, surtout, les domaines dans lesquels elle doit encore être structurée. Remplir entièrement la matrice peut ne pas être possible, voire souhaitable, pour un projet spécifique ou un programme mis en œuvre. Cependant, ce système de mesure apporte des éclaircissements sur notre performance au terme d'un projet. Lorsqu'il est utilisé dans des phases précoces, des niveaux de participation encore plus élevés sont possibles.

Niveaux de participation dans un cycle de programme - Une autre dimension de la mesure

Il existe plusieurs façons de mesurer la participation des parties prenantes. Nous proposons une méthode fondamentale utile aux praticien-ne-s. Il n'est pas question de tenter de développer un instrument testé en laboratoire avec un indice de fiabilité scientifiquement acceptable. Ce chapitre vise plutôt à constituer le point de départ de l'examen des différentes et diverses dimensions possibles de la participation des parties prenantes afin que la ou le praticien-ne puisse envisager leur application au projet concerné. Idéalement, cet examen est effectué bien avant le lancement du projet ou du programme. Toutefois, les praticien-ne-s chevronné-e-s reconnaissent que ce n'est généralement pas le cas. Même si le projet a bien avancé

et que de nombreuses options ne peuvent plus être modifiées, il existe toujours un espoir de procéder à des ajustements stratégiquement ciblés.

Chaque phase du cycle du programme fournit des occasions pour la participation des parties prenantes. Et à chaque phase, les sept principes *d'inclusion/de respect, de transparence, de co-apprentissage, d'alignement, d'équité, do no harm et de participation délibérée des parties prenantes en tant que résultat* peuvent être évalués afin de mesurer la participation délibérée. Ci-dessous figurent quelques questions clés à se poser tout au long du cycle du programme. Elles ne sont ni complètes ni exhaustives ; elles visent plutôt à susciter une réflexion sur les manières d'appliquer les principes.

Au-delà de l'inclusion et de la représentation, comment les membres des populations bénéficiaires ont-elles et ont-ils été sélectionné-e-s dans l'activité ?

Quels efforts ont été déployés pour faciliter l'inclusion des acteurs et actrices les plus marginalisées/sous-représentées dans le cadre des activités participatives ?

Les approches participatives en vue d'obtenir des contributions et de discuter des priorités, solutions, etc. ont-elles été adaptées à différents styles et capacités de communication ?

Les composantes du programme intègrent-elles les priorités et les besoins de toutes les parties prenantes et prennent-elles en compte les personnes qui sont les plus concernées par le programme ?

Phase 1 : Développement de la conception du programme. Si les bénéficiaires ne sont pas consultés pendant la phase conceptuelle du programme, les éléments clés de conception et les hypothèses peuvent déjà être faussés. De ce fait, les donateurs et donatrices et les autres parties qui cherchent à faire le « bien » doivent comprendre les priorités des communautés, ainsi que les intérêts et objectifs communs en vue de résoudre les difficultés (ou une partie). Sans des dialogues/consultations directs, les financeurs et financeuses et autres parties prenantes manquent des occasions d'écouter avant d'agir (développer les appels à propositions).

Phase 2 : Conceptualisation des théories du changement et du cadre logique. Dans le cadre du développement d'un plan de suivi, d'évaluation et d'apprentissage (PSEA), l'inclusion des contributions des bénéficiaires dans le développement d'indicateurs est essentielle pour mesurer ce qui importe et peut contribuer à la durabilité du programme. La façon dont les différent-e-s acteurs et actrices envisagent le problème et les solutions peut différer du point de vue des autres parties prenantes, y compris de celui des financeurs et financeuses. Il est évident que la contribution des bénéficiaires à la conception de l'intervention peut améliorer la pertinence des activités du programme et, éventuellement, leur efficacité sur le

MESURER LA PARTICIPATION DES PARTIES PRENANTES : UNE APPROCHE PRATIQUE

long terme, voire leur durabilité. La définition du problème, la prévision des changements et la détermination des indicateurs de progrès/réussite sont autant d'activités dans lesquelles les bénéficiaires peuvent apporter une profondeur et des dimensions inattendues à ces mesures.

Phase 3 : Suivi du programme. Il est logique d'inclure des représentant-e-s des communautés cibles dans le suivi de la mise en œuvre, celles-ci et ceux-ci **résidant dans la zone du programme**. Elles et ils jouent un rôle fondamental dans l'interprétation des résultats ancrés dans le milieu socioculturel, tant pour le suivi de la performance que le suivi du contexte. Le dialogue avec toutes les parties prenantes, y compris les bénéficiaires, est logique dans la mesure où il offre continuellement des occasions de communiquer les résultats de la mise en œuvre, les défis, et d'apporter les changements nécessaires en cours de route. Il s'agit d'une démarche pratique, qui permet de s'adapter aux complexités prévues et imprévues du contexte.

Phase 4 : Évaluation. Entreprendre tout type d'évaluation est un investissement, quelles que soient les ressources dépensées pour l'activité. Le recours à l'évaluation n'est plus une nouveauté dans la mesure où, au vu de la concurrence toujours plus forte pour des ressources limitées disponibles pour les programmes, cette activité est rapidement devenue nécessaire. Toutefois, nous soutenons que l'investissement est encore plus important en obtenant les « chiffres » des problèmes ou en les quantifiant à des fins de légitimité ; nous avons mentionné précédemment la préoccupation concernant la validité externe dans l'évaluation par rapport à la validité interne.

Nous recommandons fortement de considérer les processus de participation des parties prenantes comme des opportunités de documenter et de renforcer la validité interne, ainsi que de rendre les résultats de l'évaluation plus utilisables. Nous mettons en garde contre le fait de considérer le *recours* à l'évaluation comme une *reproduction* du programme, c'est-à-dire le fait de sortir le programme de son contexte et l'étendre à d'autres contextes.

Combiner les principes et les phases

Le tableau ci-après combine nos deux dimensions de la mesure pour créer une matrice. Cette dernière offre un mécanisme qui permet au praticien d'examiner la conception/logique de son programme/projet afin de repérer les indicateurs de participation significative des parties prenantes. Chaque cellule du tableau représente une opportunité de participation délibérée des parties prenantes. Cependant, toutes les combinaisons de principes et de phases ne fonctionneront pas pour tous les programmes/projets. En outre, des principes, voire des phases supplémentaires ou différentes, peuvent être nécessaires pour personnaliser cette approche en fonction du programme/projet concerné. Il appartient à chaque praticien de faire preuve de bon sens dans l'application de cette approche à sa situation particulière.

Le tableau peut être utilisé de plusieurs façons. Le croisement de principes et de phases peut suffire à repérer les possibilités qualitatives de participation délibérée des parties prenantes. Par exemple, si le principe d'équité dans la représentation de groupes bénéficiaires est un objectif important de votre projet, le tableau peut être utilisé pour identifier pour laquelle des quatre phases ce principe intervient. Dans notre exemple 2, ce principe est décrit pour les phases 1 et 4. Il peut être utile pendant la phase de conception du projet d'identifier les opportunités relatives à ce principe dans les phases 2 et 3.

Une autre manière d'utiliser le tableau permet d'aller plus loin. Au lieu d'identifier qualitativement les croisements possibles de principes et de phases pour le projet concerné, on pourrait introduire une notation donnée (par exemple, sur une échelle de 1 à 5 - 5 étant la note la plus élevée) pour évaluer la mesure dans laquelle un croisement de principes et de phases intervient. Pour l'exemple 3, nous avons décrit l'inclusion intentionnelle de représentant-e-s de groupes mal desservis dans la conceptualisation des théories du changement et du cadre logique. Si cette inclusion est nominale et que ces représentant-e-s n'interviennent que très peu dans la conception, nous pourrions noter « 1 » le croisement du principe d'*inclusion* et de la phase 2. Cependant, si ces représentant-e-s participent pleinement à la conception du projet, nous pouvons attribuer un « 5 » pour les deux principes d'*inclusion* et d'*équité* pour la phase 2. De cette manière, nous obtenons une mesure quantitative de la participation délibérée des parties prenantes, qui peut être utilisée comme référence pour les versions suivantes du projet ou pour de futurs projets. En ce sens, la notation est similaire à une mesure de la fidélité de la mise en œuvre.

MESURER LA PARTICIPATION DES PARTIES PRENANTES : UNE APPROCHE PRATIQUE

PRINCIPES	PHASE DU PROJET			
	1	2	3	4
INCLUSION/RESPECT				
TRANSPARENCE				
CO-APPRENTISSAGE				
ALIGNEMENT				
ÉQUITÉ				
DO NO HARM				
PPPP EN TANT QUE RÉSULTAT				

La poursuite d'une participation significative des parties prenantes est possible

Il existe de nombreux exemples, tant dans la littérature académique que dans la littérature grise, de participation significative des parties prenantes.

Plutôt que de déplorer l'impossibilité de parvenir à une mise en œuvre parfaite pour justifier la banalité, nous invitons les praticien-ne-s du monde entier à considérer les nombreuses possibilités d'impact réel (à la fois en matière de résultats et d'empowerment) qui résultent de la participation des parties prenantes, non seulement tout au long du cycle de vie d'un projet, mais aussi au cours de nombreux projets dans un contexte donné [Greenhalgh et Fahy, 2015].

En outre, les financeurs et financeuses et les donateurs et donatrices, en particulier, devraient faire de la participation, dans les appels à propositions, un pilier nécessaire à la conception du programme ; les organisations peuvent prévoir son

inclusion à différents moments tout au long du cycle de vie du projet en élaborant un plan de participation des parties prenantes. L'intégration de la participation des parties prenantes est non seulement une activité utile, mais elle produit des résultats positifs et permet de lutter contre les inégalités sociales.

BIBLIOGRAPHIE

→ SHRESTHA, Archana, KARMACHARYA, Biraj Man, MAHARJA, Rashmi, VAIDYA, Abhinav, DHIMAL, Meghnath, OLI, Natalia, SHRESTHA, Rajeev, PYAKUREL, Prajjwal, FITZPATRIK, Annette, CITRIN, David, BAJRACHARYA, Swornim, XU DONG, Roman, SPIEGELMAN, Donna, KOJU, Rajendra, « **STAKEHOLDER ENGAGEMENT IN PLANNING THE DESIGN OF A NATIONAL NEEDS ASSESSMENT FOR CARDIOVASCULAR DISEASE PREVENTION AND MANAGEMENT IN NEPAL** », *Global Heart*, art. n° 2, vol. 14, p 181-189, 2019. Extrait de <https://doi.org/10.1016/j.gheart.2019.05.002>

→ BROWNLEE, Richard, DMYTRIYEV, Sergiy D., ELIAS, Allison, « **INTEGRATIVE STAKEHOLDER ENGAGEMENT: STAKEHOLDER-ORIENTED PARTNERSHIP BETWEEN THE COCA-COLA COMPANY AND WORLD WILDLIFE FUND** », *Stakeholder Engagement: Clinical Research Cases. Issues in Business Ethics*, FREEMAN, R. Edward, KUJALA, Johanna, SACH, Sybille (éditeurs), vol. 46, Springer, 2017. https://doi.org/10.1007/978-3-319-62785-4_15

→ GREENLAGH, Trisha, FAHY, Nick, « **RESEARCH IMPACT IN THE COMMUNITY-BASED HEALTH SCIENCES: AN ANALYSIS OF 162 CASE STUDIES FROM THE 2014 UK RESEARCH EXCELLENCE FRAMEWORK** », *BMC Medicine*, art. n° 232, vol. 13, p. 1-12, 2015. Extrait de <https://doi.org/10.1186/s12916-015-0467-4>

→ KOK, Marteen Olivier, GYAPONG, John Owusu, WOLFFERS, Ivan, OFORI-ADJELI, David, RUITENBERG, Joost, « **WHICH HEALTH RESEARCH GETS USED AND WHY? AN EMPIRICAL ANALYSIS OF 30 CASES** », *Health Research Policy and Systems*, art. n° 36, vol. 14., p. 1-18, 2016. Extrait de <https://www.doi.org/10.1186/s12961-016-0107-2>

→ MAYNE, John, *La Revue canadienne d'évaluation de programme*, 30.2 (automne 2018), p 119-142, 2015

→ MAYNE, John, « **THEORY OF CHANGE ANALYSIS: BUILDING ROBUST THEORIES OF CHANGE** », *Canadian Journal of Program Evaluation*, art. n° 2, vol. 32., p 155-173, 2017

→ MAYNE, John, *Contribution Analysis: Coming of Age?*, 2012. https://www.researchgate.net/publication/254091562_Contribution_Analysis_Coming_of_Age

→ RAY, Kristin N., MILLER, Elizabeth, « **STRENGTHENING STAKEHOLDER-ENGAGED RESEARCH AND RESEARCH ON STAKEHOLDER ENGAGEMENT** », *Journal of Comparative Effectiveness Research*, art. n° 4, vol. 6, p 375-389, 2017. Extrait de <https://www.doi.org/10.2217/cer-2016-0096>

→ RIFKIN, Susan B., *Health planning and community participation: Case studies in south-east Asia*, Croom Helm, 1985

→ RIFKIN, Susan B., LEWANDO-HUNDT, G., DRAPER, A. K., *Participatory approaches in health promotion and health planning: A literature review*, Health Development Agency, 2000

→ SCHRANDT, S., *Getting to know PCORI: From application to closeout - a workshop for sponsored project administrators*, 2014. Extrait de <https://www.pcori.org/events/2014/getting-know-pcori-application-closeout-workshop-sponsored-project-administrators>

→ SENGE, Peter M., *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*, Doubleday/Currency, 2006

→ UNICEF, PAM, SCI, *Restoring Education and Learning (REAL) (P175036) Preliminary Stakeholder Engagement Plan*, 2020. Extrait de <https://www.wfp.org/publications/yemen-restoring-education-and-learning-project>

→ WEISS, Carol H., « **UTILIZATION OF EVALUATION: TOWARD COMPARATIVE STUDY. IN HOUSE OF REPRESENTATIVES COMMITTEE ON GOVERNMENT OPERATIONS** », *The use of social research in federal domestic programs*, partie III, Government Printing Office, p 426-32, avril 1967

→ WEISS, Carol H., « **NOTHING AS PRACTICAL AS GOOD THEORY: EXPLORING THEORY-BASED EVALUATION FOR COMPREHENSIVE COMMUNITY INITIATIVES FOR CHILDREN AND FAMILIES** », *New Approaches to Evaluating Community Initiatives*, Aspen Institute, 1995

→ WEISS, Carol H., « **HAVE WE LEARNED ANYTHING NEW ABOUT THE USE OF EVALUATION?** », *American Journal of Evaluation*, art. n° 1, vol. 19, p 21-33, 1988

→ ZUGELDER, Michael T., CHAMPAGNE, Paul J., « **A MANAGEMENT APPROACH TO LGBT EMPLOYMENT: DIVERSITY, INCLUSION AND RESPECT** », *Journal of Business Diversity*, art. n° 1, vol. 18, p 40-50, 2018

HANDI'CAPABLE : « REGARDS CROISÉS »

POUR DÉVELOPPER LE POUVOIR D'AGIR DES PERSONNES EN SITUATION DE HANDICAP

YANNICK BILLARD (PAYS DE SAVOIE SOLIDAIRES) ET SERIGNÉ MAPATHÉ SAMB (SERVICE DÉPARTEMENTAL D'ACTION SOCIALE DE BIGNONA)

Inclure des personnes en situation de handicap est un enjeu commun à toute société. Afin d'aborder ce questionnement en profondeur, les Départements de la Savoie et de Bignona développent, depuis 2015, une démarche d'échange inter-culturel entre la France et le Sénégal, qui invite à faire un pas de côté sur ses pratiques quotidiennes. Une méthodologie des *regards croisés*, qui offre l'opportunité de sortir de l'entre-soi, d'aborder des sujets sensibles pour co-construire des réponses partagées adaptées au contexte de chacun-e. Un croisement international de visions, travaillé aussi bien à l'échelle des personnes, des professionnels que des institutions. Il s'agit de proposer un changement global des politiques sociales, qui aboutit, d'ores et déjà, à des déclinaisons concrètes pour les deux territoires. Cet article vous propose un partage d'expérience riche d'enseignements, pour bâtir des démarches toujours plus inclusives.

15 juillet 2018. La France est championne du monde de football pour la deuxième fois de son histoire. L'heure est à la fête pour les résidents de l'ESAT¹ de Maurienne, qui organisent ce jour-là un défilé de mode africain et un repas gastronomique sénégalais. Le drapeau sénégalais flotte au milieu de ses homologues tricolores pour, certes, célébrer la victoire sportive, mais aussi la fin du séjour d'un mois d'Agnès et de Mariama, deux monitrices d'atelier sénégalaises venues partager leur expérience de la couture et de la cuisine avec 74 travailleurs et travailleuses en situation de handicap. Deux ans plus tard, à Bignona, l'ambiance est tout aussi joyeuse dans le centre d'accueil psychiatrique de Tobor à l'occasion de la Journée mondiale des personnes handicapées. Pour la première fois, ce centre, jusqu'alors méconnu, accueille l'événement départemental suite à un séjour d'immersion de deux professionnel·le·s de la Savoie, qui a mis en lumière les activités de ce lieu pas comme les autres.

1. Établissement et Service d'Aide par le Travail spécialisé dans l'accueil de personnes en situation de handicap.

Regards croisés sur le handicap

Ces moments de vie font partie intégrante d'une méthodologie de *regards croisés*, développée depuis plusieurs années par la coopération Savoie-Bignona. De quoi s'agit-il ? À partir d'une problématique commune aux deux territoires partenaires, comme cela est le cas, par exemple, de l'inclusion des personnes en situation de handicap, les partenaires internationaux vont accepter de croiser leurs expériences, leurs approches culturelles, en se penchant sur le contexte et la réalité vécue dans l'autre territoire. « *Il faut alors souvent commencer par redonner du sens aux mots. Pourquoi accorde-t-on autant d'importance à l'expression "en situation de handicap" en France ? Quel sens mettent les Sénégalais et Sénégalaises derrière l'appellation "personnes autrement capables"² ?* », se rappelle Malaïny Sonko, l'un des principaux animateurs et animatrices de ces échanges. « *Cela oblige à se décentrer, à revenir au sens même de ce qu'est le hand in cap.* »³

L'intérêt suscité, la curiosité aiguisée, il s'agit maintenant d'aller beaucoup plus loin, de rentrer en profondeur dans la culture de l'autre en réalisant une analyse de son contexte territorial, en découvrant ses difficultés, ses réussites, et en portant un regard nouveau sur les blocages qui opèrent et empêchent le changement. « *Parce que le regard est décalé, parce que cela vient de personnes extérieures qui n'ont pas un intérêt direct dans le système existant, les remarques sont généralement mieux acceptées, les points de vue plus pertinents. Les remises en cause deviennent possibles* », explique Anne Troadec, directrice du Pôle Vie Sociale du Département de la Savoie.

Le regard de l'autre révèle qui nous sommes et redonne ainsi du pouvoir d'agir. Grâce à l'altérité, on se retrouve confronté à des points de vue inédits qui amènent à se réinterroger sur ses propres certitudes.

La différence culturelle devient alors un moyen pour se décentrer et envisager des solutions nouvelles pour soi-même ou son territoire. En s'autorisant à sortir de son cadre culturel habituel, en responsabilisant directement les acteurs et actrices dans la recherche d'alternatives, il devient possible de construire collectivement des réponses adaptées au contexte particulier de chacun.

Dans le champ du handicap, les Bignonois-es ont ainsi pu questionner les Savoyard-e-s sur la place et l'utilité sociale des personnes handicapées au sein des dispositifs sociaux. Par utilité sociale, il ne faut pas entendre de notion de performance, de

2. Expression utilisée au Sénégal, mais aussi en Italie ou au Québec.

3. Le mot handicap provient d'un terme anglais *hand in cap*, qui signifie littéralement « main dans le chapeau ». Cette expression découle d'un jeu d'échanges de valeurs qui se pratiquait en Grande-Bretagne au XVI^e siècle. Le handicap traduisait la situation négative, défavorable, de celui qui avait tiré un mauvais lot. Le terme handicap est aujourd'hui défini comme l'interaction entre l'environnement social d'une personne et son intégrité physique ou mentale.

Depuis la Casamance :
questionner la place et
l'utilité sociale des personnes
handicapées en Savoie



Depuis la Savoie : interroger la
prise en compte du handicap
mental en Casamance

Croiser les regards pour
développer des nouvelles façons
de penser et de faire

POUR DÉVELOPPER LE POUVOIR D'AGIR DES PERSONNES EN SITUATION DE HANDICAP

service à rendre aux autres ou à la société, ni de devoir en contrepartie des aides reçues, comme nous pouvons le concevoir en France. Pour les acteurs et actrices sociales du Sénégal, cette notion signifie simplement que les ressources personnelles de chacun-e doivent être valorisées, qu'aucune personne ne doit être laissée en marge de la société, que les réseaux d'entraide entre personnes vulnérables sont privilégiés et que la relation entre l'aidant et la personne dépendante implique une réelle réciprocité. Une approche que Boubou Gueye, chargé des projets sociaux du Département de Bignona, résume par le proverbe : « *On a toujours besoin d'un plus petit que soi.* » Daniel Chourlin, Directeur d'un établissement social en Savoie, précise à son tour : « *Cela touche à des fondamentaux de l'approche sociale en France en sortant des enjeux de la "compensation du handicap". On replace la personne au cœur de la démarche d'accompagnement en se préoccupant, au-delà de ses droits, de son rôle social et de la façon dont elle peut pleinement s'inclure dans la société. C'est ce que les professionnels sociaux appellent aujourd'hui, en France, la réponse accompagnée pour tous.* » Ce regard croisé a ainsi donné lieu à une expérimentation concrète d'une année en Savoie auprès de 50 volontaires, qui ont travaillé avec leur assistante sociale sur un « projet de vie et d'utilité sociale ». Les partenaires sénégalais ont proposé une série de nouveaux questionnements. En complément de l'évaluation des droits réalisée au niveau de la Maison Départementale des Personnes Handicapées (MDPH), les notions de qualité de vie, d'implication citoyenne, de participation à des groupes d'entraide ont pu être abordées. « *Cette impulsion a favorisé un changement de posture professionnelle du travailleur, ce qui a transformé la relation avec les personnes accompagnées, offrant ainsi de nouvelles marges de manœuvre pour trouver des solutions plus adaptées* », se rappelle Nicolas Soublin, assistant social à la MDPH de la Savoie. Par la suite, cette expérimentation a beaucoup contribué à rédiger une politique départementale d'action sociale en Savoie, qui considère que le vécu quotidien des personnes accompagnées constitue une expertise tout à fait complémentaire au savoir-faire professionnel des agent-e-s de la collectivité.

Du côté du Sénégal, l'approche sociale communautaire est censée garantir l'inclusion de tous et toutes. « *À Bignona, les travailleurs et travailleuses avec un*

handicap physique participent activement à la vie sociale. Elles et ils sont présents dans les entreprises, accueilli-e-s généralement avec bienveillance à l'école comme dans les familles », témoigne Christine Durieux, Directrice de l'ESAT de Maurienne, qui s'est rendue à trois reprises en Casamance. Pour autant, lorsque les Savoyard-e-s ont posé leur regard sur ce contexte social africain, elles et ils ont pu interroger la prise en charge du handicap mental, malheureusement négligée. L'appréhension des maladies et déficiences mentales est encore insuffisante et donne lieu à de fortes stigmatisations sociales. En approfondissant le diagnostic territorial, un centre d'accueil psychiatrique rassemblant plus de soixante personnes handicapées mentales a été identifié. L'initiative individuelle d'un marabout mouride⁴, méconnue des autorités locales et perçue négativement par le milieu médical local, s'avère « *un lieu de vie performant pour apaiser les souffrances et détresses psychiques des personnes rejetées par leur famille et leur entourage* », rassure Marie-Laure Chantalou, médecin coordonnatrice en établissement médicosocial psychiatrique, qui a séjourné pendant plusieurs jours en immersion au sein de ce centre afin de réaliser un diagnostic approfondi. Grâce à ce regard croisé avec des professionnel-le-s de la Savoie, les Sénégalais-e-s ont elles-mêmes et eux-mêmes changé leur perception du soutien réalisé par le marabout et ses trois éducateurs spécialisés. Une formation sur le handicap mental a été organisée, suivie d'une campagne de sensibilisation visant à déconstruire certaines croyances locales vis-à-vis de la démence (au sens médical du terme) ou des troubles psychiatriques. Concrètement, « *ces échanges franco-sénégalais ont permis de ne plus concevoir le handicap uniquement comme une invalidité ou encore envisager la déficience mentale comme quelque chose d'incontrôlable. Finalement, il suffit d'appréhender le handicap tout simplement comme l'acceptation de capacités tout autres. D'où l'expression "handi'capables", qui émaille aujourd'hui nos échanges d'expériences !* », se réjouit Maphathé Samb, le Directeur départemental de l'action sociale de Bignona.

Des financements viennent d'être obtenus pour accompagner une meilleure démarche de prise en charge du handicap mental à Bignona. « *Il est important que les échanges d'expérience se concrétisent ensuite en actions qui vont réellement transformer la vie des personnes plus défavorisées* », insiste Mamina Kamara, Président du Département de Bignona. D'ici trois ans, un pôle social territorial sera construit à Bignona, composé d'une maison de l'inclusion, d'un centre d'écoute contre les violences faites aux femmes et aux enfants, d'un centre d'accueil psychiatrique, d'un atelier orthopédique et d'un centre de réinsertion sociale.

4. En Afrique, un marabout est un sage musulman connu pour ses pouvoirs de guérisseur. Les Mourides sont l'une des confréries religieuses présentes au Sénégal dont les préceptes principaux sont la générosité et le labeur. Bien que minoritaire dans le pays, le mouridisme a été rendu populaire par l'ancien président de la République Abdoulaye Wade, qui a beaucoup fait appel aux marabouts de la ville sainte de Touba pour favoriser la paix sociale dans tout le pays.

HANDI'CAPABLE : « REGARDS CROISÉS »

POUR DÉVELOPPER LE POUVOIR D'AGIR DES PERSONNES EN SITUATION DE HANDICAP

Une méthodologie fondée sur l'interculturalité

Pour que cette démarche interculturelle de *regards croisés* fonctionne, il est important de s'appuyer sur des principes méthodologiques forts (cf. encadré 1 sur la méthodologie des regards croisés) et un accompagnement constant du processus de croisement des savoirs⁵. Tout d'abord, il faut accepter de faire évoluer les postures habituelles de coopération. « *Non seulement le partenaire français ne doit pas se positionner en tant que "sachant" mais plutôt s'ouvrir au regard extérieur et à la critique ; mais aussi le partenaire étranger ne doit plus se positionner uniquement en tant que récipiendaire de l'aide, mais plutôt intégrer une logique d'apport réciproque* », confie Mireille Montagne, Présidente de Pays de Savoie solidaires. Il faut parfois commencer avec des premiers regards croisés simples, autour de problématiques qui semblent évidentes, par exemple la place des jeunes dans la société, le rapport à la culture ou à l'environnement. Il s'agit de donner envie à tout le monde d'évoluer vers des changements de plus en plus engageants. « *Lorsque l'on compose une délégation, un profil particulier de personne est recherché. Le savoir-être compte autant que les compétences techniques que l'on souhaite partager. Certaines personnes sont spontanément attirées par ce genre de projet, d'autres pas du tout. Il faut parfois du temps pour les convaincre de partir. La préparation à la rencontre interculturelle est alors indispensable et diffère d'une personne à l'autre. C'est un processus qui vise à travailler sur les préjugés et représentations mentales habituelles en faisant sortir chacune et chacun de sa zone de confort* », explique Magali Agosti, Directrice de l'association.

La bonne organisation du séjour d'échange est une autre clé de réussite, déterminante dans la démarche. L'appropriation du contexte culturel doit se faire de la

5. La méthodologie des regards croisés est fortement inspirée de la démarche de Croisement des savoirs et des pratiques© développée par le mouvement ATD-Quart Monde afin que le savoir issu de l'expérience de vie des personnes qui connaissent la pauvreté puisse dialoguer avec les savoirs scientifiques et professionnels.

façon la plus progressive possible, tout en privilégiant une expérience de rencontre humainement forte. Par exemple, il ne s'agit pas de visiter le centre psychiatrique sitôt la descente de l'avion ! Mais rien n'interdit d'envisager un séjour en immersion de quelques jours, une fois que les acteurs et actrices sociales, de part et d'autre, seront bien préparé-e-s. Lors d'une première expérience internationale, il est généralement préférable de prévoir un accompagnement constant de la délégation par un facilitateur en capacité de jouer le rôle de « traducteur interculturel » pour éviter les interprétations malencontreuses ou les contre-vérités. De même, une capitalisation journalière des découvertes et enseignements est indispensable pour conduire à une réelle prise de recul. Pays de Savoie solidaires organise d'ailleurs un temps de relecture de l'expérience après chaque séjour international. L'occasion de décrypter les émotions ressenties (joie, tristesse, surprise), d'analyser les impacts aussi bien professionnels que personnels et de réfléchir à la façon d'accroître son pouvoir d'agir suite à cette nouvelle expérience vécue.

Le processus d'analyse, quant à lui, part toujours des observations réalisées qui sont perçues avec le décalage culturel.

L'identification de ces dissonances interculturelles donne alors à percevoir les problématiques selon un nouveau point de vue et d'envisager des solutions innovantes, bien loin du simple « copier-coller ».

Il faut alors se risquer à les formaliser en propositions d'amélioration pour soi-même ou à l'attention d'autrui, en veillant à ce que leur formulation soit entendable par le plus grand nombre. Cet exercice délicat fait dire à Seynabou Tamba, Vice-présidente du Conseil départemental de Bignona en charge du social, qu'on « *agit mieux en sympathie qu'en empathie* », dans le sens où il ne suffit pas de se mettre à la place de l'autre pour la ou le comprendre, mais qu'il faut cheminer ensemble vers une amélioration de sa qualité de vie (cf. encadré 2 pour aller plus loin).

Une démarche basée sur les approches orientées changement

Pour que le pouvoir d'agir des personnes en situation de handicap puisse évoluer, les changements proposés à l'issue de chaque échange d'expériences doivent s'inscrire pleinement dans les politiques publiques portées par chacune des institutions. Autrement dit, les expériences interculturelles proposées par la coopération Bignona-Savoie ne doivent pas servir qu'à celles et ceux qui les ont vécues, mais participer à un changement plus global à l'échelle des deux territoires. Pour cela, Pays de Savoie solidaires utilise la méthodologie des approches orientées changement. Elle vise à impliquer l'ensemble des acteurs et actrices d'un territoire autour d'une vision commune atteinte progressivement en mettant en place

POUR DÉVELOPPER LE POUVOIR D'AGIR DES PERSONNES EN SITUATION DE HANDICAP

divers chemins de changement. Dans le cadre de la coopération Bignona-Savoie, l'enjeu est d'amener les acteurs et actrices sociales, les professionnel-le-s et les élu-e-s au niveau local à travailler ensemble pour élaborer des politiques sociales plus participatives, inclusives et territorialisées. La démarche méthodologique des AOC a l'avantage de s'inscrire dans le temps long, de s'affranchir en partie du cadre rigide des objectifs de résultats immédiats, pour inviter tou-te-s les acteurs et actrices d'un territoire à appréhender la complexité d'une situation. Comme cela a été expliqué précédemment, nous menons une analyse systémique du contexte territorial du partenaire de coopération. En nous appuyant sur la différence culturelle, nous partons plutôt des aspects positifs que des problèmes et encourageons ainsi chacun-e à envisager des solutions innovantes.

Organiser un regard croisé peut conduire à soulever des sujets dérangeants qui questionnent l'institution et peuvent mettre en difficulté les élu-e-s. Pour ne pas se retrouver en porte-à-faux et pour se sentir légitime à porter le changement, il faut donc agir collectivement. Une démarche participative pilotée par un comité pluriacteur et pluriactrice est indispensable pour réussir. *« Ce sont des méthodes qui peuvent apparaître un peu à contretemps de notre époque car elles demandent du temps, de l'animation et font le pari de l'intelligence collective. Alors il faut savoir user de beaucoup de pédagogie pour que les élu-e-s et les financeurs et financeuses nous suivent, »* confirme Christiane Brunet, Vice-présidente du Département de la Savoie en charge de l'action sociale et de la coopération internationale. *C'est parce que l'on démontre au fur et à mesure l'intérêt de cette méthode, que l'on parle avant tout de la question du sens, que l'ensemble des acteurs et actrices s'impliquent. Cela fait le lien avec leurs convictions profondes et c'est ce qui leur parle. »*

MÉTHODOLOGIE DES REGARDS CROISÉS

EN PRÉALABLE :

- Coopération de territoire à territoire dans la durée
- Démarche participative de développement
- Forte volonté d'agir en réciprocité
- Bonne connaissance de l'interculturalité

EN AMONT DE L'ÉCHANGE :

- Choix des personnes impliquées
- Préparation à la rencontre interculturelle
- Adaptation de la problématique à l'expérience des participant-e-s

POUR RÉUSSIR LE TEMPS D'ÉCHANGE :

- Calendrier de séjour avec appropriation culturelle progressive
- Immersion interculturelle humainement intense
- Facilitation constante des échanges interculturels
- Capitalisation d'expérience journalière

PROCESSUS DE CROISEMENT DES SAVOIRS :

- Observations avec décalage culturel
- Identification des dissonances interculturelles
- Nouveau point de vue sur la problématique
- Recherche de solutions innovantes
- Formulation de propositions d'amélioration
- Restitution des apprentissages pour les deux territoires

APRÈS L'ÉCHANGE :

- Appropriation collective des apprentissages dans chaque territoire
- Reprise des propositions les plus pertinentes sous forme de plan d'actions
- Portage collectif du plan d'actions au sein de chaque territoire

POUR DÉVELOPPER LE POUVOIR D'AGIR DES PERSONNES EN SITUATION DE HANDICAP

Année après année, cette démarche de regards croisés entre la Savoie et Bignona transforme les politiques sociales des deux départements en permettant directement aux acteurs et actrices sociales de se réapproprier leurs propres capacités à impulser le changement.

À Bignona, un Comité Départemental d'Action Sociale (CDAS) constitue aujourd'hui le cadre de concertation et de coordination de l'ensemble des intervenantes et intervenants sociaux. Il est structuré en Comités Locaux d'Action Sociale (CLAS), installés à l'échelle des six bassins de vie. Six personnes mobilisées en tant que relais sociaux assurent le lien entre leurs territoires et les services sociaux centraux pour une prise en charge de proximité, qui tient compte de la culture, des ressources et des réalités quotidiennes de chaque terrain. En Savoie, ce croisement d'expérience avec le Sénégal est maintenant inscrit en préambule du nouveau Schéma départemental des solidarités comme « *une source d'innovation et de dynamisme, favorisant la prise en compte de la parole des usagers dans l'évolution des dispositifs sociaux* ». Cela se concrétise par la mise en place de groupes d'expression sur tout le territoire départemental et l'organisation d'une « université sociale », qui veille à faire remonter les souhaits d'amélioration des dispositifs sociaux formulés directement par les citoyennes et citoyens. La démarche de renforcement réciproque de nos politiques sociales va se poursuivre dans les années à venir, avec le défi d'associer de plus en plus de personnes dans ces dynamiques participatives.

AU-DELÀ DE L'INCLUSION, L'APPROCHE PAR LA QUALITÉ DE VIE

Dans le cadre de nos échanges d'expérience franco-sénégalais, les professionnels sociaux de Bignona et de la Savoie ont été amenés à s'interroger sur ce qui fonde la nature même du handicap. Pourquoi certaines personnes bien intégrées et fortement soutenues vivent-elles avec malaise leur handicap, alors que d'autres, bien moins favorisées, réussissent à positiver leur situation ?

Pour résoudre cette problématique, nous nous sommes intéressés aux « cinq logiques de la pauvreté » (issues du Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté au Sénégal - Phase 2), qui permettent d'appréhender les difficultés d'une personne dans leur globalité.

En France, les dispositifs sociaux de prise en charge du handicap s'intéressent majoritairement aux trois premières logiques :

- 1- l'approche monétariste, qui définit un seuil de revenu minimal ;
- 2- l'approche nutritionnelle, qui vise un nombre de kilocalories journalier à atteindre ;
- 3- l'approche infrastructurelle, qui dénombre l'ensemble des services sociaux de base accessibles à la personne.

Ces trois logiques de base fondent un socle indispensable pour assurer la dignité des personnes mais ne répondent en rien à la question de leur épanouissement personnel, d'où l'importance de considérer deux autres approches complémentaires :

- 4- l'approche sociale, qui s'intéresse au tissu relationnel de la personne ;
- 5- l'approche environnementaliste, qui observe le nombre de difficultés journalières d'une personne.

Selon ces deux dernières approches, une personne handicapée peut se retrouver dans des conditions de vie très diverses. Elle peut être en situation dite « ségrégationniste », où sa valeur, ses compétences, son existence même sont ignorées par le reste de la société du fait de son handicap. Cela peut être, par exemple, le cas de nombreux malades mentaux au Sénégal. La personne handicapée peut se retrouver dans une situation « discriminatoire », c'est-à-dire que son handicap est pris en compte, mais cela la plonge inéluctablement dans une vie séparée de la société, ce qui arrive, par exemple, fréquemment dans le recours à des établissements d'hébergement spécialisés. La situation

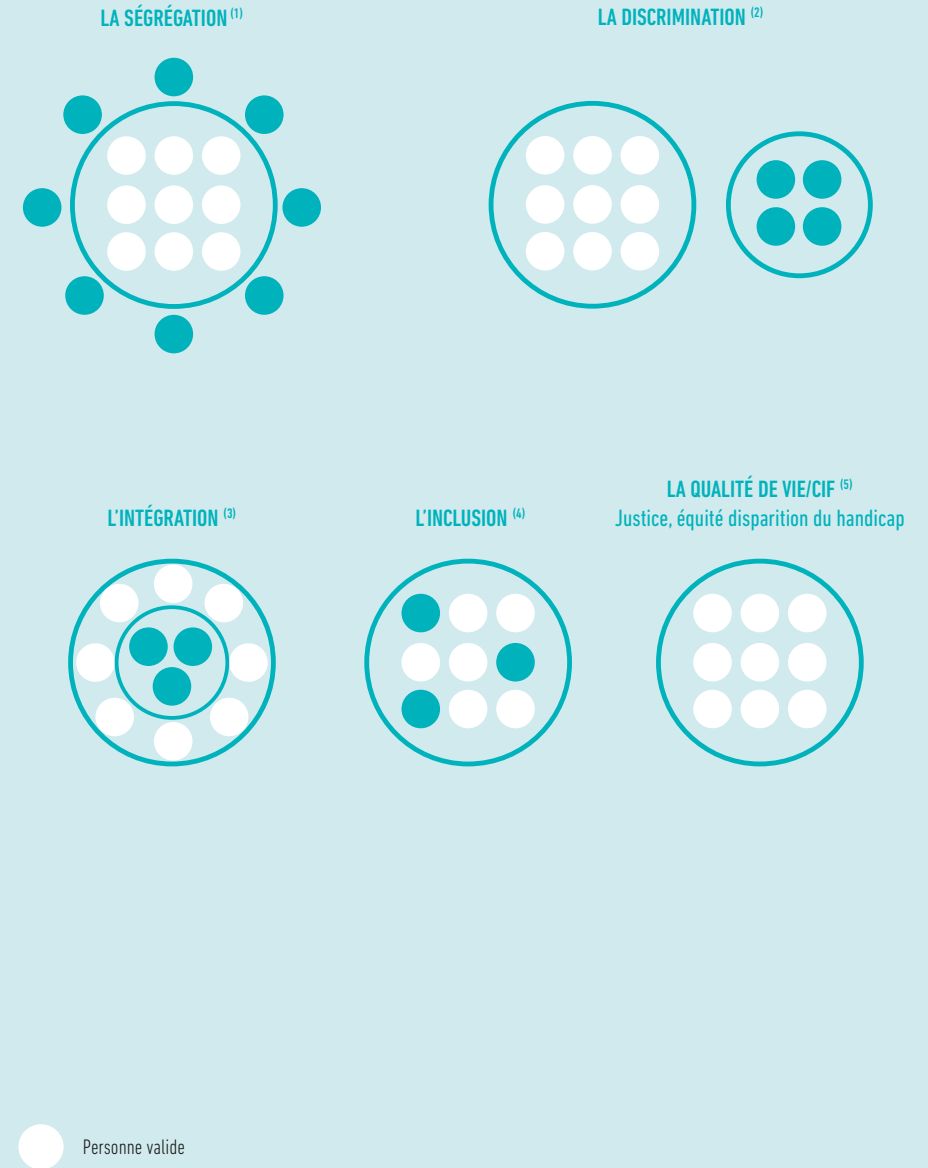
dite « intégrationniste », pour laquelle la personne handicapée est intégrée mais non assistée, ne mène pas à la pleine expression de son potentiel personnel. Enfin, les situations « inclusives », où chacun-e est impliqué-e mais avec généralement l'étiquette du handicap qui continue toujours à peser sur les personnes en invalidité. Selon la situation de vie sociale plus ou moins inclusive vécue par la personne en situation de handicap, on comprend aisément que sa perception quant à son rôle et son utilité sociaux va être affectée, ce qui aura un impact considérable sur son ressenti vis-à-vis de ses capacités personnelles.

Il y a donc bien une dimension objective et une dimension subjective du handicap, que l'OMS reconnaît pleinement dans le cadre de la Classification Internationale du Fonctionnement (CIF). La CIF ne classe pas les individus mais bien le fonctionnement des individus, ce qui permet de décrire plus finement les déficiences, les limitations d'activité, les restrictions de participation, les obstacles ou facilitateurs environnementaux observés pour chaque individu. Cette logique a le mérite d'être plus universaliste et transversale puisque la CIF définit le handicap comme étant le produit des interactions entre les facteurs environnementaux et l'intégrité de la personne – ainsi, tout le monde peut être en situation de handicap. Il ne s'agit plus alors de situer le handicap par rapport à une invalidité mais d'admettre ces personnes autrement capables, qui aspirent, comme quiconque, à atteindre une certaine qualité de vie. L'accompagnement social ne se préoccupe alors plus seulement des conditions de vie et de l'inclusion sociale qui en découle, mais de la qualité de vie globale des individus définie comme étant « *la perception qu'a un individu de sa place dans l'existence, dans son système de valeurs lié au contexte culturel dans lequel il vit, en relation avec ses objectifs, ses attentes, ses valeurs et ses inquiétudes. La qualité de vie intègre la santé physique de la personne, son état psychologique, son niveau d'indépendance, ses relations sociales, ses croyances personnelles et ses relations avec les événements de son environnement* » (Quality of Life Assessment. The WHOQOL Group, 1994, What Quality of Life? The WHOQOL Group. In: World Health Forum. WHO, Geneva).

Au-delà de l'inclusion, l'approche par la qualité de vie apporte des notions de justice, d'équité, de bien-être sociaux, qui amènent à faire disparaître la notion même de handicap au profit d'Être autrement capable.

Sérigne Maphaté Samb

**L'illustration des différentes logiques
(SAMB, doctorant à l'Université Internationale de Mexico)**



LES APPROCHES ORIENTÉES CHANGEMENT

DE L'INCLUSION DES ACTEURS ET ACTRICES ACCOMPAGNÉES À L'INCLUSION DES ACCOMPAGNANT·E·S

CHARLEMAGNE BIO (AIDE ET ACTION)



*La pédagogie de la réciprocité :
quand l'accompagnant·e change aussi*

Comprendre la posture d'accompagnant dans les projets

L'accompagnant ou l'accompagnante des processus de mise en place des approches orientées changement - AOC - (cf. *glossaire*) est souvent surpris de devoir revoir ses outils, ses démarches, du fait du caractère imprévisible des orientations, du contexte et des aspirations des acteurs et actrices accompagnés. Ainsi, dans la pratique, la démarche d'inclusion des acteurs et actrices (incorporée aux AOC) dans les processus les concernant induit toujours un changement au niveau de l'accompagnant·e. Ce changement fait rarement l'objet d'un suivi à travers des marqueurs ou indicateurs de changement au même titre que ceux projetés sur les accompagné·e·s, alors que tous et toutes sont, en réalité, embarqués dans le même processus. Autrement dit, le plus souvent, le suivi des changements est centré sur les acteurs et actrices accompagnés sans que l'on se rende compte que l'accompagnant·e subit également des changements et devrait être comptabilisé·e, inclus·e dans la typologie des acteurs et actrices impactés par les projets. De ce fait, on pourrait élargir le champ de l'inclusion, qui passerait d'une inclusion à sens unique (c'est-à-dire des acteurs et actrices de terrain, habitant·e·s, etc.) à une inclusion sans exclusion d'aucune partie prenante (on pense ici, plus particulièrement, aux personnes travaillant dans des ONG) dans la planification et le suivi des changements.

Il nous semble pertinent de nous interroger et de faire ressortir les effets des AOC sur les ONG du fait de leur posture d'accompagnantes et d'envisager une évolution vers une posture qui les place également en situation d'observées, et donc

DE L'INCLUSION DES ACTEURS ET ACTRICES ACCOMPAGNÉES À L'INCLUSION DES ACCOMPAGNANT-E-S

d'objets de suivi des changements à leur niveau : changements dans la relation aux acteurs et actrices accompagnées, dans la posture, dans les compétences mobilisées dans l'action, etc. Le renforcement du pouvoir d'agir des acteurs et actrices accompagnées comme finalité des AOC pourrait ainsi s'appliquer à toutes les parties prenantes, notamment les accompagnant-e-s.

On pourrait ainsi partir des trois postulats suivants, qui fondent la nécessité de l'élargissement du champ de l'inclusion vers un changement de posture de l'accompagnant-e dans la mise en œuvre des projets en levant cette dichotomie *accompagné-e-s/accompagnant-e-s* :

Le processus d'accompagnement à travers des projets met en jeu deux principales parties prenantes : les accompagné-e-s, sur qui, a priori, les actions sont portées ; et les accompagnant-e-s, qui sont supposé-e-s agir sur les premiers et premières en espérant induire des changements à leur niveau.

L'inclusion comme stratégie de renforcement du pouvoir d'agir des accompagné-e-s contribue également au renforcement du pouvoir d'agir de l'accompagnant-e (méthode, outils, démarches, contenu, etc.). Dans la mesure où l'accompagnant-e adapte ses outils et démarches en fonction de la situation ou du contexte de l'accompagné-e, elle ou il s'enrichit de ses nouvelles expériences. Au-delà de cette évolution de ses outils et démarches, l'accompagnant-e s'enrichit également des connaissances nouvelles qu'elle ou il capitalise généralement pour son propre renforcement. D'ailleurs, il n'est pas rare de dire, par exemple à Aide et Action, qu'il s'agit d'une association apprenante.

La posture d'accompagnant-e est perçue comme celle d'un expert-e étranger-ère à l'accompagné-e : c'est ce qu'il faut déconstruire pour garantir une démarche d'inclusion réussie.

Cette contribution tente d'apprécier, à travers le projet SOLIDE (**Solidarité Locale et Internationale pour le Développement par l'Éducation**) d'Aide et Action, dans un premier temps, comment les AOC ont à la fois induit l'inclusion des acteurs et actrices accompagnées et celle, a priori non perceptible, des acteurs et actrices accompagnantes dans les processus de changement. Dans un second temps, il est question d'envisager un changement de posture des acteurs et actrices accompagnantes et de leurs outils et démarches d'accompagnement.

Précisons ici le sens que nous donnons à certains concepts que nous utilisons dans cet article. Il s'agit des concepts d'inclusion, d'accompagnant-e, d'accompagné-e.

Inclusion

Toute démarche à travers laquelle toutes les parties prenantes, de façon libre et consciente, s'engagent et se sentent concernées sans discrimination, et sont porteuses du projet, de sa conception à sa mise en œuvre et après sa clôture. Elle se distingue de l'association d'un acteur ou d'une actrice à un processus qui est généralement ponctuel et non durable. Ici, l'acteur ou l'actrice, objet de l'inclusion, est co-auteur ou co-autrice avec les autres des résultats et des échecs du projet, dont elle ou il assume l'entière responsabilité. Cette inclusion relève souvent de la structure du projet, mais aussi des outils et démarches déployées par l'accompagnant-e.

Accompagnant-e

Acteur ou actrice du processus projet devant aider les autres parties prenantes à la fois dans la conduite des activités du projet et dans la production et la diffusion de la connaissance issue de l'intervention. Iel est souvent perçu-e, en tant qu'expert-e, comme pourvoyeu-r-se de ressources techniques et/ou financières au profit de l'accompagné-e. Iel est également créateur d'espaces de réflexions collectives par un changement de posture.

Accompagné-e

Acteur ou actrice du processus projet, au profit de qui, a priori, toutes les activités sont menées et sur qui on projette des changements en matière de connaissances, d'attitudes et de pratiques. Iel est parfois maladroitement appelé-e bénéficiaire selon la posture de *main tendue*, heureusement en recul dans le vocabulaire des acteurs et actrices de la solidarité internationale.

DE L'INCLUSION DES ACTEURS ET ACTRICES ACCOMPAGNÉES À L'INCLUSION DES ACCOMPAGNANT-E-S

L'inclusion des parties prenantes comme fil conducteur de la stratégie d'intervention d'Aide et Action

La stratégie d'intervention d'Aide et Action repose essentiellement sur une logique d'accompagnement des acteurs et actrices, avec, pour finalité, de les mettre au cœur des projets comme porteurs et porteuses des enjeux éducatifs dans leurs différents contextes. En Afrique, depuis 2016, les AOC ont été expérimentées et mises en œuvre, dans la plupart des projets, qui se veulent inclusives et au travers desquelles les acteurs et actrices accompagnés-e-s réfléchissent collectivement pour trouver des solutions aux problèmes qu'ils ont identifiés ensemble. Ils mettent ensuite en place un dispositif pour suivre et évaluer les changements projetés sur un pas de temps donné. Les équipes projets d'Aide et Action accompagnent ce processus comme des coaches qui impulsent et observent ces changements projetés sur les acteurs et actrices. Ceci correspond au quatrième principe de la logique d'intervention d'Aide et Action contenue dans son plan stratégique 2020-2024 : « *Une approche participative et communautaire qui transforme ceux et celles visés-e-s, au premier chef par les projets, en acteurs et actrices de leur propre développement. Les projets de développement ne peuvent être pertinents et durables que s'ils impliquent les premiers concernés ainsi que toutes les parties prenantes aux différentes étapes du cycle de projet. Elle développe ses projets selon une approche communautaire qui prend en compte et se fonde sur la vision du monde, les valeurs, les idéaux, l'organisation, les intérêts croisés, le souhait, les stratégies et les ressources des communautés.* »¹ Ainsi, Aide et Action se donne comme challenge, dans ses orientations stratégiques, de mettre au cœur de ses interventions les préoccupations des parties prenantes pour lesquelles elle compte contribuer à l'amélioration de l'accès à une éducation de qualité. Dans ce processus, ses cibles privilégiées sont les groupes défavorisés et marginalisés. Cibler les groupes socialement défavorisés

1. AEA, Orientations stratégiques 2030

et culturellement marginalisés est l'orientation principale d'Aide et Action dans la mise en œuvre des projets et les AOC en ont été un des outils.

Les AOC comme vecteur d'inclusion des parties prenantes à travers le projet SOLIDE

Les analyses que nous présentons ici sont issues des expériences de participation et de conduite des ateliers de formation et de suivi des projets d'Aide et Action, ayant intégré les AOC comme démarche de planification et de suivi-évaluation en Afrique. De façon plus spécifique, nous nous inspirons du projet SOLIDE, qui a été mis en œuvre au Bénin, au Togo et au Sénégal de 2016 à 2019. SOLIDE est un projet dont la problématique centrale est la citoyenneté et la solidarité au service du vivre-ensemble. Nous voulons ici rendre compte de notre appréciation sur la façon dont les AOC ont favorisé l'inclusion des groupes marginalisés dans la mise en œuvre du projet SOLIDE.

SOLIDE en quelques mots

Dans cet article, l'exemple de SOLIDE est pris pour illustrer que, depuis le cadre logique du projet jusqu'à sa mise en œuvre et son suivi-évaluation, aucun objectif mesurable sur les changements de l'accompagnant-e n'est formulé.

Le projet SOLIDE a pour objet d'accompagner les acteurs et actrices éducatives issues de différents territoires d'intervention dans le développement de nouvelles approches d'éducation à la citoyenneté et à la solidarité internationale (ECSI), basées sur la coopération et la construction de savoirs collectifs. Plusieurs dispositifs ont été mis en place pour faciliter les échanges entre des groupes d'enfants et de jeunes, issus-e-s de territoires en France, au Bénin, au Sénégal et au Togo. Ces dispositifs ont permis de croiser les enjeux spécifiques à chaque territoire (développement durable, interculturel, citoyenneté et solidarité), avec des problématiques rencontrées dans d'autres contextes, mais qui, bien souvent, relèvent de préoccupations similaires.

Le projet vise ainsi à créer des espaces de coopération, appelés « communautés d'apprentissage », pour réfléchir ensemble aux origines des problèmes, en comprendre les enjeux et imaginer des pistes d'engagement collectif, porteuses de changement, à la fois localement et à des échelles plus globales. Il s'agit aussi, par la mise en place d'un dispositif de suivi-évaluation spécifique, de mesurer la contribution de ces démarches coopératives en ECSI aux changements observés sur les représentations et les comportements des différentes parties prenantes du projet (acteurs et actrices éducatives, enfants et jeunes impliqués-e-s).

Pour la mise en œuvre du projet, qui est clôturé en 2020, Aide et Action a **élaboré un cadre méthodologique et une démarche d'accompagnement** afin d'appuyer

DE L'INCLUSION DES ACTEURS ET ACTRICES ACCOMPAGNÉES À L'INCLUSION DES ACCOMPAGNANT-E-S

les associations membres du projet, dites « associations référentes », dans leurs capacités à initier et mettre en place des communautés d'apprentissage sur leurs territoires, avec différents publics : enseignant-e-s, animateurs et animatrices socioculturelles, éducateurs et éducatrices, ainsi qu'enfants et jeunes pris-e-s en charge dans les structures éducatives partenaires.

Ainsi, le personnel d'Aide et Action dédié au projet a animé et facilité des ateliers ou réunions de réflexions collectives pour analyser les différents contextes, identifier les problèmes, projeter des changements et planifier la mise en œuvre des activités, en vue d'aboutir à ces changements au niveau de ces acteurs et actrices. C'est au cours de ces réunions et réflexions, selon les étapes préconisées par les AOC, que, de façon concrète, les stratégies d'inclusion ont été élaborées et suivies tout au long du projet, notamment lors :

De l'analyse du contexte au cours de laquelle les participant-e-s sont amené-e-s à identifier les acteurs et actrices à prendre en compte dans la mise en œuvre du projet. Au cours d'un atelier du projet SOLIDE, l'animateur de la section sur l'analyse du contexte a permis aux participant-e-s d'inclure les élèves comme parties prenantes dans la mise en œuvre du projet, non comme simples exécutant-e-s mais comme contributeurs et contributrices aux réflexions ; ce qui est une grande première pour la plupart des participant-e-s et qui a poussé le directeur d'école du CEG (collège d'enseignement général) de Pana Bagou (Togo) à déclarer : « *C'est la première fois que je comprends que les élèves ont aussi leur mot à dire dans la vie de l'école.* »²

Du suivi des activités du projet, qui permet à toutes les parties prenantes, en fonction de leurs responsabilités, d'y participer et de contribuer, directement ou indirectement, à l'amélioration de leurs conditions de vie ou au renforcement de leurs connaissances. Ceci s'est fait à travers des visites

dans les écoles et des réunions au sein des comités d'apprentissage. Au cours de ces réunions périodiques, un bilan du plan d'action est présenté, où chaque participant-e s'exprime et justifie, sur la base de données qualitatives (témoignages) ou quantitatives, les changements qu'il ou elle a observés sur la période. Les participant-e-s sont à la fois auteurs et autrices (réalisation de l'activité par elles- ou eux-mêmes) et bénéficiaires (elles et ils en tirent directement ou indirectement un bénéfice, d'où leur motivation).

De la nécessité de l'intégration des objectifs mesurables des changements des accompagnant-e-s

En examinant l'orientation stratégique d'Aide et Action qui s'est déclinée au niveau du projet SOLIDE, on peut faire un seul et même constat : l'inclusion renvoie presque exclusivement aux acteurs et actrices accompagnées. Les dispositifs et schémas de suivi des changements prennent rarement en compte l'accompagnant-e. La démarche d'accompagnement décrite plus haut et qui exclut l'accompagnant-e se reflète également dans le cadre des résultats des projets. À l'analyse du cadre logique du projet, aucun résultat attendu n'a visé les accompagnant-e-s. Tous sont centrés sur les accompagné-e-s.

La réalisation de tous ces résultats dépend fortement d'autres activités, qui impactent directement Aide et Action en tant qu'organisation accompagnante. Aucune place n'est prévue pour apprécier le niveau et la qualité des outils de formation qu'elle met en place tout au long du projet pour s'assurer de l'atteinte des résultats visés auprès des accompagné-e-s. À titre d'exemple : pour atteindre le **résultat suivant « Les acteurs et actrices socio-éducatives des territoires sont outillées et formées aux thématiques clés et aux démarches coopératives promues par le projet »**, Aide et Action a facilité l'élaboration en amont d'un module de formation avec l'implication des acteurs et actrices institutionnelles. Bien que ce module soit destiné aux enseignant-e-s, élèves et communautés, Aide et Action a vu également ses propres capacités renforcées et a appris avec les autres parties prenantes. Ces aspects de changement et d'apprentissage chez l'accompagnant-e devraient être mieux mis en lumière dans le cadre de la valorisation des résultats des projets et partagés en toute transparence avec l'ensemble des parties prenantes. C'est ce que les participant-e-s à l'atelier de capitalisation de SOLIDE à Dakar, en décembre 2017, ont appelé la « **pédagogie de la réciprocité** » et qu'elles et ils ont tenté de définir de la manière suivante :

Être en pédagogie de la réciprocité, c'est nourrir ce qu'on est de l'apport de l'autre et contribuer à cet apport.

2. Propos recueilli au cours d'un atelier de formation sur les AOC en 2018 à Dapaong

DE L'INCLUSION DES ACTEURS ET ACTRICES ACCOMPAGNÉES À L'INCLUSION DES ACCOMPAGNANT-E-S

C'est pourquoi il nous semble important d'opter pour un changement de paradigme à partir d'un changement de posture dans la démarche d'accompagnement et d'inclusion des acteurs et actrices accompagnées.

De la nécessité d'un changement de posture

De notre point de vue, deux raisons fondamentales justifient que l'ensemble des acteurs et actrices engagées dans l'accompagnement des communautés changent de posture et de paradigme par :

L'engagement, dans un même processus, des accompagnant-e-s et accompagné-e-s

Quel que soit le profil socioculturel des acteurs et actrices (accompagné-e-s et accompagnant-e-s), iels partagent, au cours de la mise en œuvre du projet, les mêmes aspirations de voir aboutir les résultats consensuellement projetés. Iels sont donc tous et toutes engagé-e-s dans un même processus, qui a un impact sur elles et eux. Et comme le précise une publication du F3E³, les acteurs et actrices contributeurs et contributrices ne sont pas extérieures au processus de changement. Elles et ils en sont partie prenante, dans la mesure où iels y contribuent et peuvent être amené-e-s à changer elles- et eux-mêmes, y compris les acteurs et actrices d'accompagnement (*voir p 157, « Changer soi-même pour accompagner la changement »*). En conséquence, tout au long de la mise en œuvre du projet, seront également mesurés et évalués les changements observés chez l'accompagnant-e.

L'inclusion de l'accompagnant-e comme gage de transparence

Une des conceptions répandues dans la mise en œuvre des projets est l'impression que seul-e-s les accompagné-e-s ont vocation à être impacté-e-s par le projet en matière de changements et d'amélioration des connaissances, des attitudes et

3. *Agir pour le changement - Guide méthodologique pour accompagner des processus de changement « complexe » : analyser, planifier, suivre et évaluer*, 2014.

des pratiques. L'essentiel est que l'accompagné-e soit aussi informé-e des changements projetés sur l'accompagnant-e pour la réussite globale du projet.

Quelques pistes de postures de l'accompagnant-e favorables à l'inclusion de l'accompagné-e

Passage de la posture de l'expert-e donateur ou donatrice à celle d'accompagnant-e récepteur ou réceptrice

S'il est vrai que l'accompagnant-e, de façon générale, est porteur ou porteuse de ressources techniques et même financières, iel n'est pas, dans les faits, contributeur exclusif ou contributrice exclusive dans tout le processus projet. En retour, l'accompagnant-e s'enrichit des expériences particulières de l'accompagné-e du fait de sa spécificité, qui l'amènent à améliorer ses outils et démarches internes. Il nous semble donc important que l'accompagnant-e et l'accompagné-e sentent tou-te-s les deux avoir tiré profit de la mise en œuvre des projets. Une telle posture de la part de l'accompagnant-e fera tomber son masque de donateur ou donatrice auprès de l'accompagné-e pour l'inscrire aussi comme un acteur ou une actrice bénéficiant de l'écosystème du projet. Tout ceci se fera à travers un processus (implicite ou explicite) qui consiste à guider vers l'autonomisation de l'accompagné-e et l'amélioration des outils et démarches de l'accompagnant-e.

Une évolution dans le positionnement de l'accompagné-e

Cette proposition est liée au changement de posture évoqué plus haut. Mais, ici,

il s'agit pour l'accompagnant-e d'exclure désormais de son modèle de perception de l'accompagné-e la notion de bénéficiaire, pour adopter celle de partie prenante.

Cette notion est aujourd'hui complètement mise en perspective dans les principes d'action d'Aide et Action et intégrée dans sa politique qualité, qui s'appuie sur la norme de qualité et de redevabilité développée par le CHS Alliance⁴, réseau d'ONG d'urgence et de développement. La norme de qualité et de redevabilité s'appuie sur neuf engagements et critères, qui induisent une démarche d'inclusion dans la gestion des interventions tout au long du cycle de projet, mobilisant les parties prenantes (accompagnées et accompagnantes) pour l'atteinte des changements attendus. L'AOC, dans sa mise en œuvre, s'en trouve ainsi pleinement intégrée

4. La CHS Alliance est un réseau d'organisations non gouvernementales travaillant dans le domaine de l'aide humanitaire et du développement. Elle a défini la norme de qualité et de redevabilité autour de 9 engagements et 9 critères de qualité qui permettent de mettre en place des politiques et démarches d'amélioration continue de la qualité des interventions. Aide et Action en est membre depuis juin 2020.

DE L'INCLUSION DES ACTEURS ET ACTRICES ACCOMPAGNÉES À L'INCLUSION DES ACCOMPAGNANT-E-S

au cycle de gestion des projets, mais il nous semble important ici de le relever comme une nécessité de changement de perception des acteurs et actrices participant à tout processus projet. Il s'agit de se placer dans la perspective du Centre francophone d'informatisation des organisations (CEFRIO)⁵, qui fait des communautés de pratique un cadre idéal d'inclusion de toutes les parties prenantes à tout processus de décision les concernant. L'ouvrage du CEFRIO explique que « *les communautés de pratique ou d'apprentissage ne recherchent pas le pouvoir lié à la position et ce qu'il entraîne, le contrôle sur les ressources et les comptes à rendre en matière d'investissement – des tâches pour lesquelles les communautés sont mal adaptées. Elles recherchent néanmoins le pouvoir d'expression : la capacité d'être entendu, de faire une différence et de faire en sorte que compte leur perspective axée sur la pratique. Dans l'économie du savoir, le pouvoir d'expression revêt autant d'importance que le pouvoir de la position.* » Le projet SOLIDE, à travers la mise en place des comités d'apprentissage, était également guidé par cet objectif d'inclusion de toutes les parties prenantes, aussi bien dans la conception de projet que dans sa mise en œuvre. Les organisations en posture d'accompagnantes se voient ainsi partager avec toutes les parties prenantes des ressources techniques, donc de la connaissance, sans pour autant craindre de voir perturbée leur hiérarchie organisationnelle.

Prise en compte des indicateurs de changement de l'accompagnant-e dans le cadre logique des projets

Traditionnellement, dans la conception des projets, notamment dans le cadre logique, les indicateurs suivis concernent uniquement les accompagné-e-s et rarement les accompagnant-e-s.

Nous pensons que les AOC constituent, dans leur démarche, une opportunité pour inclure également, dans les indicateurs de changement, ceux relatifs à l'accompagnant-e comme acteur ou actrice du projet, participant à la formulation de la vision globale projetée par l'ensemble des parties prenantes.

De façon pratique, il s'agira, au même titre que les autres acteurs et actrices, de tenir des ateliers pour établir, au niveau de l'accompagnant-e, des chemins de changements, avec des marqueurs de progrès qui seront suivis tout au long de la mise en œuvre du projet.

En guise de conclusion

Les AOC ont été, pour Aide et Action, une opportunité pour mettre les acteurs et actrices au cœur des projets, conformément à ses orientations stratégiques. Cette option d'inclusion des parties prenantes dans les processus les concernant ressort clairement dans les projets en matière de résultats attendus et de démarche. Le présent article se veut une contribution à la réflexion pour que, désormais, les acteurs et actrices de l'ECSI changent de posture en s'inscrivant, au même titre que les accompagné-e-s, comme acteurs et actrices du projet, objet de suivi des changements. Ceci devrait être inscrit dans le cadre des résultats et les objectifs initiaux du projet. Cela passe aussi par un changement de regard sur l'accompagné-e et une prise de conscience par l'accompagné-e des changements induits par le projet sur l'accompagnant-e.

DOCUMENTS OU SITES CONSULTÉS

- Aide et Action, Compte rendu de l'atelier de capitalisation du projet SOLIDE, décembre 2017
- Aide et Action, Rapport d'activités du premier semestre du projet SOLIDE, 2027
- Aide et Action, Plan stratégique 2020-2024
- <http://f3e.asso.fr/article/1584>
- https://f3e.asso.fr/wp-content/uploads/guide_chgmt_f3e_cota.pdf
- CEFRIO, *Travailler, apprendre, et collaborer en réseau - Guide de mise en place et d'animation de communautés de pratiques intentionnelles*, 2005

5. Cefrio, travailler, apprendre, et collaborer en réseau, guide de mise en place et d'animation de communautés de pratiques intentionnelles, Québec 2005

02

VERS UNE DÉMARCHE COMMUNAUTAIRE

La seconde partie de l'ouvrage est dédiée à la place des communautés dans les processus d'inclusion. Elle décrit comment des communautés ont été invitées à participer à des processus de recherche-action et à suivre l'expérience d'une démarche communautaire aux prises avec la réalité du terrain.

LE RENFORCEMENT DU POUVOIR D'AGIR DES ACTEURS ET ACTRICES LOCALES

PAR UNE MÉTHODOLOGIE D'INTÉGRATION DE LA THÉMATIQUE ENVIRONNEMENTALE DANS LES PROGRAMMES DE COOPÉRATION AU DÉVELOPPEMENT

VINCENT HENIN ET PAULA UGLIONE (LOUVAIN COOPÉRATION)



*Faire dialoguer les savoirs
scientifiques et populaires*

Cet article vise à explorer la manière dont l'Approche Outil d'Intégration Environnementale (OIE), méthodologie créée par l'ONG Louvain Coopération¹, favorise le renforcement du pouvoir d'agir des acteurs et actrices du développement local, grâce à la dimension dialogique tant de sa dynamique de construction que d'application. Cette approche a été créée pour répondre au besoin d'une méthodologie structurée, structurante et pragmatique, sur laquelle s'appuyer pour prendre en compte l'environnement dans les programmes de développement économique. L'expérience montre que l'Approche modifie la manière dont les acteurs et actrices prennent en compte et considèrent leur rapport aux environnements dans lesquels elles et ils sont impliqués et amène également à une sensibilisation et un plaidoyer pour l'environnement, ainsi qu'à un renforcement du suivi-évaluation.

Dans un premier temps, nous présenterons certains éléments conceptuels et méthodologiques de l'Approche OIE. Ensuite, nous essaierons de mettre en

1. ONG associée à l'Université catholique de Louvain, Belgique.

PAR UNE MÉTHODOLOGIE D'INTÉGRATION DE LA THÉMATIQUE ENVIRONNEMENTALE DANS LES PROGRAMMES DE COOPÉRATION AU DÉVELOPPEMENT

évidence la dimension interactive et multi-acteur et multi-actrice à la base du processus de construction de l'Approche OIE et de son utilisation. Cela nous permettra de démontrer que :

- le corpus théorique et méthodologique de l'Approche OIE suscite des réflexions collectives et multidimensionnelles de la part des praticien-ne-s du développement local, les invitant à remettre en question et à changer les réalités locales ;
- l'Approche OIE a été conçue à travers des pratiques sociales qui ont réuni différents savoirs, traditionnellement séparés par les modes hégémoniques de pensée de la société moderne.

Approche Outil d'Intégration Environnementale

Dans le cadre de son Programme de Sécurité Alimentaire et Économique (SAE)², Louvain Coopération accompagne des entrepreneurs et entrepreneuses (individuelles, ou collectives, agricoles ou non agricoles) à mieux produire et commercialiser. Pendant de nombreuses années, s'est posée la question de la manière de remplir cette mission en intégrant, de façon systémique et pragmatique, à la fois les contraintes de rentabilité, de compétitivité et de respect de l'environnement. Pour répondre à ces préoccupations, Louvain Coopération a développé une approche spécifique traduite en deux outils/variantes : l'OIE-Programme et l'OIE-Producteur/Productrice.

Les outils OIE portent une attention structurée sur les relations bidirectionnelles entre l'environnement et, respectivement, un projet/programme de coopération au développement (le Programme SAE ou autres, car l'Approche OIE est adaptable)³ ou une activité productive agricole ou non agricole.

2. Réalisé en Afrique (Bénin, Burundi, Madagascar, RDC et Togo), Amérique andine (Bolivie et Pérou) et Asie (Cambodge).

3. Entre 2016 et 2020, 1.026 OIE (11 OIE-Programme et 1.015 OIE-Producteur/Productrice) ont été réalisés dans le Programme SAE de Louvain Coopération, et une dizaine par d'autres institutions, au sein de leurs programmes.

L'OIE-PROGRAMME

Il s'applique au niveau macro d'un projet/programme. Il consiste en une analyse de la part de l'équipe responsable en quatre étapes :

1. le diagnostic environnemental,
2. le check-up environnemental,
3. le monitoring environnemental,
4. la mémoire environnementale.

Chaque étape étudiera, en deux ou trois questions, cinq thématiques :

1. Le contexte environnemental du programme ;
2. La cohérence environnementale du programme ;
3. Les effets de l'environnement sur le programme ;
4. Les effets du programme sur l'environnement ;
5. Les capacités de gestion environnementale et d'adaptation aux problèmes environnementaux. L'objectif est d'identifier les potentielles relations réciproques entre un projet/programme et son environnement en vue d'une meilleure prise en compte de ce dernier.

L'OIE-Producteur/Productrice est conçu pour structurer un dialogue, une réflexion, au niveau environnemental entre un-e agent-e économique responsable d'une activité productive soutenue par un projet/programme (Programme SAE ou autres) et l'équipe technique dudit projet (mais peut également être utilisé par un-e agent-e économique non accompagné-e, dans un exercice d'auto-analyse). Il peut s'agir d'un individu, une famille, un groupe, une association, une coopérative, une collectivité, etc. Il s'applique en trois étapes :

1. un diagnostic environnemental concernant l'activité du producteur ou de la productrice est réalisé, en mettant en évidence les influences réciproques entre son activité et l'environnement, sa volonté à s'engager

pour une meilleure prise en compte de l'environnement dans son activité, et ses capacités et besoins pour s'engager ;

2. sur base de ce diagnostic, le but est de conduire à la prise d'engagements auto-déterminés de la part du producteur ou de la productrice, ainsi qu'à certaines actions d'appui à mettre en œuvre par le projet/programme qui l'accompagne ;
3. selon les modalités convenues, la progression de la mise en œuvre des engagements est évaluée.⁴

4. Pour une découverte exhaustive des deux outils, veuillez consulter <https://www.louvaincooperation.org/fr/environnement> où ils sont téléchargeables en français, anglais et espagnol.

La construction et l'utilisation de l'Approche

Le dialogue, la réflexion et l'action

Un guide pour le dialogue. Voilà qui résume bien la dynamique méthodologique de l'Approche OIE, traduite par des outils qui créent avant tout une situation de rapprochement des acteurs et actrices qui participent à un programme de coopération au développement, autour du travail d'analyse de la réalité de leur relation à l'environnement de manière collective.

“**Remplissez, si possible, cet outil en équipe (idéalement avec l'avis de tiers, en particulier les potentiel-le-s bénéficiaires du programme [...]) afin de diversifier les points de vue. Le résultat en sera d'autant plus riche et pertinent.** » (OIE-PROGRAMME, P 2).

Cette recommandation, qui se trouve dans la partie introductrice de l'OIE-Programme, montre clairement le fil conducteur de l'Approche OIE : l'invitation au dialogue. La partie introductrice de l'OIE-Producteur/Productrice souligne également les différentes possibilités de son application : soit écrite, soit orale, en fonction des profils et des préférences des personnes qui y participent. Cette ouverture – un autre principe méthodologique de l'Approche OIE, encadrée par l'esprit d'inclusion – se justifie comme reconnaissance et appel à l'autonomie de ces acteurs et actrices et comme respect de leurs choix.

Dans la première étape de l'OIE-Producteur/Productrice,

“**l'idée est de mettre en évidence les connaissances et les perceptions du producteur ou de la productrice par rapport à l'environnement.** » (OIE-PRODUCTEUR/PRODUCTRICE, P 3).

C'est le monde des producteurs locaux et productrices locales qui est ici mis en valeur, par une méthode – un diagnostic environnemental sous forme de questionnaire semi-structuré – qui les invite à une analyse intuitive, ancrée sur ce qui est valable pour elles et eux en fonction de leurs points de vue et de leur sensibilité par rapport à la réalité. À l'étape suivante de cette même variante, l'étape de la prise d'engagements auto-déterminés :

leur autonomie est renforcée car elles et ils sont invités à fixer elles-mêmes et eux-mêmes ce qu'il est important de réaliser, ainsi que l'ampleur et les délais de réalisation.

PROGRAMME SAE

Dans le Programme SAE, l'application de l'OIE-Producteur/Productrice entre 2016 et 2020 s'est traduite par 1 466 engagements en faveur de l'environnement pris par des entrepreneurs et entrepreneuses locales, comme au Bénin, avec des actions de :

- rotation des cultures/d'assolement ;
- compostage et d'utilisation d'intrants et de pesticides organiques ;
- gestion intégrée des ravageurs et maladies des plantes cultivées ;
- paillage, reboisement et d'utilisation de haies vives.

(données du Rapport Interne 2021 Programme Uni4Coop, Louvain Coopération)

Ce que l'on cherche principalement en invitant ces acteurs et actrices à passer par les étapes des outils de l'Approche OIE, ce n'est pas l'impact du contenu de leurs réponses sur la réalité environnementale, mais plutôt l'émergence de leur volonté de remettre en question et de changer cette réalité.

LE RENFORCEMENT DU POUVOIR D'AGIR DES ACTEURS ET ACTRICES LOCALES

PAR UNE MÉTHODOLOGIE D'INTÉGRATION DE LA THÉMATIQUE ENVIRONNEMENTALE DANS LES PROGRAMMES DE COOPÉRATION AU DÉVELOPPEMENT

C'est là que se trouve le « mouvement » par lequel l'Approche propose une intégration environnementale qui légitime le pouvoir d'agir. Une perspective méthodologique de recherche-action, dont l'enjeu principal est la production simultanée de connaissances, la transformation des réalités sociales et le renforcement des compétences individuelles et collectives [Faure, 2010].

Aux questions *Quels groupes endogènes ou exogènes au programme pensez-vous être les plus vulnérables aux problèmes environnementaux ? Pour quelles raisons ? Quelles actions les aideraient ?*, la réponse de l'équipe locale du Programme SAE au Congo illustre particulièrement la dynamique réflexive que mobilise l'Approche :

“ Dans le contexte du Sud-Kivu, les femmes et les enfants constituent des couches spécialement vulnérables aux risques environnementaux. Ceux-ci sont les plus exposés aux maladies et épidémies qui se développent dans leurs milieux. Les peuples autochtones, les groupes minoritaires ou défavorisés (les handicapés, les filles abandonnées “mères célibataires”, les enfants en conflits conjugaux, les veufs et veuves...) ainsi que les habitant-e-s des coins physiquement reculés n'ont pas le même niveau d'accès aux appuis du programme et restent ainsi ignorant-e-s en la matière. La première action pour les aider est de les intégrer au programme afin qu'elles et ils puissent bénéficier au même titre que d'autres du renforcement de capacités dans divers domaines. Au même moment, la conservation et la protection des aires protégées sont très importantes, la vie de l'homme est également très importante. Des initiatives d'encadrement des populations riveraines des aires protégées dans les mécanismes alternatifs de survie (réinstallation des communautés refoulées des aires protégées vers de nouveaux sites, Activités Génératrices de Revenu, etc.) sont intéressantes à soutenir. » (RAPPORT INTERNE LOUVAIN COOPÉRATION, PROGRAMME SAE, RÉPUBLIQUE DÉMOCRATIQUE DU CONGO)

Cet extrait figure la dynamique réflexive que sont capables de mobiliser les éléments conceptuels et méthodologiques de l'Approche lors de l'application de ses outils.

On le voit, cette question appelle directement à une réflexion sur le caractère inclusif de l'intégration environnementale dans un programme de coopération au développement. Et la réponse illustre la force de la question pour susciter la prise en compte par les acteurs locaux et actrices locales des multi-systèmes (genre, âge, famille, santé) et des multiples facteurs (éducatifs, légaux) ainsi que des niveaux d'action (individuelle, collective, territoriale) impliqués et requis dans une démarche d'intégration des enjeux environnementaux dans un programme de coopération au développement.

À travers le dialogue, la réflexion et l'action, ces outils sont une ressource pour anticiper les risques et adapter les stratégies afin d'y faire face, comme, par exemple, appuyer la communauté dans la mise en place d'un impôt pour régler la coupe abusive de bois dans les forêts communautaires à Madagascar.

Ils offrent aux partenaires locaux les moyens d'aborder l'impact environnemental, d'y réfléchir et de s'investir dans cette réflexion.

Par exemple, au Bénin, le partenaire Guichet d'Économie Locale du Sud Bénin (GEL-SB) a développé une base de données des OIE-Producteur/Productrice réalisés, ce qui leur a fourni un suivi plus structuré.

L'OIE-Programme amène à une réflexion commune des équipes de projet sur la dimension environnementale de leur stratégie d'intervention et génère également une analyse qui donne lieu à un débat plus objectif, voire des actions de plaidoyer, avec d'autres partenaires et/ou des autorités publiques ou communautaires.

L'OIE Producteur/Productrice suscite une prise de conscience chez les entrepreneurs et entrepreneuses de certaines dimensions environnementales à considérer dans leurs activités la nécessité de se soucier de la gestion des déchets ou des eaux usées, par exemple.

Cette étape de prise de conscience est préalable et essentielle à toute action.

Le regroupement d'OIE Producteur/Productrice, tel que proposé par le GEL-SB, permet une analyse par filière rendant possibles l'identification des difficultés ou la réflexion sur les interventions sectorielles, comme, par exemple, le problème d'accumulation des déchets d'épluchures de manioc au Bénin et leur transformation en compost ou nourriture animale.

LE RENFORCEMENT DU POUVOIR D'AGIR DES ACTEURS ET ACTRICES LOCALES

PAR UNE MÉTHODOLOGIE D'INTÉGRATION DE LA THÉMATIQUE ENVIRONNEMENTALE DANS LES PROGRAMMES DE COOPÉRATION AU DÉVELOPPEMENT

Les échanges entre multiples acteurs et actrices

Le processus de construction de l'Approche OIE s'est appuyé sur la volonté et le potentiel de participation des acteurs et actrices locales, et il s'est déroulé dans des espaces d'échange et de mutualisation propices au renforcement de leur pouvoir d'agir.

La construction des différentes versions de l'Approche OIE⁵ a réuni et intégré de multiples acteurs et actrices, au nord comme au sud : des membres des équipes de Louvain Coopération à différents niveaux de la hiérarchie institutionnelle, des partenaires locaux (associations communautaires, ONG ou autres), des représentant·e-s des gouvernements locaux ou des autorités publiques et communautaires locales, des académiques et des étudiant·e-s, des entrepreneurs et entrepreneuses locales du Programme de Sécurité Alimentaire et Économique et divers praticien·ne-s du développement.

L'interaction entre ces acteurs et actrices a constitué le socle du processus par lequel la construction, la diffusion et l'appropriation de l'Approche OIE s'est déroulée de manière intégrée et organique, et non pas de manière séquentielle, selon des étapes bien distinctes et temporellement séparées. Dans ce processus, des individus et des groupes aux différences culturelles, éducatives et expérientielles ont participé de manière effective à l'émergence de l'Approche OIE, à sa consolidation et à son appropriation.

Pour Edgar Morin (2014), la modernité aurait radicalement changé les modes de pensée ; elle aurait, notamment, introduit une séparation considérable entre le savoir scientifique et le savoir populaire. Le « silence » de certains groupes sociaux en est l'un des effets, dans la mesure où les discours et les rationalités scientifiques plus

5. De 2012 à 2019, dans un processus continu de définitions et d'améliorations, cinq versions consécutives de l'Approche OIE ont été construites (voir www.louvaincooperation.org/fr/renvironnement).

classiques tiennent ces personnes pour incapables d'avoir et de transmettre une connaissance importante. Ce que la modernité a produit est une déliance – une séparation – entre groupes socialement et culturellement différents, entre expérience et expérimentation, entre raison et intuition, entre autres [Bolle de Bal, 2003]. Dans le processus de construction de l'Approche OIE s'est opéré un glissement de cette tendance hégémonique vers un processus horizontal, qui inclut et intègre les différents savoirs et expériences, au travers d'une approche réellement participative⁶ :

« Enfin, nous avons laissé la parole aux participant·e-s pour qu'ils et elles expriment leurs commentaires, questions, réflexions et critiques dans le but de mettre en avant les points forts et les points faibles de l'OIE institutionnel⁷ et les suggestions d'amélioration ou d'adaptation. [...] Les exercices pratiques leur ont permis de s'approprier l'outil et de le manipuler avec plus d'aisance. »

L'Approche, pour les animateurs et animatrices locales, doit, certes, être participative, mais elle doit également devenir significative, c'est-à-dire qu'elle doit être capable de toucher de manière importante les modes de pensée et d'agir des participant·e-s [Vygotski⁸, 1985] :

« Lors du tour de table final, les participant·e-s ont exprimé de la satisfaction et de la joie. Elles et ils estiment que l'expérience a été très enrichissante et que l'atelier s'est déroulé dans la convivialité, le dynamisme, l'écoute et la patience. [...] Selon elles et eux, l'atelier a été un lieu d'échanges d'expériences et de visions entre les organisateurs et organisatrices et les participant·e-s. Les débats, parfois corsés, ont été constructifs. Cela a permis d'abattre un énorme travail au cours de la semaine, débouchant sur l'élaboration d'un nouvel outil OIE bénéficiaire⁹, léger et adaptable, qui facilitera le travail des équipes sur le terrain. »

6. Les trois extraits suivants font partie d'un rapport de Mission au Bénin en 2016. Il a été rédigé par la responsable de la mission, une assistante junior (AJ) de la Coopération Technique Belge (CTB), collaborant à l'époque avec Louvain Coopération. Ils exemplifient les ateliers qui ont été réalisés depuis 2012 dans tous les pays où l'ONG opère, dans le but de diffuser l'Approche OIE. Parallèlement à ces ateliers, une large démarche d'échanges et de dialogue a eu lieu avec la communauté universitaire – en particulier la belge, mais aussi africaine et andine et le secteur de la coopération au développement en Belgique.

7. L'OIE-Institutionnel correspond à la 3ème version de l'OIE-Programme parue en 2017.

8. Lev Vygotski (1896-1934) était psychologue, reconnu pour ses idées et théories sur l'importance de la dimension sociale et culturelle pour le développement humain.

9. L'OIE-Bénéficiaire a été créée en 2017 et devient l'OIE-Producteur/Productrice par la suite. Sa gestation à la suite de ces séances participatives au Bénin est un des exemples les plus emblématiques du pouvoir d'agir sur lequel l'Approche OIE s'est construite.

LE RENFORCEMENT DU POUVOIR D'AGIR DES ACTEURS ET ACTRICES LOCALES

PAR UNE MÉTHODOLOGIE D'INTÉGRATION DE LA THÉMATIQUE ENVIRONNEMENTALE DANS LES PROGRAMMES DE COOPÉRATION AU DÉVELOPPEMENT

Les intentions et les efforts de participation de chacun-e ont visé à rendre actifs et actives les acteurs et actrices locales dans la construction de l'Approche, en prenant vraiment en compte leurs opinions dans les décisions – ce qui a été rendu possible grâce aux relations non autoritaires –, ce qui constitue, selon Jürgen Habermas (1987), un principe crucial de l'agir communicationnel :

“ [...] Dès la première journée, nous nous sommes rendu compte de la nécessité de réorienter l'atelier. Nous avons essayé de nous adapter, tant du côté des organisateurs et organisatrices que du côté des participant-e-s. [...] au lieu d'une formation «formelle», l'atelier a pu évoluer vers un espace plus libre de construction et d'échanges. La limitation des anciens outils nous a permis de les retravailler ensemble, élément majeur dans l'appropriation et la validation de ces outils par l'ensemble des participant-e-s. »

Le principe qui a toujours été derrière ces espaces sociaux (les ateliers, les séances) de coexistence de différents points de vue et de différences était celui du respect et de la confiance mutuels. Un principe essentiel pour que les tensions et les critiques puissent surgir dans les relations interpersonnelles (des opinions divergentes, de contrariétés), non pas comme des manœuvres de dispute, mais comme des forces de négociation vers le « meilleur pour toutes et tous ».

Conclusion

Louvain Coopération s'est engagée à concrétiser l'intégration de la dimension environnementale. Elle l'a fait en créant une Approche fondée sur les principes du dialogue, de l'équité, de l'autonomie et de l'inclusion, se situant de ce fait dans un contexte sectoriel plus large d'un développement se voulant force de proposition face aux enjeux globaux. Depuis l'idée originelle en 2011 jusqu'à nos jours, l'Approche OIE s'est élargie surtout grâce à la participation de multiples acteurs et

actrices. Une grande communauté locale s'est réunie et impliquée dans le but de créer et de donner sens et importance à l'intégration environnementale envisagée par Louvain Coopération. Nous parlons ici d'une communauté locale, non seulement au sens de groupe avec une proximité géographique, mais surtout avec des objectifs convergents : les petit-e-s producteurs et productrices, les étudiant-e-s, les praticien-ne-s, les chercheurs et chercheuses, finalement des femmes et hommes, qu'elles et ils soient du nord ou du sud. C'est cette communauté qui a participé à la construction de l'Approche, par une démarche collective, laborieuse et pleine d'obstacles, mais sans nul doute légitime.

Ce sont des personnes, individuellement et collectivement, qui ont engagé leurs efforts pour réfléchir à des modes alternatifs de penser et d'agir dans le monde en rapport à l'environnement.

C'est là, à notre avis, que l'Approche OIE apporte sa – modeste – contribution au renforcement du pouvoir d'agir des acteurs et actrices de changements.

La dimension d'ouverture de l'Approche OIE lui donne un caractère de méthodologie d'amélioration continue qui peut toujours être adaptée, transformée, réinventée. D'ailleurs, elle a parfois été utilisée de manière distincte selon les profils, objectifs et rythmes de chacun et chacune. Cela s'est notamment produit lorsqu'elle a été croisée avec d'autres thématiques, comme l'éducation, par des institutions autres que Louvain Coopération¹⁰. C'est pourquoi les outils sont inscrits en Licence Créative Commune. Nous espérons donc que l'Approche OIE sera source d'inspiration pour d'autres praticien-ne-s, dans leur parcours vers des démarches plus durables et, surtout, plus dialogiques et inclusives.

BIBLIOGRAPHIE

- BOLLE DE BAL, Marcel, 2003 « **RELIANCE, DÉLIANCE, LIANCE : ÉMERGENCE DE TROIS NOTIONS SOCIOLOGIQUES** », *Société*, n° 80, vol. 2, p 99-131, 2003
- FAURE, Guy *et al.*, *Innover avec les acteurs du monde rural : la recherche-action en partenariat*, éditions Quæ, 2010
- HABERMAS, Jürgen, *Théorie de l'agir communicationnel - Tome 1 - Rationalité de l'agir et rationalisation de la société*, éditions Fayard, 1987
- MORIN, Edgar, *Introduction à la pensée complexe*, éditions Points, 2014
- VYGOTSKI, Lev, *Pensée et langage*, édition Sociales, 1985

10. Voir <https://www.educaid.be/fr/actualites/fiche-methodologique-environnement>.



*La démarche communautaire en santé,
levier de changement*

LA DÉMARCHE COMMUNAUTAIRE EN SANTÉ, UN LEVIER DE CHANGEMENT, DES LIMITES À L'ACTION

FLORIAN PERRUDIN (ESSENTIEL)

ESSENTIEL a conduit, aux côtés d'acteurs locaux, le projet Santé Pour Tous de 2002 à 2019 en République de Guinée, dans l'objectif de contribuer à l'émergence de la couverture sanitaire universelle. Le projet a ainsi participé au développement des mutuelles sociales et au renforcement des acteurs et actrices impliqués dans cette dynamique. Il a, par ailleurs, soutenu au niveau national, aux côtés d'autres acteurs et actrices de la société civile, une démarche de concertation, de dialogue et de plaidoyer auprès des autorités afin de promouvoir un cadre réglementaire, des politiques publiques et un environnement partenarial favorable à l'émergence de la couverture sanitaire universelle permettant la participation des citoyens et citoyennes.

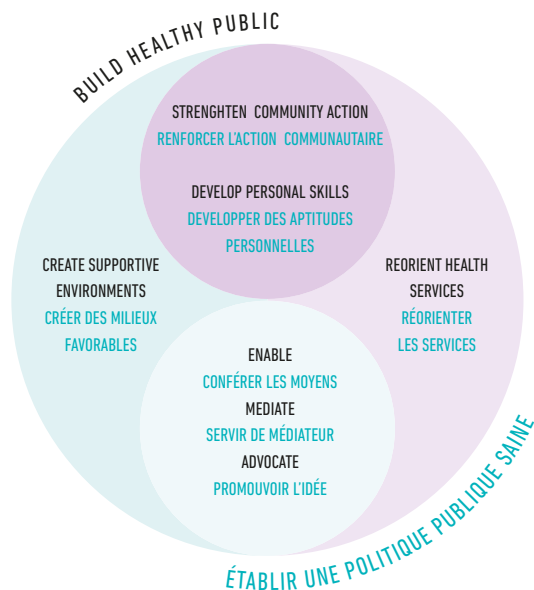
Impliquer les partenaires, les citoyennes et les citoyens dans la conduite des projets relève de l'évidence. Mais lorsqu'il s'agit d'accompagner des dynamiques sociales justes et durables, les choses commencent à se compliquer... Impliquer, oui, mais qui et comment ? Quelles limites à l'implication ? Qu'est-ce qui constitue la légitimité des participants et participantes ?

Ce projet, conduit dans une approche plus itérative que linéaire, où les apprentissages collectifs ont fondé l'évolution des stratégies d'intervention, est, pour ESSENTIEL, une porte d'entrée importante pour questionner les piliers de son intervention en référence à son projet associatif. C'est aussi un moyen pour mieux comprendre un projet visant à rendre les citoyens et citoyennes acteurs et actrices du changement, en identifiant les freins et les leviers d'une démarche coconstruite et co-conduite avec des partenaires locaux.

LA DÉMARCHE COMMUNAUTAIRE EN SANTÉ, UN LEVIER DE CHANGEMENT, DES LIMITES À L'ACTION

Une approche holistique de la santé avec et pour les populations

La première Conférence internationale pour la promotion de la santé, réunie à Ottawa en 1986, soulignait que le développement communautaire est un important levier pour stimuler l'auto-assistance et le soutien social, et pour instaurer des systèmes souples, susceptibles de renforcer la participation et le contrôle du public en matière de santé. L'exigence qui y est associée est « *un accès total et permanent à l'information et aux possibilités d'acquisition de connaissances concernant la santé, ainsi qu'une aide financière* » pour ce faire. [Charte d'Ottawa, 1986]



Dans cette logique, l'initiative de Bamako (1987) avait placé ces principes au cœur des stratégies mises en place sur le continent africain pour le renforcement de l'accès aux soins de santé primaire, avec pour clé de voûte la responsabilisation des communautés dans la gestion de l'offre de soins.

Trente ans plus tard, nous faisons le constat sur le terrain d'inéquités importantes en matière d'accès aux services de santé et, bien souvent, de leurs faibles qualité et disponibilité. **De nombreuses failles en matière de gouvernance, de qualité des soins offerts aux populations et de financement de l'offre de santé ont été à l'origine de cet échec et la communauté n'est aujourd'hui pas réellement impliquée.**

Pour ESSENTIEL, la démarche communautaire en santé est source d'avantages évidents, pour peu que l'on soit attentif à quelques écueils. Elle est pensée comme un processus de participation active des personnes concernées à toutes les étapes du projet. Elle nécessite une attention toute particulière à la construction d'un climat de confiance, à la définition transparente de règles de collaboration et de participation.

L'initiative du projet Santé Pour Tous s'inscrit dans un contexte où l'accès à la santé est un enjeu majeur pour la population guinéenne. Les barrières financières que rencontrent les populations dans l'accès aux soins sont nombreuses. Ainsi, plus de 62 % du financement de la santé sont assurés par les ménages sous forme de paiements directs. Les mécanismes de protection sociale à destination de la majeure partie de la population – dans un contexte d'économie largement informelle – sont quasi inexistants. Par ailleurs, les insuffisances du système de santé en matière de ressources humaines, de disponibilité des médicaments, de transparence financière contribue à la défiance des populations vis-à-vis des services de santé.

Dans ce contexte, les mutuelles sociales – articulées autour de politiques publiques de santé et de protection sociale – ont toute leur place et présentent différents avantages. Dans une perspective de généralisation de politiques de protection sociale à l'échelle nationale permettant de solvabiliser la demande et l'offre de soins, elles améliorent, en effet, l'accès à des soins de qualité tout en réduisant les facteurs d'exclusion. Elles contribuent, par les logiques de prépaiement et des approches préventives, au recours aux soins « à temps » (évitant ainsi certaines dépenses catastrophiques de santé), améliorent la qualité des soins et participent aux enjeux de santé communautaire (prévention, implication des usagers, gouvernance locale de l'offre de soins...).

Dans leur démarche partenariale – des conventions sont signées entre les mutuelles et l'offre de soins –, elles concourent également au renforcement du système de santé par l'amélioration du recouvrement des coûts, la sécurisation des recettes des structures de santé et la transparence financière de celles-ci.

LA DÉMARCHE COMMUNAUTAIRE EN SANTÉ, UN LEVIER DE CHANGEMENT, DES LIMITES À L'ACTION

L'expérience de développement des mutuelles sociales nous démontre ainsi que les montants dépensés par les non mutualistes (entre 65 000 et 700 000 GNF, équivalant à 5,50 et 60 euros) en cas de problèmes de santé¹ dépassent très largement celui des cotisations, mais aussi le coût moyen des recours aux soins des mutualistes (29 000 GNF en 2019, équivalant à 2,50 euros). « *Dès que j'ai présenté la carte, le docteur m'a prescrit des médicaments, mais les gens qui se présentent sans carte obtiennent plus de médicaments* », témoignait un ancien adhérent. Que l'on soit ou non mutualiste, les prescriptions médicales et leur tarification semblent ne pas toujours être correctement rationalisées. Cette réalité questionne la qualité des services offerts aux populations et la pertinence de ceux-ci (sur- ou sous-prescription).

Dans un environnement où les populations soulignent la réalité mercantile et la faible qualité des services de santé, nous appuyons les citoyennes et les citoyens à faire valoir leurs droits en contribuant au financement, à la transparence et à l'amélioration de la qualité des services et des politiques publiques de santé. En ce sens, les mutuelles représentent un levier important de contribution à la dynamique mondiale vers la couverture sanitaire universelle. Pour y parvenir, ces dynamiques sociales doivent être accompagnées et le cadre de gouvernance et de financement des systèmes de santé doit être clarifié pour que la participation soit effective.

1. Étude des effets du projet Santé Pour Tous – 2019

PLATEFORME DE LOMÉ² UNE VISION COMMUNE DE LA MUTUALITÉ

Le mouvement mutualiste prône une responsabilité collective dans une société solidaire et inclusive, avec, comme condition indispensable, un engagement politique en faveur d'un socle de protection sociale pour tous et toutes, dans une perspective de développement durable.

Pour parvenir à une vraie société solidaire et inclusive, le modèle de gouvernance mutualiste fait la différence. L'objectif du mouvement mutualiste est de promouvoir la protection sociale universelle, avec une volonté particulière d'atteindre la couverture sanitaire universelle en améliorant l'accès aux services de santé de qualité et abordables. Il doit être le vecteur d'une « transformation sociale » et d'une émancipation collective par une approche proactive de la solidarité, conjuguant individuel et collectif.

Hier comme aujourd'hui, des personnes se (ré)unissent pour défendre, ensemble, les valeurs suivantes :

- la solidarité et la santé pour tous et toutes, entre pauvres et riches, jeunes et plus âgés, malades et bien portants ;
- l'intérêt général et non les intérêts particuliers ;
- un mode d'organisation spécifique fondé sur une approche participative. La démocratie mutualiste est, souvent, évoquée ;
- la prise en compte de la voix des citoyen·ne·s dans les débats de politique de santé, et particulièrement par rapport à la qualité des soins ;
- la promotion de la cohésion sociale ;
- la prévention et la promotion de la santé en plus de l'aspect curatif.

2. Plateforme de Lomé - Le pari de la Mutualité pour le XXI^e siècle

LA DÉMARCHE COMMUNAUTAIRE EN SANTÉ, UN LEVIER DE CHANGEMENT, DES LIMITES À L'ACTION

Le défi de la participation effective des citoyennes et des citoyens aux décisions

Les mutuelles, émanations de la communauté, sont le gage de l'adhésion de celle-ci et de l'adéquation des réponses apportées. Pourtant, on l'observe, les conditions d'exercice de leur mission – en particulier en matière de collaboration avec le système de santé et les pouvoirs publics – sont souvent des freins pour leur permettre de passer à une plus grande échelle. L'absence de cadre de régulation par les politiques publiques et le sous-financement du système public de santé prennent part au manque de transparence dans les structures de soins, qui se traduit notamment par des paiements informels.³ Cette réalité participe, par ailleurs, à une relation soignant-e/soigné-e souvent dégradée, où les droits des patientes et des patients ne sont pas suffisamment reconnus.

La vision d'un partenariat gagnant-gagnant entre les mutuelles et l'offre de soins par l'amélioration de la qualité des services, l'augmentation du recours aux soins et la contribution au recouvrement des coûts est ainsi mise à mal. L'étude des effets du projet Santé Pour Tous soulignait, par exemple, que la disponibilité des médicaments et l'attitude des médecins relevaient également de la responsabilité des mutuelles. « *Avec les médecins, actuellement, ce sera très difficile de développer les mutuelles* », « *Le mauvais accueil et la non-délivrance de médicaments au centre de santé, cela décourage les membres* », témoignaient alors des mutualistes.

Cette réalité nécessite de trouver le bon équilibre entre logiques de renforcement (appui, accompagnement, orientation), dynamiques d'autonomisation (processus d'apprentissage, d'adaptation et de création de solutions endogènes) et appui aux démarches de plaidoyer pour s'inscrire dans la durée.

3. Aller plus loin – Paiements informels et autres défaillances de l'offre de soin dans les structures sanitaires publiques en Afrique: plus qu'une simple association? - Hyacinthe Kankeu – Health Financing in Africa – Blog

Nous restons convaincus que la démarche de participation communautaire, inscrite dans le fonctionnement des mutuelles, est un vecteur majeur de mobilisation de ressources humaines, intellectuelles et financières utiles à la conduite du changement à l'échelle des territoires. C'est aussi un puissant levier de plaidoyer pour faire évoluer les politiques publiques.

Au-delà des contraintes propres à la qualité des services de santé et aux enjeux des relations que les mutuelles tissent avec ceux-ci, les mutuelles doivent s'assurer que leur fonctionnement (participation à leur gouvernance) et les services qu'elles proposent correspondent aux attentes de la communauté et à sa capacité à y contribuer – adéquation des services offerts avec le niveau de la cotisation en cohérence avec la capacité financière des ménages. Dans le contexte d'intervention des mutuelles, où les hommes, souvent relativement âgés, occupent traditionnellement majoritairement les organes de gouvernance des organisations à base communautaire, comment s'assurer de la représentativité des personnes à l'origine des décisions prises ? Comment notre accompagnement peut-il y contribuer ?

Le défi de la participation des citoyen-ne-s aux décisions qui les concernent mérite une attention toute particulière aux enjeux d'inclusion et de représentation de toutes les couches de la population. Toutes les voix doivent pouvoir s'exprimer et être entendues. Ainsi en va-t-il des inégalités femmes-hommes, de la participation des jeunes à la gouvernance des organisations, des conditions de participation des personnes porteuses de handicaps.

Pour tenter de comprendre les difficultés rencontrées par les mutuelles pour favoriser la participation effective des femmes à la gouvernance et aux prises de décision et d'identifier les leviers de contournement de ces obstacles, un diagnostic concerté a été réalisé en 2013 auprès de quelques mutuelles. Ce travail d'analyse concertée a abouti à de nombreuses recommandations d'actions autour du renforcement du leadership féminin en lien avec l'amélioration du fonctionnement interne des organisations mutualistes. Accéder aux services de prévention, comprendre les mécanismes de prise en charge, le fonctionnement de la mutuelle ou, parfois, simplement son existence sont ressortis de ce diagnostic comme des éléments déterminants de la participation, que nous avons sous-estimés. Les mutuelles ont également identifié la nécessité d'intégrer des actions propres à contribuer au changement social en influençant leurs environnements social, économique et politique.

Nous avons privilégié des mesures d'accompagnement à une appropriation volontaire de ces différentes recommandations au sein des six mutuelles préfectorales avec lesquelles nous collaborons. Malgré de grandes disparités selon les organisations, et bien que toutes les pistes d'actions explorées lors du diagnostic n'aient

LA DÉMARCHE COMMUNAUTAIRE EN SANTÉ, UN LEVIER DE CHANGEMENT, DES LIMITES À L'ACTION

pas été mises en œuvre, nous observons des avancées certaines six ans plus tard. Les conditions de l'adhésion au changement nécessitent une réelle compréhension des défis en jeu par les personnes concernées.

Par son approche holistique de la santé avec et pour les populations, ESSENTIEL place au cœur de ses interventions l'approche communautaire en santé afin de rendre effectives les conditions et les possibilités de son accès (à l'information, à la prévention, aux droits, au dépistage, aux structures de santé...). La communauté est ici entendue comme un socle d'appartenance commune liée à un territoire, un secteur socio-professionnel, des intérêts ou des problématiques en partage.

Les actions de prévention et promotion de la santé, menées auprès de la communauté par des membres de celle-ci, avec l'encadrement de professionnels de santé, illustrent la pertinence de la pratique de la santé communautaire en matière de changements comportementaux, voire sociétaux.

Les messages véhiculés par les pairs éducateurs et éducatrices sont plus audibles, compréhensibles et contextualisés, car ils se basent sur le même langage, les mêmes codes sociaux et les contraintes de la communauté.

L'épidémie Ebola qui a durement frappé la Guinée de 2013 à 2016 a mis en évidence la nécessité de prendre en compte les dimensions sociales et communautaires en matière de santé pour que les mesures sanitaires recommandées par le corps médical soient acceptées. Durant l'épidémie, le recours aux services de santé a largement diminué au sein de la population du fait de la circulation de fausses informations et par crainte des contaminations. Nous avons cependant pu constater, durant cette période, un certain maintien du recours aux soins des membres des mutuelles. Les mutuelles sociales avec lesquelles nous collaborons ont pu mener des campagnes de communication et de prévention. Ces approches de proximité conduites par les délégué-e-s mutualistes ont démontré la capacité de l'approche communautaire à diffuser les messages de prévention. C'est une manière de pallier les faibles moyens disponibles sur les programmes de

prévention santé et de surmonter la difficulté à mobiliser en nombre suffisant des professionnels de santé pour effectuer ce travail.

LES REPÈRES D'UNE DÉMARCHE COMMUNAUTAIRE EN SANTÉ⁴

Selon l'Observatoire créé par le Secrétariat Européen des Pratiques en Santé Communautaire (Sepsac) (2005-2009), la démarche communautaire en santé est caractérisée par un faisceau de repères interdépendants et complémentaires :

REPÈRES RELATIFS À UNE APPROCHE EN PROMOTION DE LA SANTÉ

1. Avoir une approche globale et positive de la santé
2. Agir sur les déterminants de la santé
3. Travailler en intersectorialité pour la promotion de la santé

DES REPÈRES SPÉCIFIQUES À LA STRATÉGIE COMMUNAUTAIRE

4. Concerner une communauté
5. Favoriser l'implication de tous les acteurs concernés dans une démarche de coconstruction et d'*empowerment* individuel et collectif.
6. Favoriser un contexte de partage, de pouvoir et de savoir
7. Valoriser et mutualiser les ressources de la communauté

UN REPÈRE MÉTHODOLOGIQUE

8. Avoir une démarche de planification par une évaluation partagée, évolutive et permanente

4. Secrétariat Européen des Pratiques de Santé Communautaire - Les repères des démarches communautaires

Synthèse des pistes d'actions émises par les mutuelles

RENFORCER LEADERSHIP
Renforcement de capacités des femmes sur le fonctionnement de la mutuelle, les outils de gestion, la prise de parole/coaching
Coaching/formation spécifique sur la prise de parole en public
Appui de femmes ressources/leaders et mise en place de binômes hommes/femmes
AMÉLIORER LE FONCTIONNEMENT DES
La carte familiale est devenue une carte individuelle permettant aux femmes et aux enfants un accès simplifié aux structures sanitaires
Renforcement des liens entre les mutuelles et leur environnement (notamment groupements de femmes)
Sensibilisation des instances mutualistes sur les enjeux de la représentation des femmes et ajustements des textes statutaires pour mentionner l'importance de l'égalité H-F et de la représentation des femmes dans les instances de décision des MS
Mise en place de quotas dans les organes des MS et vigilance à la répartition des postes stratégiques
CONTRIBUER AU CHANGEMENT ET (social, religieux, économique,
Actions de promotion/valorisation du rôle des femmes lors des assemblées générales d'événements spéciaux (pour promouvoir le rôle des femmes dans les MS et en général dans la société)
Mettre en valeur des femmes mutualistes lors d'événements publics
Actions de parrainage/marrainage des MS par des groupements de femmes

FÉMININ
Solidarité des élus avec les élues lors des longs déplacements (« co-voiturage », « co-motorage »)
Groupes femmes/réseaux femmes au sein des mutuelles ou en dehors
Sensibilisation/conscientisation des femmes par rapport à leur rôle à jouer
MUTUELLES DE SANTÉ
Analyses afin d'adapter le paquet de services de santé pour mieux répondre aux besoins exprimés par les femmes
Adaptation des stratégies de communication (tournées également vers le public féminin, dépliants valorisant la place des femmes, émissions radio...)
Meilleure prise en compte de la représentativité des femmes lors des rencontres institutionnelles
INFLUENCER L'ENVIRONNEMENT politique)
Remise de satisfécit lors des AG aux élu-e-s/personnes qui contribuent à la promotion du genre dans les mutuelles
Mettre en avant des femmes leaders lors de tables rondes ou d'actions

LA DÉMARCHE COMMUNAUTAIRE EN SANTÉ, UN LEVIER DE CHANGEMENT, DES LIMITES À L'ACTION

Accompagner le pouvoir d'agir des acteurs et des actrices, un équilibre difficile entre adaptation et affirmation

Née en 1992, ESSENTIEL (alors dénommée Nantes-Guinée) s'est construite autour de valeurs fondatrices : la solidarité et la démocratie, le respect de l'autonomie de chacun et la responsabilité, la réciprocité et l'équilibre des partenariats. De là découle la volonté d'ESSENTIEL d'accompagner la naissance d'organisations professionnelles qui promeuvent des démarches de développement endogènes en matière d'accès à la santé.

Dans le milieu des années 90, une première collaboration est née avec la création d'une structure locale associative à Kindia (Guinée) dans l'objectif d'accompagner l'émergence des mutuelles sociales. Issue de rencontres interpersonnelles dans le cadre des premières initiatives portées par ESSENTIEL, cette collaboration a malheureusement achoppé quelques années plus tard sur des désaccords, notamment liés à la place que devaient occuper les organisations mutualistes et donc les communautés dans les orientations stratégiques et politiques les concernant. La question étant d'interroger la place des communautés dans la gouvernance de la structure chargée de les accompagner.

Le « Ne faites rien pour nous sans nous » est sans doute l'un des adages les plus connus pour traduire autrement la philosophie des approches communautaires en santé. Il relate de façon explicite les nécessaires implication et représentation des personnes concernées dans la définition des initiatives politiques. Cette participation active forme, théoriquement, la pertinence et le ciment des processus de changements et en décuple les effets.

L'implication des communautés en tant que levier de changement social nécessite un investissement important en matière d'accompagnement.

La vie des mutuelles reposant en grande partie sur l'implication bénévole de délégués et déléguées issues de la communauté, les possibilités d'accompagnements sont limitées à leurs disponibilités. Cela nous enjoint, dans nos stratégies d'intervention, à accompagner la professionnalisation d'acteurs et d'actrices locales de l'accompagnement communautaire. En partageant ainsi notre rôle d'accompagnement et de renforcement des capacités, nous favorisons la prise en charge locale des projets de santé.

Cela demande de mobiliser un panel de ressources, d'outils et de postures qui permettent de concilier les fonctions de partenaires (engagements réciproques et redevabilité mutuelle) et d'accompagnement (écoute, dialogue, ajustement conjoint des stratégies, renforcement des capacités...) dans un cadre contraint par les moyens (temps et ressources financières) et les engagements pris auprès des bailleurs. La conduite collective de projets et le processus d'autonomisation ne sont pas des processus naturels ni aisés.

Cette démarche de collaboration se frotte par ailleurs souvent aux contraintes de la logique projet. Entre notre volonté de donner le pouvoir à nos partenaires, les contraintes et faiblesses de ceux-ci et les nôtres, les règles imparfaites qui régissent aujourd'hui les mécanismes de financement de la solidarité internationale, nous jouons les équilibristes au quotidien, en tant que praticiens et praticiennes, confronté-e-s à la gestion de priorités multiples et parfois contradictoires.

Les tensions sont en effet nombreuses pour concilier les exigences administratives et économiques complexes et la volonté d'accompagner l'autonomie des communautés en leur donnant le pouvoir d'agir. Ces tensions sous-entendent la nécessité de déléguer des budgets et d'accompagner la prise de responsabilité par les communautés. Elle exige également d'apprivoiser la pression du temps inhérente au projet, souvent contradictoire avec des dynamiques sociales qui, par nature, s'inscrivent dans la durée.

Dans le cadre du projet Santé Pour Tous, notre posture d'accompagnement a évolué dans le temps et continue d'évoluer. Elle a connu des allers-retours réguliers dans nos orientations opérationnelles et organisationnelles pour s'ajuster au mieux aux contextes dans lesquels s'inscrivent les initiatives et les partenaires avec lesquels nous collaborons.

La mobilisation d'organisations professionnelles locales à même d'accompagner les dynamiques communautaires a nécessité un accompagnement structurel qui touche à la fois aux compétences des personnes, à la gouvernance interne et aux dimensions stratégiques d'ESSENTIEL et de ses partenaires.

LA DÉMARCHE COMMUNAUTAIRE EN SANTÉ, UN LEVIER DE CHANGEMENT, DES LIMITES À L'ACTION

Les pratiques de gouvernance collective, souvent peu ancrées, nous amènent à nous interroger sur la façon de dépasser les intérêts individuels pour conduire des stratégies communes.

Structurer un réseau de mutuelles sociales sur des socles communautaires, qu'ils soient socio-professionnel ou territorial, a nécessité en premier lieu d'appuyer le développement des capacités au niveau individuel. Ainsi, nous avons formé différentes personnes (assistant-e-s techniques, cadres, fonctionnaires, professionnel-le-s de santé) aux mécanismes d'assurance maladie, de protection sociale et de mutualité.

Dès le début des années 2000, des groupements de producteurs de pommes de terre sollicitent à nouveau un appui au développement d'une initiative mutualiste dans la zone du Fouta-Djalon (Guinée). Pour y répondre, ESSENTIEL forme alors une équipe locale d'appui, mobilisant ainsi ses premiers et premières salarié-e-s en Guinée. Dès 2007, le socle de compétences de l'équipe et la base de partenariats noués localement permettent à nouveau d'envisager l'autonomisation progressive de l'appui technique – et donc de l'équipe technique locale. Cette question fera l'objet d'un processus d'accompagnement de plusieurs années, qui donnera naissance à une nouvelle organisation d'appui mutualiste en Guinée. En parallèle, ESSENTIEL décide alors d'ouvrir son champ d'intervention au-delà de la Guinée afin, à la fois, de faire vivre la richesse de son expérience et de son expertise en réponse aux sollicitations de nouveaux partenaires et d'accompagner ce processus d'autonomisation.

Cette posture partenariale nécessite pour ESSENTIEL d'accepter de partager le pouvoir, ce qui implique, en partie, de perdre l'exclusivité du contrôle de la conduite du projet et d'accepter d'avancer au rythme collectif qu'impose cette démarche partenariale.

Certain-e-s de nos partenaires locales et locaux ont pour habitude de dire « *c'est le terrain qui décide* », explicitant ainsi les difficultés nombreuses, les aléas et incertitudes quotidiens auxquelles elles et ils font face. C'est aussi une façon, plus ou moins directe, d'affirmer que les processus de changement nécessitent une réelle adhésion des premiers et premières concernées et de celles et ceux qui portent l'accompagnement de ces dynamiques.

Faire écosystème pour construire le changement collectivement

Intégrée dans la vision d'ESSENTIEL depuis sa création, en référence à la Charte d'Ottawa, la prise en compte des déterminants de santé nécessite une approche multiforme délicate à conduire. Cette complexité dans laquelle s'inscrivent les projets et les partenaires d'ESSENTIEL, dans leurs écosystèmes politiques, institutionnels et socio-culturels tout comme les rapports de force, de domination et d'influence qui régissent les interactions entre individus et entre organisations, regroupe autant d'éléments favorables ou défavorables pour renforcer le pouvoir d'agir en matière de santé et lutter contre la fabrique des inégalités.

Dans ses interventions, ESSENTIEL tend à encourager les logiques de réseau d'acteurs et d'actrices autour des problématiques de santé sur un territoire. Nous collaborons aujourd'hui avec des organisations à base communautaire, des organisations socio-professionnelles (fédération d'acteurs et d'actrices de la pêche, groupements de paysannes et paysans, groupements de promotion féminine), des organisations de la société civile (syndicats, mutuelles sociales, associations de promotion des droits) et des organisations professionnelles socio-sanitaires (jeunesse et sport, petite enfance, santé de la reproduction, santé mentale, handicap...), mais aussi un ensemble d'acteurs et d'actrices du secteur public.

S'il nous semble indispensable que les communautés puissent prendre pleinement part aux initiatives qui les concernent en matière de santé, notre expérience nous amène à souligner le rôle fondamental que doivent également jouer les pouvoirs publics pour assurer le changement d'échelle des initiatives impulsées par les communautés et assurer leur pérennité. Promouvoir un égal accès à la santé pour tous et toutes nécessite de penser nos interventions dans une approche par les Droits. Lutter contre ce qui produit les inégalités doit amener les politiques publiques à aborder la santé dans une logique d'universalisme proportionné⁵.

5. Actions avec une ampleur et une intensité proportionnelles au niveau de défaveur sociale - Origine du concept : Fair society, healthy lives : a strategic review of health inequalities in England Post-2010. Marmot Michael. Londres : University College London, 2010, 242 p <https://www.parliament.uk/globalassets/documents/fair-society-healthy-lives-full-report.pdf>

LA DÉMARCHE COMMUNAUTAIRE EN SANTÉ, UN LEVIER DE CHANGEMENT, DES LIMITES À L'ACTION

L'accès aux droits des citoyennes et des citoyens ne saurait incomber aux seules communautés, en particulier en matière de santé et de protection sociale. En ce sens, le cheminement engagé en matière de dialogue et de concertation entre le mouvement mutualiste et les pouvoirs publics pour promouvoir un cadre réglementaire, des politiques publiques et un environnement favorable à l'émergence de la couverture sanitaire universelle est indispensable.

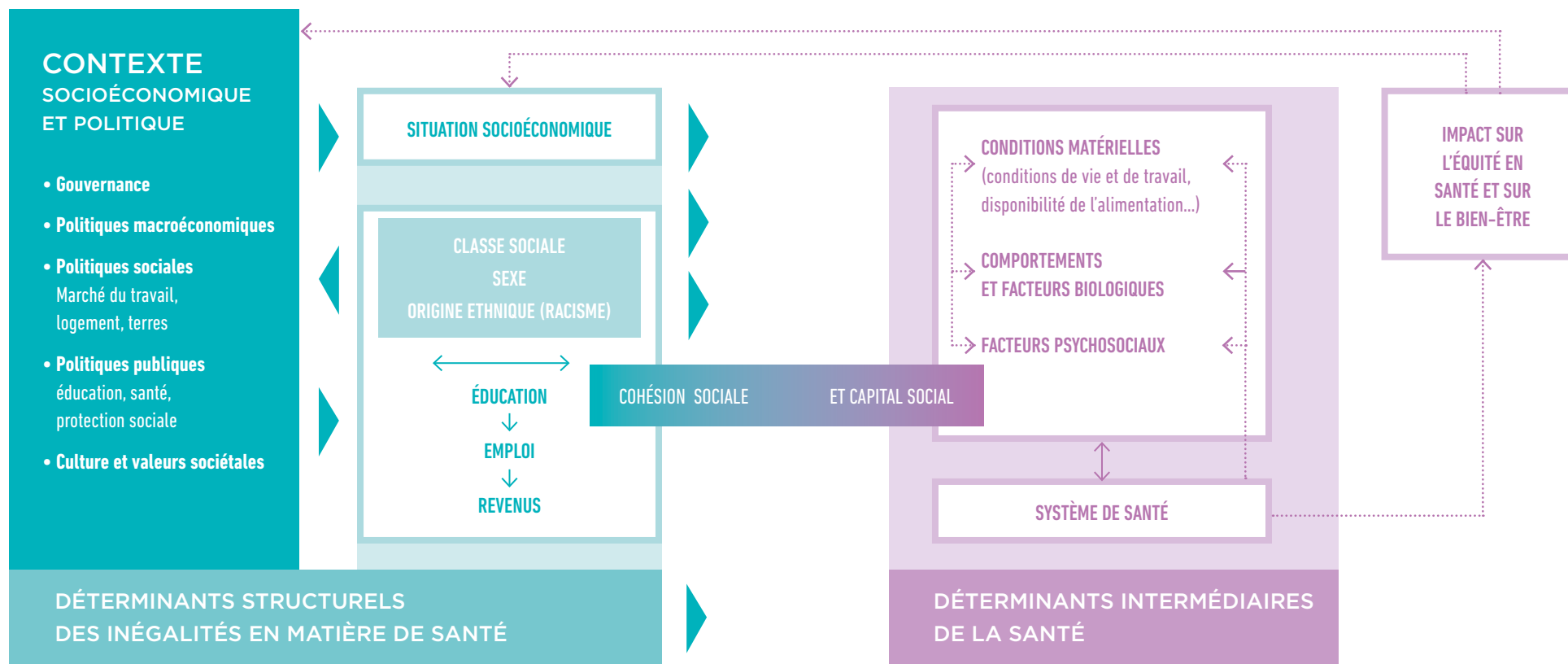
LA SANTÉ, UN ÉCOSYSTÈME QUI PLACE LES INDIVIDUS ET LES SOCIÉTÉS AU CŒUR DES ENJEUX

La promotion de la santé est un processus social et politique global, qui comprend non seulement des actions visant à renforcer les aptitudes et les capacités des individus, mais également des mesures visant à changer les situations sociale, environnementale et économique, de façon à réduire les effets négatifs sur la santé publique et sur la santé des personnes⁶.

En matière de santé, donner aux individus et aux communautés les moyens d'agir peut prendre de nombreuses formes – de leur accès à l'information à leur participation à l'élaboration et la mise en œuvre de politiques et d'initiatives ayant un impact sur la santé jusqu'à leur évaluation.

6. Glossaire de la promotion de la santé - OMS, 1999

LA DÉMARCHE COMMUNAUTAIRE EN SANTÉ, UN LEVIER DE CHANGEMENT, DES LIMITES À L'ACTION



Cadre conceptuel des déterminants sociaux de la santé - Source : Solar et Irwin, 2010⁷

7. Solar O, Irwin A. A conceptual framework for action on the social determinants of health. Social determinants of health discussion paper 2 (policy and practice). Genève, OMS, 2010. Accessible à : http://whqlibdoc.who.int/publications/2010/9789241500852_eng.pdf
-https://www.who.int/sdhconference/discussion_paper/Discussion-Paper-FR.pdf



COCONSTRUIRE UNE DÉMARCHE D'INCLUSION ET SON SUIVI-ÉVALUATION

Leviers et contraintes

HASSENFORDER, E., LESTRELIN, G., BRAIKI, H., ARFAOUI, R., JENDOUBI, M., FERRAND, N., MORARDET, S., MONIER, C., HARRABI, C., & L'ÉQUIPE PACTE-PLATEFORMES

De nombreux projets de développement territorial mettent en avant la participation des acteurs et actrices locales comme un levier de transformation. L'idée est qu'en les engageant dans la définition de changements souhaités et souhaitables pour leur territoire, elles et ils seront parties prenantes actives du déploiement du projet. Lorsque de telles démarches participatives sont mises en place, elles sont souvent évaluées d'un point de vue externe et selon des critères métriques prédéfinis : pourcentage de femmes dans le dispositif, représentativité des participant-e-s par rapport à la population du territoire ou encore transparence de la démarche. Les résultats de ces évaluations servent alors prioritairement à rendre des comptes vis-à-vis de bailleurs, d'administrations ou de mécanismes internationaux, comme les objectifs du développement durable. Mais ces évaluations ne suffisent pas à rendre compte du pouvoir d'agir ni de la capacité des groupes à influencer sur les changements de leur territoire.

Dans ce chapitre, nous argumentons en faveur d'une évaluation des démarches participatives, qui intègre des éléments quantitatifs et qualitatifs et associe les parties prenantes à l'évaluation de la démarche à laquelle elles et ils participent.

COCONSTRUIRE UNE DÉMARCHE D'INCLUSION ET SON SUIVI-ÉVALUATION

L'évaluation n'est pas envisagée ici comme une activité ponctuelle avant, pendant et après la démarche (ce que les évaluateurs appellent *ex ante*, à mi-parcours et *ex post*), mais plutôt comme une réflexion qui guide l'ingénierie et le pilotage de la démarche participative. Il s'agit de réfléchir à un projet de territoire, aux changements à opérer, aux différents acteurs et actrices à impliquer, aux obstacles à surmonter et aux stratégies à adopter pour y parvenir. En parallèle, elles et ils réfléchissent aux manières d'évaluer les changements escomptés tout au long de la démarche participative et aux adaptations à réaliser sur cette même démarche si elle ne produit pas les effets recherchés. L'approche présentée dans ce chapitre s'inscrit dans la lignée des approches orientées changement. Elle est issue des démarches COOPLAGE [Ferrand, Hassenforder et Aquae-Gaudi, 2021] et ImpresS [Blundo Canto *et al.*, 2020]. Nous en détaillons les leviers et contraintes de mise en œuvre à différentes échelles dans le cadre du Programme d'adaptation au changement climatique des territoires vulnérables de Tunisie (PACTE).

Ce programme vise notamment l'inclusion des femmes et des jeunes dans une démarche de planification concertée d'aménagement du territoire dans des zones vulnérables de Tunisie.

Ces zones sont situées dans les gouvernorats du Kef, de Siliana, de Bizerte, de Kairouan et de Sidi Bouzid. Elles ont été sélectionnées car elles sont parmi les plus vulnérables du pays, en matière d'environnement (notamment l'érosion), de fragilité des activités économiques (due, en particulier, à la dégradation des ressources naturelles et au manque d'investissements publics dans les infrastructures) et de pauvreté (méthode de sélection décrite dans Iram-Biche, 2015).

Une démarche d'inclusion et son suivi-évaluation, coconstruits et issus des approches ImpresS ex ante et COOPLAGE

ImpresS (Impact of Research in the South) est une approche développée par le Centre de coopération internationale en recherche agronomique pour le développement (Cirad). ImpresS *ex post* vise à évaluer les impacts des interventions de recherche menées dans les régions tropicales et méditerranéennes [Blundo Canto *et al.*, 2019 ; Cirad, 2015]. ImpresS *ex ante*, mobilisé dans le cadre de PACTE, engage en particulier les acteurs et actrices de ces projets de recherche à formuler collectivement une vision du futur et des changements qu'ils souhaitent à travers des chemins d'impact plausibles. Le détail des étapes de la démarche ImpresS *ex ante* est présenté en annexe 1.

ImpresS *ex ante*, démarche acteur-centrée, pose la question : « qui doit faire quoi différemment ? » pour que l'intervention contribue à des hypothèses d'impacts coconstruits a priori, en amont de l'intervention. Elle s'intéresse aux changements induits. Nous avons choisi de lui associer une seconde approche, plus axée sur l'analyse et l'évaluation des démarches participatives en tant que telles : COOPLAGE, posant ainsi la question de l'effet de la participation dans l'atteinte des changements souhaités.

COOPLAGE est l'acronyme de Coupler des Outils Ouverts et Participatifs pour Laisser les Acteurs s'adapter pour la Gestion de l'Environnement. C'est un ensemble d'outils complémentaires destiné à accompagner les acteurs et actrice-s dans le déploiement de démarches participatives visant à des transitions socio-environnementales [Ferrand *et al.*, 2021]. COOPLAGE a été développé par l'Unité Mixte de Recherche Gestion de l'Eau, Acteurs, Usages, à Montpellier, pour répondre aux besoins des parties prenantes à différentes étapes de la décision (décrites dans la boucle de la figure 1), depuis la préparation de la démarche participative jusqu'à sa mise en œuvre.

Parmi la suite COOPLAGE figure **ENCORE-MEPPP**, un outil dédié à l'évaluation des impacts des démarches participatives. MEPPP (pour Monitoring and Evaluating Participatory Planning Processes) décrit les étapes à suivre pour concevoir un protocole de suivi-évaluation, depuis la définition des objectifs du suivi-évaluation jusqu'au partage des résultats [Hassenforder *et al.*, 2016]. Ce suivi-évaluation doit permettre d'adapter le pilotage de la démarche participative chemin-faisant [Hassenforder et Ferrand, 2021].

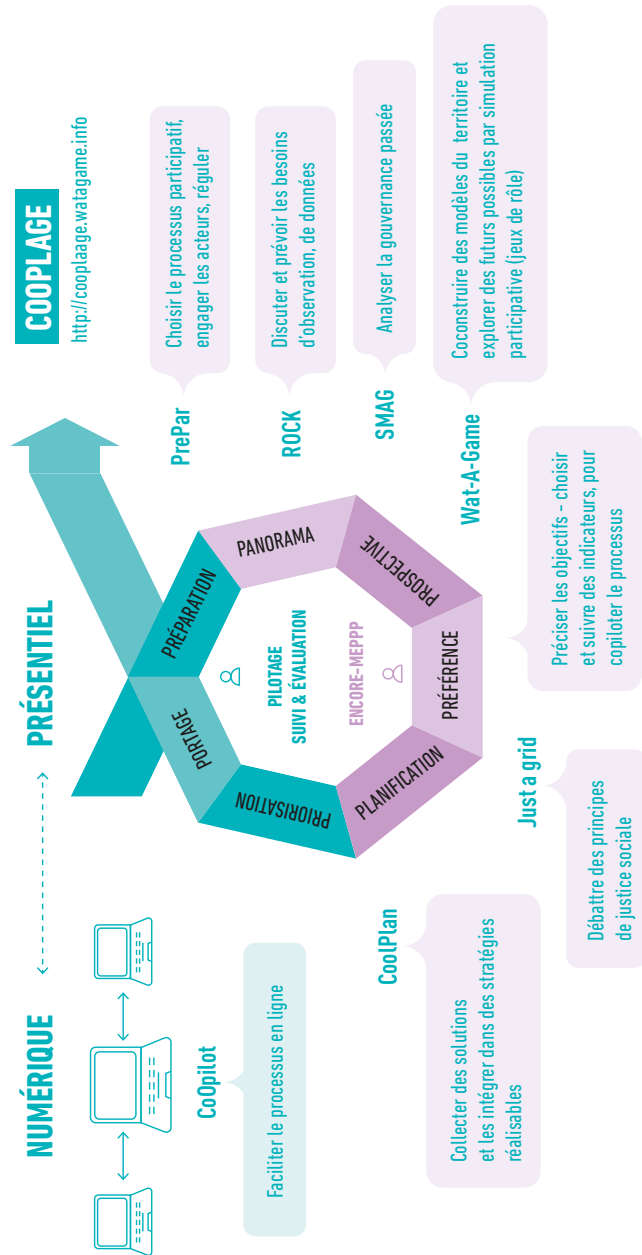


Figure 1. La suite d'outils COOPLAGE (source : Ferrand *et al.*, 2021)

E XTERNE	→ Impacts environnementaux, économiques, sociaux, culturels, politiques ou institutionnels	Étude d'impact environnemental, ACB...
N ORMATIF	→ Impacts sur les normes, valeurs, préférences, objectifs des acteurs - Ex : s'ils privilégient le court/long terme, la conservation/l'innovation, le coopératif/l'individuel...	Questionnaire, cartographie cognitive, simulations...
C OGNITIF	→ Impacts sur les représentations, croyances, savoirs : portant sur le projet, l'environnement, le cadre social, les autres, les solutions	Questionnaire, cartographie cognitive, simulations...
O PÉRATIONNEL	→ Impacts sur les pratiques, actions et comportements des acteurs	Observation directe, déclaration directe ou indirecte, évaluation externe...
R ELATIONNEL	→ Impacts sur les relations entre les participants Ex : confiance, solidarité, compréhension mutuelle, tensions, conflits	Cartographies d'acteurs : pouvoirs, intérêts, réseaux sociaux, réseaux politiques...
E QUITÉ	→ Impacts sur la distribution des ressources matérielles et immatérielles entre les acteurs mobilisés Ex : connaissance, influence, contrôle, risque,...	Simulation, questionnaires, entretiens, Just-A-Grid

Figure 2. Le cadre ENCORE recensant les types d'impacts possibles des démarches participatives [Ferrand et Daniell, 2006].

L'approche invite également à s'intéresser à différents types d'impacts des démarches participatives, résumés sous l'acronyme ENCORE (pour Externe, Normatif, Cognitif, Opérationnel, Relationnel, Equité) [Ferrand & Daniell, 2006 ; fig. 2].

ImpresS ex ante et COOPLAGE ont des fondements similaires :

Une réflexion collective sur les changements souhaités pour le territoire et les chemins pour y parvenir ;

La fourniture itérative de données utiles à différentes étapes de la démarche, pour adapter le pilotage chemin-faisant ;

Un dialogue entre les acteurs et actrices sur les changements que leur territoire est en train de vivre afin qu'elles et ils puissent agir sur ceux-ci, en dépassant la simple observation des impacts « de l'extérieur », dans une visée analytique.

Dans la section suivante, nous précisons comment nous avons articulé ces deux approches dans le cadre du programme PACTE.

COCONSTRUIRE UNE DÉMARCHE D'INCLUSION ET SON SUIVI-ÉVALUATION

Mise en œuvre des approches ImpresS ex ante et COOPLAGE dans le programme PACTE

Le programme PACTE est appliqué depuis 2018 par le ministère tunisien de l'Agriculture et sa Direction Générale de l'Aménagement et de la Conservation des Terres Agricoles (DGAETA). Il vise à planifier et financer des actions de gestion durable des ressources naturelles, des appuis au développement des filières agricoles et des mécanismes de gouvernance territoriale dans six zones vulnérables situées au centre et au nord de la Tunisie.

Outre fournir une contribution au développement des zones concernées, les porteurs du programme PACTE ambitionnent de :

1. réussir une participation locale à grande échelle, incluant femmes et jeunes de milieux défavorisés ;
2. répondre aux enjeux considérés comme prioritaires par les communautés locales et co-concevoir des plans d'aménagement du territoire ;
3. former une nouvelle génération de facilitateurs et facilitatrices qualifiées en matière de démarche participative et d'ingénierie du développement territorial ;
4. mettre en place des processus d'ingénierie et d'évaluation de la participation reproductibles. Ces ambitions se matérialisent par la création de plateformes multi-acteurs et multi-actrices, animées par un binôme (généralement femme/homme) de facilitateurs et facilitatrices issues des services agricoles régionaux et locaux. Ils impliquent résidentes

et résidents des zones d'intervention, élus et élus locaux, agent-e-s de l'administration et parties prenantes de la société civile, du secteur privé et de la recherche dans la production de connaissances sur le territoire, la priorisation des enjeux de développement, la planification concertée et le suivi-évaluation.

Jusqu'à présent, les étapes de préparation (2018), de diagnostic (2019) et le début de la planification - c'est-à-dire la collecte de propositions d'actions auprès de la population - (cf. fig. 3) ont donné lieu à une participation à grande échelle, avec, au total, plus de 100 événements publics, plus de 3 000 participant-e-s direct-e-s et plus de 11 000 propositions d'action collectées.

À l'issue de la démarche, ces propositions d'action seront discutées, modifiées, spécifiées (s'agissant de localisation, de ressources nécessaires, de temporalité de mise en œuvre, etc.) et intégrées à des plans d'aménagement du territoire pour chaque zone. Ces plans seront produits et évalués par des comités de territoire composés de représentant-e-s des habitant-e-s, des autorités locales, de la société civile et du secteur privé.



Figure 3. Les principales étapes de la démarche de planification participative dans PACTE

Coconstruction

Dans le cadre de PACTE, différents acteurs et actrices ont contribué à l'élaboration de la démarche participative et son suivi-évaluation, en trois principales étapes.

Dans un premier temps, l'approche ImpresS ex ante a donné aux partenaires du projet les moyens de coconstruire le récit de l'intervention, la cartographie des changements souhaités et le chemin d'impact pour y parvenir en explicitant les

COCONSTRUIRE UNE DÉMARCHE D'INCLUSION ET SON SUIVI-ÉVALUATION

liens de causalité sur le continuum produits-changements-impacts. Cette étape a débouché sur la production d'un document de cadrage méthodologique pour la création des plateformes multi-acteurs et multi-actrices (mai 2018). Dans un second temps, une série d'ateliers avec les partenaires du projet, les facilitateurs et facilitatrices et les acteurs et actrices de la région mobilisant l'approche ENCORE-MEPPP a, entre autres, servi à identifier des indicateurs quantitatifs (par exemple, représentativité des participant-e-s à la démarche) et qualitatifs (par exemple, capacité d'action des participant-e-s, compétences des facilitateurs et facilitatrices) de la participation, menant ainsi à l'analyse des changements générés par le programme. Enfin, dans un troisième temps, les productions des deux précédentes étapes ont été remises en discussion au cours de plusieurs ateliers avec les personnes concernées (réunions bilatérales avec les différentes directions du ministère de l'Agriculture et ateliers multipartenaires, atelier de sélection des indicateurs avec la recherche et les financeurs, et réunions de restitution/finalisation avec les équipes régionales – facilitateurs et facilitatrices, chargé-e-s de suivi-évaluation et leur hiérarchie). Un aperçu des productions issues des trois étapes de coconstruction de la démarche intégrée est présenté en annexe 2.

La démarche développée résulte autant d'une approche anticipée et réfléchie que d'une dynamique d'apprentissage collectif saisissant des opportunités liées à l'arrivée de compétences dédiées au suivi-évaluation (par exemple, une étudiante en master 2, une chercheuse du Cirad et un consultant auprès de la DGAFTA). Enfin, la démarche participative et son suivi-évaluation ont également été adaptés par les facilitateurs et facilitatrices aux spécificités des six zones d'intervention, à l'occasion de sessions de formation-action (environ 80 jours entre juillet 2018 et mars 2020).

Mise en œuvre

La collecte de données sur les différents indicateurs coconstruits passe par plusieurs mécanismes et parties prenantes. Entre octobre 2019 et mars 2020, six jeunes observateurs et observatrices résidant à proximité des zones

d'intervention ont été recrutées afin de suivre l'ensemble des événements participatifs et, notamment, de collecter des données sur les processus sociaux et le dialogue entre les participantes et les participants. En août 2020, ces observateurs et observatrices ont été remplacés par des chargé-e-s de suivi-évaluation issu-e-s des services agricoles régionaux. Seul-e-s deux sont resté-e-s pour assurer la coordination globale du suivi-évaluation.

Ainsi, pour chaque événement participatif, différents types d'éléments sont produits et collectés, par toutes les parties prenantes (cf. fig. 4). Les outils informatiques utilisés sont essentiellement des fichiers de données tabulaires, des formulaires de saisie déployés sur tablettes numériques et liés à des bases de données KoBo (<https://www.kobotoolbox.org>), ainsi qu'un répertoire partagé pour stocker, gérer et mettre en commun – sous plusieurs formats – les différentes informations et productions liées au programme.

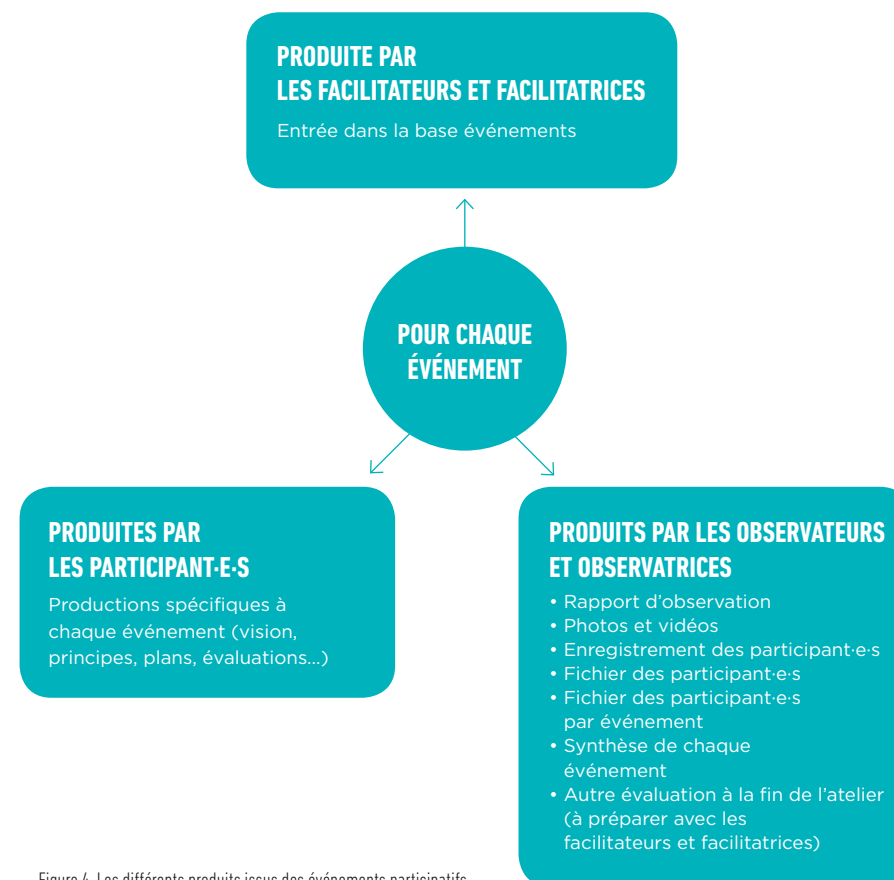


Figure 4. Les différents produits issus des événements participatifs

COCONSTRUIRE UNE DÉMARCHE D'INCLUSION ET SON SUIVI-ÉVALUATION

Résultats

L'approche présentée ci-dessus a donc été mise en place dans les six zones du programme PACTE. Des ateliers avec la population ont eu lieu depuis 2018 (cf. fig. 3) et ont été suivis et évalués par les observateurs et observatrices et les chargé-e-s de suivi-évaluation. L'enjeu était, entre autres, de suivre l'inclusion des femmes et des jeunes dans PACTE et d'adapter la démarche afin de renforcer au mieux leur pouvoir d'agir.

Les freins à la participation des femmes et des jeunes au développement rural en Tunisie

Cette approche a semblé nécessaire dans la mesure où les freins à la participation des femmes et des jeunes au développement rural en Tunisie sont relativement nombreux.

Freins socioculturels

Dans les zones rurales tunisiennes, les traditions socioculturelles liées à la société patriarcale l'emportent souvent sur les cadres législatif, réglementaire et institutionnel, relativement progressistes et inclusifs.

Certaines catégories de population, telles que les femmes, les jeunes et les pauvres¹, sont ainsi, de facto, marginalisées et peu représentées dans la prise de décision au sein de l'espace politique et public [OCDE, 2018].

Bien que leur contribution reste sous-estimée par les statistiques et rapports nationaux [Gaillard *et al.*, 2018], les femmes contribuent largement au travail agricole, soit sur l'exploitation familiale, soit comme travailleuses journalières sur d'autres exploitations agricoles [Fautras, 2016]. Elles sont souvent affectées aux « petites tâches » agricoles (cueillette de l'alfa ou de plantes aromatiques, pâturage sur de

1. Les pauvres sont défini-e-s par l'OCDE comme les personnes dont le revenu est inférieur au seuil de pauvreté, c'est-à-dire à la moitié du revenu médian des ménages (OCDE, 2021).

courtes distances, traite, etc.), tandis que les tâches « à responsabilités » (irrigation, labour, etc.) sont majoritairement effectuées par les hommes [Fautras, 2016]. Par ailleurs, les femmes consacrent en moyenne huit fois plus de temps aux travaux domestiques non rémunérés que les hommes [ministère des Affaires de la femme, 2006]. De ce fait, leur autonomie financière est généralement très limitée et elles sont moins disponibles que les hommes pour participer à la vie publique et politique.

En outre, les femmes sont « *quasiment exclues de la propriété des terres agricoles et ne disposent pas d'autres garanties réelles pour accéder au financement bancaire. Elles ne possèdent qu'autour de 5 % du total des superficies agricoles* » [Boughzala *et al.*, 2020]. Cela s'explique en grande partie par les règles traditionnelles d'héritage, dont les femmes sont souvent exclues de facto [Fautras, 2016]. Enfin, les femmes rurales tunisiennes restent discriminées s'agissant des droits civils et familiaux et de la protection pénale, vis-à-vis des violences notamment [CREDIF, 2016]. Elles ont un accès limité aux soins de santé et à l'éducation, et sont plus fortement exposées au chômage et aux discriminations en matière d'emploi et de mobilité [Forum économique mondial, 2018].

Freins économiques

Au-delà des traditions patriarcales, d'autres facteurs constituent un frein plus spécifique à la participation des jeunes.

Nombre de régions rurales vulnérables, comme celles ciblées par le programme PACTE, ont constitué des berceaux de la révolution de 2011, déclenchée par les jeunes qui protestaient contre la pauvreté, le chômage et les inégalités sociales [Boughzala *et al.*, 2020]. Mais, dix ans plus tard, les inégalités ont perduré et les jeunes ruraux et ruraux manquent toujours d'opportunités professionnelles et de perspectives.

Nombre d'entre elles et eux sont donc réticents à s'engager pour le développement de leur territoire, soit parce qu'elles et ils envisagent de le quitter, soit parce qu'elles et ils ne lui voient pas d'avenir. De fait, l'absence d'opportunités économiques pour une agriculture familiale viable entraîne une importante migration saisonnière, voire permanente, des jeunes vers les pôles urbains et industriels, à la recherche d'emplois [Schwoob et Elloumi, 2018].

Enfin, le travail d'observation mené durant les premières étapes du programme PACTE suggère aussi que le pouvoir traditionnel masculin a pu être renforcé par les modalités d'intervention des programmes de développement passés, programmes au cours desquels seul le chef de famille était consulté. Cet aspect a été mis en avant par plusieurs observateurs et observatrices, qui relatent des propos tels que : « *Ça ne sert à rien que ma femme vienne participer, puisque je*

COCONSTRUIRE UNE DÉMARCHE D'INCLUSION ET SON SUIVI-ÉVALUATION

suis présent. » Des participants hommes ont également cherché à enregistrer leur épouse et leurs enfants dans la liste des participant·e·s aux ateliers, dans l'espoir de bénéficier de donations individuelles. Les observateurs et observatrices leur ont expliqué que l'enregistrement était uniquement destiné à savoir qui prenait part au programme, et à s'assurer de la participation de toutes et tous, et non à déterminer les bénéficiaires de donations directes.

De multiples facteurs se combinent donc pour freiner la participation active des femmes et des jeunes à la vie publique et politique, et à la réflexion sur l'aménagement du territoire.

Facilitation et évaluation : des leviers pour inclure et renforcer le pouvoir d'agir

Face à ces constats, différentes actions relevant de la facilitation et de l'organisation des ateliers collectifs, des règles de gouvernance et du renforcement des capacités des habitant·e·s ont été engagées afin de renforcer l'inclusion et le pouvoir d'agir des femmes et des jeunes dans PACTE.

Adaptation des périodes, horaires et jours des ateliers

En premier lieu, l'enregistrement systématique des participant·e·s aux différents événements, ainsi que l'observation des prises de parole et des discussions sur les questions de genre et sur la participation des jeunes ont donné la possibilité de suivre le degré de participation des femmes et des jeunes aux différents ateliers.

Dans certains territoires où les femmes et les jeunes étaient particulièrement difficiles à mobiliser ou présents et assez passifs (Kairouan, Siliana), ces observations ont été utiles aux facilitateurs et facilitatrices pour fournir des efforts particuliers dans le but d'inclure plus de femmes et de jeunes. À Kairouan, lorsque les femmes n'étaient pas présentes, les facilitateurs et facilitatrices demandaient aux hommes

d'aller les chercher et décalaient le début de l'atelier pour que les femmes puissent s'y joindre. À Bizerte, lorsque les femmes ne pouvaient pas assister à un atelier parce qu'elles travaillaient aux champs, des ateliers supplémentaires leur étant dédiés ont été organisés afin qu'elles puissent continuer de s'impliquer dans la démarche. Dans la mesure du possible, les ateliers étaient organisés à des périodes, horaires et jours permettant d'assurer la présence du plus grand nombre (par exemple, les jours de forte pluie car les activités agricoles ne sont alors pas possibles).

Organisation des groupes et modalités de facilitation

Au cours des ateliers, plusieurs actions ont été entreprises pour que les femmes et les jeunes puissent s'exprimer. Les retours des observateurs et observatrices et la bonne connaissance des zones d'intervention par les facilitateurs et facilitatrices ont servi à identifier les zones où cela était nécessaire. Par exemple, à Siliana ou à Sidi Bouzid, lors de l'étape de propositions d'actions, les facilitateurs et facilitatrices ont séparé les participant·e·s en groupes de genre et ont désigné une facilitatrice pour animer les groupes de femmes, afin d'encourager l'expression des participantes. De même, à Sidi Bouzid, des groupes composés de jeunes se sont formés lors des ateliers pour proposer des actions dans le domaine de la culture et des loisirs.

Au cours de l'étape de diagnostic, les facilitateurs, facilitatrices, observateurs et observatrices ont constaté que les femmes ne mentionnaient pas les mêmes enjeux et problématiques de développement que les hommes. De ce fait, au cours de l'étape de vote pour définir les enjeux prioritaires de la zone, elles et ils ont décidé de distinguer le vote des femmes de celui des hommes (en utilisant, par exemple, des cure-dents de différentes tailles ou des tables de vote séparées) afin de s'assurer que les enjeux prioritaires pour les femmes soient pris en compte dans la suite de la démarche.

L'ensemble de ces initiatives a permis d'aller vers une visibilité élargie et une sensibilité plus grande de la démarche participative vis-à-vis du genre, et de prendre en compte les dynamiques de changement souhaitées en fonction du genre, dans une perspective transformative.

Pour l'élection des représentantes et représentants de la population au comité de territoire, les observateurs et observatrices, ainsi que les chercheurs et chercheuses, ont noté que, dans plusieurs territoires, les hommes essayaient d'influencer le vote des femmes et des jeunes. Pour limiter ces pressions, ils ont installé un isoloir ou placé l'urne de vote à l'écart. De même, un facilitateur ou une facilitatrice, ou un observateur ou une observatrice, assistait les personnes analphabètes pour effectuer le vote afin de limiter l'influence extérieure. Bien sûr, ces actions ne réduisent que partiellement l'influence des hommes sur le vote des femmes et

COCONSTRUIRE UNE DÉMARCHE D'INCLUSION ET SON SUIVI-ÉVALUATION

des jeunes, car elles n'ont pas d'impact sur les pressions qui s'exercent au sein des foyers. Néanmoins, le fait d'aller dans les maisons recueillir le vote des femmes âgées, par exemple, leur a indéniablement offert le moyen de s'exprimer dans un contexte où elles ont peu l'occasion de le faire. En témoignent leurs sourires et regards brillants après qu'elles aient placé leur bulletin dans l'urne, analysés comme de la fierté par les observateurs et observatrices.

Gouvernance et prise de décision

Enfin, la démarche participative elle-même a été pensée afin de maximiser l'inclusion des femmes et des jeunes. Le comité de territoire est composé d'un collègue de jeunes porteurs et porteuses d'idées, destiné spécifiquement à favoriser la participation des jeunes femmes et jeunes hommes à la démarche et à encourager leur prise d'initiative.

Le recrutement des jeunes pour ce collège a suivi une tout autre approche que pour les autres collèges : un appel a été lancé dans la zone via les réseaux sociaux afin que les jeunes puissent proposer leurs idées à travers de courtes vidéos. Les observateurs et observatrices ont appuyé les jeunes souhaitant candidater mais qui ne possédaient pas de moyen d'enregistrement, en créant les vidéos avec elles et eux (au Kef, par exemple, l'observateur a réalisé 23 vidéos sur les 30 candidatures reçues au total). Au Kef, la plupart des jeunes qui ont candidaté n'avaient participé à aucun atelier PACTE au préalable, ce qui témoigne d'un côté de la valeur ajoutée de ce collège et de son mécanisme de recrutement, et, de l'autre, des limites des efforts passés du programme pour faciliter l'inclusion de ces jeunes.

Le comité de territoire est également composé d'un collège de représentantes et de représentants des territoires, qui doit obligatoirement être composé de 50 % de femmes. À Ain El Jouza, à Siliana, par exemple, les facilitateurs et facilitatrices ont eu des difficultés à trouver une femme représentante. La facilitatrice avait repéré une femme qui était à l'aise pour s'exprimer en public, mais qui ne voulait pas être représentante parce qu'elle était analphabète. La facilitatrice l'a

encouragée à candidater et l'a rassurée sur le fait que les ateliers à venir minimiseraient les supports écrits afin de favoriser la participation de tous et toutes. Cette femme a finalement accepté de devenir représentante de son territoire et participe aujourd'hui aux réunions du comité de territoire. Un atelier préparatoire spécifiquement dédié aux représentant-e-s de la population a également été organisé pour faciliter leur prise de parole ultérieure au comité de territoire, face aux représentant-e-s des autres collèges (élus, entreprises privées, société civile), plus habitué-e-s à prendre la parole en public et à argumenter.

Conclusion

Le programme PACTE a coconstruit, avec les acteurs et actrices du développement rural, une démarche d'inclusion des populations marginalisées, ainsi que son suivi-évaluation, tous deux basés sur l'observation systématique, la facilitation et l'organisation des événements, ainsi que sur des règles de gouvernance strictes. Ces règles sont protectrices et visent à maintenir un cadre en faveur d'une régulation des rapports de pouvoir.

La coconstruction de la démarche d'inclusion et de son suivi-évaluation a offert la possibilité d'adapter la démarche participative chemin-faisant, en se basant sur les notes et les enregistrements des observateurs et observatrices et des chargé-e-s de suivi-évaluation, afin de donner lieu à la participation active des femmes et des jeunes.

Cette approche a initié un renforcement du pouvoir d'agir des femmes et des jeunes des zones d'intervention du programme. Les faits, par exemple, que certaines femmes et jeunes portent des projets qui leur sont propres, que des femmes au foyer participent activement et de manière récurrente aux ateliers et que certaines aient accepté de devenir représentantes de leurs paires au comité de territoire en témoignent.

Le renforcement du pouvoir d'agir est un processus multidimensionnel, qui nécessite du temps et des espaces dédiés, où les parties prenantes peuvent prendre le temps d'appréhender les mécanismes socioculturels, économiques et politiques de l'exclusion, et la façon dont celle-ci influence les rapports de pouvoir. De ce point de vue, PACTE a encore des pistes d'amélioration à trouver. En effet, bon nombre de femmes qui participent au comité de territoire doivent, au préalable, obtenir la permission de leur mari ou de leur père. On observe également le désengagement de certain-e-s jeunes après qu'elles ou ils aient appris que le programme ne financerait pas leurs projets individuels sans dialogue élargi ni validation par les comités de territoire. Cela suggère qu'elles ou ils ne se sentent pas

COCONSTRUIRE UNE DÉMARCHE D'INCLUSION ET SON SUIVI-ÉVALUATION

en capacité d'agir seul-e-s, ni de mobiliser les ressources humaines et financières complémentaires nécessaires à la réalisation de leurs initiatives.

L'ambition du programme PACTE est que l'implication croissante de ces acteurs et actrices dans la coconstruction et l'évaluation de la démarche dans les mois et années à venir les amène progressivement à renforcer leur pouvoir d'agir, en mettant en visibilité les facteurs de leur exclusion et en leur donnant le pouvoir de décider et de faire par et pour elles-mêmes et eux-mêmes et le collectif.

En effet, jusqu'à présent, les femmes et les jeunes des zones d'intervention n'ont que très peu participé à la coconstruction et à l'évaluation de la démarche, si ce n'est à travers la collecte de certaines données et le travail des observateurs et observatrices – qui sont, elles-mêmes et eux-mêmes, des jeunes femmes et hommes des régions cibles. Guidé par des expériences précédentes [Hassenforder *et al.*, 2021], ce choix a été fait sciemment dans le but de permettre aux participantes et participants de commencer par construire un collectif, partager leurs savoirs et leurs attentes, avant de contribuer à l'ingénierie et à l'évaluation de la démarche, qui sont des activités pouvant paraître abstraites pour des non-initiés. Cette phase d'initiation étant aujourd'hui terminée dans PACTE, il est prévu, dans les étapes à venir, que les comités de territoire puissent construire, de manière concomitante, les plans d'aménagement de leurs zones d'intervention et évaluer dans quelle mesure ces plans contribuent aux changements souhaités.

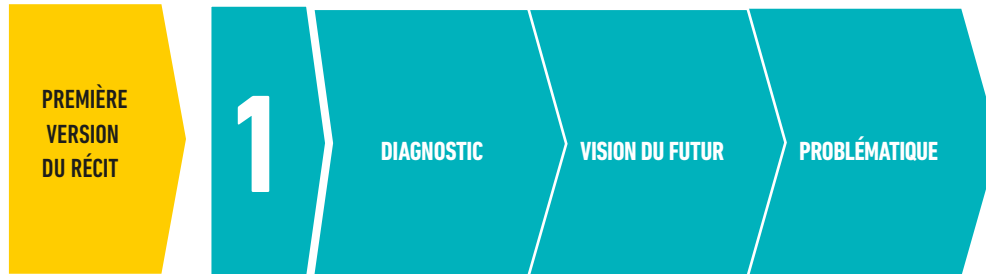
Nous espérons que ce retour d'expérience fera écho à d'autres témoignages de porteurs et porteuses de projets transformatifs, et qu'ils contribueront, ensemble, à mettre en œuvre, de manière plus systématique, des approches de coconstruction de la démarche d'inclusion et de son suivi-évaluation en vue d'une participation accrue des femmes et des jeunes dans la vie publique et politique en Tunisie, et ailleurs dans le monde.

Les quatre étapes de la démarche ImpresS ex ante

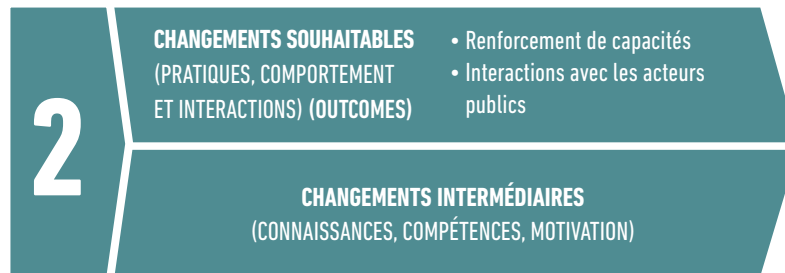
(source : Blundo Canto *et al.*, 2020)



CONSTRUIRE UN RÉCIT DE L'INTERVENTION



CARTOGRAPHIER LES CHANGEMENTS...



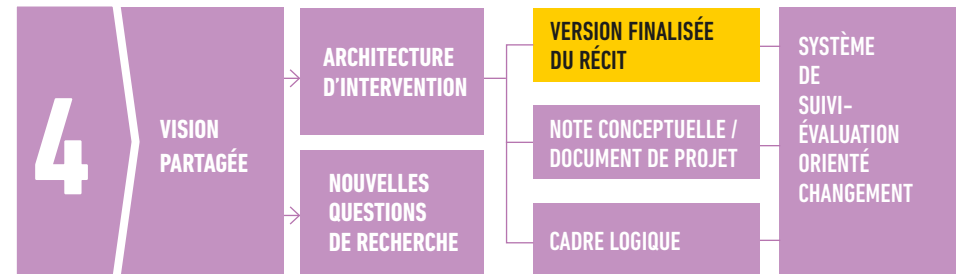
... SOUHAITABLES ET CONSTRUIRE LA STRATÉGIE DE L'INTERVENTION



CONSOLIDER LE CHEMIN D'IMPACT



DÉCLINER LE CHEMIN D'IMPACT CRÉÉ EN DIFFÉRENTS PRODUITS



COCONSTRUIRE UNE DÉMARCHE D'INCLUSION ET SON SUIVI-ÉVALUATION

BIBLIOGRAPHIE

- ALLAIRE, Gilles, BONNAUD, Thierry, BOUR-DESPREZ, Barbara, CAGLIERO, Roberto, LÉPICIER, Denis, 2019. *Vers la pratique de l'évaluation au Ministère de l'Agriculture des Ressources Hydrauliques et de la Pêche. Guide méthodologique pour l'élaboration d'un plan d'évaluation*, 2019, http://www.onagri.nat.tn/uploads/Etudes/Guide-methodologique_evaluation.pdf
- BEN ABDELAZIZ, Ilhem, *Co-construction des indicateurs de suivi-évaluation des impacts d'un programme d'investissement agricole et rural en Tunisie : intérêts et limites de l'approche participative par les chemins d'impact*. Rapport de master 2 à l'Institut Agronomique Méditerranéen de Montpellier, mention Économie et management publics, Parcours Ingénierie des Projets et des Politiques Publiques, septembre 2019
- BLUNDO-CANTO, Genowefa, TRIOMPHE, Bernard, FAURE, Guy, BARRET, Danielle, DE ROMEMONT, Aurelle, HAINZELIN, Étienne, « **BUILDING A CULTURE OF IMPACT IN AN INTERNATIONAL AGRICULTURAL RESEARCH ORGANIZATION: PROCESS AND REFLECTIVE LEARNING** », *Research Evaluation*, vol. 28, n° 2 : 136-144, 2018, <https://doi.org/10.1093/reseval/rvy033>
- BLUNDO-CANTO, Genowefa, DEROMEMONT, Aurelle, HAINZELIN, Étienne, FAURE, Guy, MONIER, Christelle, TRIOMPHE, Bernard, BARRET, Danielle, VALL, Éric, 2020. *ImpresS ex ante. Démarche pour co-construire ex ante les chemins d'impact de la recherche pour le développement. Guide méthodologique ImpresS ex ante* (deuxième version). Montpellier : Cirad, 2020, <https://doi.org/10.19182/agritrop/00142>
- BOUGHZALA, Mongi, EL LAHGA, Abdel Rahmen, BOUASSIDA, Ines, FERJANI, Mondher, « **LES INÉGALITÉS EN TUNISIE** », *Papiers de recherche*, n° 144, AFD, septembre 2020
- Cirad, 2015, site Internet : <https://impress-impact-recherche.cirad.fr>, consulté le 21 avril 2021
- Centre de Recherches, d'Études, de Documentation et d'Information sur la Femme (CREDIF), *Inégalités et discrimination à l'encontre des femmes et des filles dans la législation tunisienne*, étude réalisée avec l'appui du Haut-Commissariat aux Droits de l'Homme (HCDH) et d'ONU Femmes, 2016
- FAUTRAS, Mathilde, *La terre entre racines, épargnes et spéculations. Appropriations foncières et recompositions de l'espace rural à Regueb (Tunisie)*, thèse de doctorat de Géographie de l'université Paris Ouest Nanterre La Défense, 2016
- FERRAND, Nils, HASSENFORDER, Émeline, AQUAE-GAUDI, Wanda. L'approche COOPLAGE. Quand les acteurs modélisent ensemble leur situation, principes ou plans pour décider et changer durablement, en autonomie. *Sciences Eaux & Territoires* n° 35 - *Des démarches participatives pour penser ensemble la gestion de l'eau et des territoires*, 2021
- FERRAND, Nils, DANIELL, Katherine Anne, 2006, *Comment évaluer la contribution de la modélisation participative au développement durable ?* Séminaire DDT, Lille, France, 2006
- Forum économique mondial, 2018. The Global Gender Gap Report 2018. <https://fr.weforum.org/reports/the-global-gender-gap-report-2018>
- GAILLARD, Cédric, MARTIN, Sofyan, BOSCH, Pierre-Marie, EL-ATI, Jalila, DOP, Marie-Claude, TRABELSI, Tarek, AMIOT, Marie-Josèphe, DURY, Sandrine, « **EXPLORER LES LIENS ENTRE AGRICULTURE ET SÉCURITÉ ALIMENTAIRE : UNE ENQUÊTE AUPRÈS DES FEMMES DU GOUVERNORAT DE SIDI-BOUZID EN TUNISIE** », *Cahiers Agricultures*, vol. 27, n° 1, art. n° 15501, 2018
- HASSENFORDER, Émeline, FERRAND, Nils, GIRARD, Sabine, PETITJEAN, Claire, FERMOND, Chrystel, « **LA CO-INGÉNIERIE DE LA PARTICIPATION : UNE EXPÉRIENCE CITOYENNE SUR LA RIVIÈRE DRÔME** », *Natures Sciences Sociétés*, vol. 29, n° 2, p 28-35, juin 2021
- HASSENFORDER, Émeline, FERRAND, Nils, Évaluer une démarche participative. *Sciences Eaux & Territoires*, n° 35, numéro spécial « **DES DÉMARCHES PARTICIPATIVES POUR PENSER ENSEMBLE LA GESTION DE L'EAU ET DES TERRITOIRES** », juin 2021
- HASSENFORDER, Émeline, PITTOCK, Jamie, BARRETEAU, Olivier, DANIELL, Katherine Anne, FERRAND, Nils, « **THE MEPPP FRAMEWORK: A FRAMEWORK FOR MONITORING AND EVALUATING PARTICIPATORY PLANNING PROCESSES** », *The Environmental Management Journal*, vol. 57, n° 1 ; p 79-96
- IRAM - BICHE, *Formulation du Programme de Gestion des Ressources Naturelles dans les Territoires Ruraux Vulnérables de Tunisie*, Livrable n° 1, Rapport de diagnostic préliminaire des gouvernorats et proposition de zones d'intervention prioritaires. Rapport pour la DGAFTA - MARH, 2015, <https://sites.google.com/site/pactegrnrvctunisie/file-cabinet/1-Livrable1-diagnosticPr%C3%A9liminaire.pdf?attredirects=0&d=1>
- Ministère des affaires de la Femme, *Budget temps des femmes et des hommes en Tunisie 2005 - 2006*. Enquête réalisée avec le concours de l'INS et le soutien de l'UNIFEM, 2006, <https://rm.coe.int/CoERMPublicCommonSearchServices/DisplayDCTMContent?documentId=0900001680591e0b>
- OCDE, *La place des femmes dans la vie politique locale en Tunisie*, 2018
- OCDE, site Internet de l'OCDE, page sur le thème Inégalité et pauvreté <https://www.oecd.org/fr/social/inegalite-et-pauvrete.htm> (consulté le 19 juin 2021)
- SCHWOOB, Marie-Hélène, ELLOUMI, Mohamed, chapitre 8 « **SOUS-DÉVELOPPEMENT RURAL ET MIGRATIONS INTERNES : L'EXEMPLE DE L'AGRICULTURE TUNISIENNE** », éditions CIHEAM, *MediTERRA 2018 : Migrations et développement rural inclusif en Méditerranée* (p 171-184), Presses de Sciences Po, 2018, <https://doi.org/10.3917/scpo.chea.2018.01.0171>

03 LE POUVOIR AU PRISME D'AGIR DU GENRE

La troisième partie propose d'observer les liens existants entre inclusion, genre, intersectionnalité et renforcement du pouvoir d'agir. Au-delà des questions de représentation ou de « ciblage » des femmes dans les actions, comment créer des espaces qui renforcent réellement le pouvoir d'agir ? Comment prendre en compte les spécificités des situations des femmes et/ou des minorités de genre ? Comment cela influe-t-il sur les actions ? Ces questions sont abordées à travers des expériences terrain, une modélisation des processus de renforcement du pouvoir d'agir (empowerment) ainsi qu'une réflexion sur le rôle des évaluateurs et évaluatrices dans les dynamiques de transformations sociales.



L'EMPOWERMENT COMME APPROCHE DE LA TRANSFORMATION SOCIALE

KLÀRA HELLEBRANDOVA, ARNAUD LAABAN

Nous souhaitons, à partir de notre expérience personnelle en tant que consultant et consultante, présenter le cheminement par lequel nous avons été amené-e-s à nous approprier le concept d'*empowerment* pour en faire une approche méthodologique adaptée aux changements sociaux que nous observons. Nous partons d'un projet imaginaire, inspiré de multiples expériences de travail, pour illustrer les biais que nous, actrices et acteurs de la solidarité internationale, consultants et consultantes, responsables de projets ou bailleurs, pouvons naturaliser dans nos actions et les conséquences que cela peut avoir. Nous présentons ensuite en quoi une approche systémique, multidimensionnelle, centrée sur l'*empowerment*, peut apporter une valeur ajoutée aux actions de solidarité internationale, à leur définition, à leur mise en œuvre et à leur évaluation.

Quand les outils méthodologiques peuvent nous induire en erreur sur les effets réels

Tout a démarré par un projet mené en Amérique centrale¹. Celui-ci remplissait tous les critères pour convenir à un évaluateur, une évaluatrice, ou à des bailleurs : un

1. Comme expliqué en introduction, il s'agit en fait d'un « patchwork » de différents projets que nous avons observés. Nous parlons d'un seul projet, dont nous forçons le trait, pour faciliter la compréhension.

L'empowerment : un chemin vers plus de choix

L'EMPOWERMENT COMME APPROCHE DE LA TRANSFORMATION SOCIALE

diagnostic préalable, des études, un cadre logique précis, une équipe expérimentée, des indicateurs quantitatifs et un système de suivi-évaluation digne de ce nom, de belles photos et des témoignages tous positifs. D'ailleurs, ce projet avait été élaboré en appliquant une méthodologie conçue par des consultant-e-s chevronné-e-s.

Ce projet prévoyait de soutenir l'autonomisation économique de femmes d'une zone côtière dans le cadre d'un financement de deux ans. Le diagnostic à partir duquel il avait été réalisé identifiait que le principal obstacle à l'autonomisation des femmes des territoires les plus défavorisés de cette zone était l'absence de revenus économiques, vue comme la conséquence de l'absence de formation technique et/ou diplômante des personnes concernées.

Logiquement, le projet prévoyait de remédier à cette situation en proposant des formations professionnelles courtes aux femmes de ces territoires, considérées comme le meilleur moyen de produire un effet transformatif sur leur vie, en peu de temps. Pour définir ces formations, un consultant a été mobilisé pour réaliser une étude du marché du travail au niveau de la région et identifier les secteurs relevant de l'économie formelle dans lesquels des opportunités d'emploi existaient et ne nécessitaient pas plus qu'une formation technique basique. On retrouvait ainsi les secteurs de la restauration (cuisinière ou serveuse), de la beauté (coiffeuse ou manucure), ou encore de l'hôtellerie (femmes de ménage).

Des formations ont ensuite été montées et proposées à l'ensemble des femmes grâce à des partenariats avec des instituts de formation locaux. Les formations se sont déroulées non sans accroc - plusieurs formateurs et formatrices pointant du doigt le « comportement » de certaines participantes, peu assidues ou peu à l'écoute des enseignant-e-s. Un an après, presque aucune femme ne réussissait à trouver un emploi malgré de multiples candidatures et l'appui de l'ONG. L'équipe du projet n'est cependant pas restée sans réagir. Ainsi, la plupart des activités prévues la deuxième année ont été réorientées vers l'entrepreneuriat. En effet, développer une petite activité productive depuis chez elles est aussi un moyen de contribuer à l'autonomisation économique des femmes. Des formations courtes spécifiques ont

été proposées dans des métiers classiques : coiffure, alimentation, couture... Et un capital de base, en nature (équipements essentiels à l'initiative productive), d'une valeur comprise entre 100 et 200 USD, a été distribué à toutes les participantes. Comme leur nombre avait été plusieurs fois supérieur à ce qui avait été prévu, les équipements ont parfois dû être divisés entre deux bénéficiaires.

Finalement, les indicateurs les plus importants étaient atteints : un nombre de femmes équivalent, voire supérieur, aux objectifs étaient en « situation d'emploi » à la fin du projet, principalement via l'entrepreneuriat. Ce sont ces résultats qui ont été présentés aux partenaires et bailleurs.

Cela pourrait être le récit d'un projet habituel se heurtant à des difficultés initiales, puis arrivant, tant bien que mal, à remplir ses objectifs.

Mais les entretiens individuels ont mis à jour une autre réalité : les participantes éprouvaient une forte insatisfaction vis-à-vis du projet, une frustration immense, voire une colère, non exprimée auprès de l'équipe projet sous peine d'être qualifiées d'ingrates.

D'une part, la formation a été source d'une immense déception : auparavant, elles pouvaient attribuer leur absence d'emploi à leur manque de formation, situation qui pouvait paraître logique étant donné leur condition sociale. Désormais, elles l'attribuaient uniquement à des « fautes personnelles » et non à des facteurs externes. C'est-à-dire qu'elles étaient renvoyées à une absence innée de capacité ou de talent. Cela correspond à la définition du concept de *naturalisation*² des inégalités provenant d'un système de discrimination systématique d'un groupe social (on parle de système d'oppression). Les rares femmes qui avaient trouvé un emploi n'étaient pas davantage satisfaites. Elles effectuaient des travaux pénibles, comme travailler de nuit par exemple, ce qui s'avérait dangereux en raison des risques d'agression sexuelle sur le lieu de travail ou des trajets de nuit à travers des lieux tenus par des gangs. Cela impliquait aussi des coûts de transport importants, en dehors des horaires du transport public.

L'entrepreneuriat n'a pas nécessairement eu plus de succès. Le capital était insuffisant pour acheter les équipements minimums. Il fallait choisir : c'était le séchoir ou l'appareil à lisser les cheveux, le mixeur ou le four. Il fallait souvent le partager entre deux personnes car il n'y avait pas assez d'équipements par rapport au nombre de participantes. Par ailleurs, du jour au lendemain, on comptait trois ou quatre coiffeuses dans la même communauté, se faisant concurrence, sans nécessairement répondre pleinement aux spécificités de la demande. Enfin, les formations étaient souvent trop courtes, incomplètes.

2. Au sens de Bourdieu et Passeron dans « Les Héritiers », 1964

L'EMPOWERMENT COMME APPROCHE DE LA TRANSFORMATION SOCIALE

Notre attention a été attirée par le fait que ni le diagnostic, ni l'étude de marché, ni les rapports du projet ne mentionnaient une question qui aurait pu pourtant paraître fondamentale. En effet, les participantes du projet constituaient un groupe social spécifique car il s'agissait à 90 % de femmes afrodescendantes.

Ceci n'est pas anodin dans une zone qui a été marquée par l'industrie coloniale (palme, canne à sucre...). Les femmes afrodescendantes cumulent, en effet, les facteurs de vulnérabilité et les discriminations : elles font l'objet d'un racisme structurel féroce, sont particulièrement victimes du trafic d'êtres humains, sont ciblées par les groupes armés actifs dans la région, sans compter les violences intrafamiliales, le manque d'accès à des infrastructures publiques de base... D'ailleurs, la plupart des femmes interrogées individuellement témoignaient de traumatismes importants : viols, violences intrafamiliales, morts violentes de proches, etc. Or, ces traumatismes n'ont pas été pris en compte pendant les formations ni l'accompagnement, alors qu'ils étaient la source de profondes difficultés sur les plans émotionnel et relationnel, pouvant fortement entraver l'insertion professionnelle. Le projet ne s'appuyait pas non plus sur ce qui peut faire la force de ces communautés : l'organisation collective, les compétences en matière d'artisanat, de soins de beauté appliqués aux femmes afrodescendantes, d'agriculture traditionnelle, qui se transmettent de mère en fille. Enfin, la structuration de l'économie repose encore sur une logique coloniale. Les hôtels, restaurants ou entreprises de commerce de détail sont détenus par de grandes familles aux patronymes d'origine ibérique, dont la fortune, construite grâce à l'esclavage, continue d'être entretenue par des activités héritées de cette époque : exploitations de canne à sucre ou de palme africaine dans des conditions de travail indignes. Ces mêmes familles concentrent aussi le pouvoir politique (localement ou nationalement), militaire (légal ou illégal) et spirituel³.

3. Pour une description de la survivance du système féodal et colonial en Amérique Latine, lire « les veines ouvertes de l'Amérique Latine » d'Eduardo Galeano (1971)

Or, l'absence de prise en compte de cette réalité et le silence autour des relations coloniales peuvent conduire à des actions hors de propos. Par exemple, le fait de proposer des formations en coiffure uniquement centrées sur le lissage de cheveux ou le peignage de cheveux « occidentaux » alors que les femmes vivent dans des communautés afrodescendantes, ou le fait d'inviter des femmes à chercher un emploi dans un secteur – celui de l'hôtellerie – notoirement connu pour ne pas recruter de personnes afrodescendantes.

Par un concours de circonstances, nous avons eu l'opportunité d'évaluer, à la suite du précédent, un projet⁴ qui visait aussi explicitement l'autonomisation des femmes. Ce projet était construit selon une logique inclusive vis-à-vis des participantes, qui étaient parties prenantes du diagnostic préalable et de sa définition. Le projet était fondé sur une approche collective et non individuelle : il s'agissait d'accompagner des groupes et leur *empowerment* en tant que groupe et non uniquement en tant qu'individus. **Non seulement le collectif construit des relations de solidarité et de confiance entre ses différentes membres – ce qui est essentiel pour des personnes en situation de *desempowerment*, souvent isolées –, mais il s'agit d'un mode d'action qui, dans de nombreux contextes culturels, fait davantage sens que l'action individuelle.** Par ailleurs, le projet apportait une place prépondérante aux aspects cognitifs (confiance en soi, estime de soi...) et prenait le parti d'un accompagnement long et progressif, visant un nombre restreint de participantes.

En mobilisant le système de genre intersectionnel et des outils issus de l'éducation populaire, le projet parvenait à changer la vie d'un certain nombre de femmes. Il permettait, en effet, aux participantes de construire un socle sur lequel bâtir l'autonomisation économique : une confiance en soi retrouvée, une reconnaissance de ses capacités individuelles et de celles du groupe, une volonté d'agir pour transformer sa situation et celle de son entourage, une meilleure compréhension des leviers économiques, sociaux ou politiques pour le faire.

Nous avons observé que cette approche s'accompagnait d'un grand nombre d'externalités positives pour les participantes, et plus largement de leur communauté : baisse des violences intrafamiliales, meilleur accès aux droits des femmes et des enfants, etc. C'est le cas, par exemple, de ce collectif de femmes d'un quartier périphérique d'une capitale d'un pays d'Afrique de l'Ouest, qui s'est formé autour d'une petite initiative productive. Avec très peu de moyens, les femmes du collectif sont arrivées à consolider cette activité au point d'en tirer quelques revenus. Elles sont aussi devenues des leaders de leurs quartiers, faisant entendre leur

4. Là encore il s'agit d'un « patchwork » de projets, construit à partir de plusieurs expériences, présenté comme un projet unique pour favoriser la lecture.

L'EMPOWERMENT COMME APPROCHE DE LA TRANSFORMATION SOCIALE

voix auprès des autorités pour défendre leurs droits, prenant le rôle de relais de terrain vis-à-vis des institutions publiques de lutte contre les violences sexuelles. Elles ont entraîné dans leur sillage d'autres femmes, qui ont aussi formé des collectifs autour d'initiatives productives.

Cependant, les indicateurs de ce projet ne rendaient pas du tout compte de ces effets, certes complexes à cerner. Ils portaient uniquement sur des aspects économiques ou d'emploi, et non sur la confiance en soi, sur les relations sociales, sur les conditions de vie dans le quartier. En fait, ces indicateurs, « classiques », ne paraissaient pas du tout alignés sur la logique même du projet et passaient totalement à côté de ce qui en constituait la valeur ajoutée : le fait de travailler sur l'ensemble des dimensions de l'*empowerment*, de voir la question de l'emploi et des revenus comme un levier de l'*empowerment* parmi d'autres et non comme un but en soi à court terme. Or, en s'en tenant aux indicateurs du projet, une personne externe pouvait aboutir à des conclusions à l'opposé des effets observés sur le terrain. Nous avons d'ailleurs eu accès à des rapports de mission peu élogieux de certains bailleurs portant sur cet exemple précis de collectif de femmes décrit précédemment.

Cette double expérience nous a invités à nous interroger en profondeur sur notre rôle de consultant·e, dont les recommandations peuvent avoir, in fine, un effet sur les projets. Comment peut-on aboutir à une situation où les indicateurs sont si éloignés de la réalité des effets générés par les projets ? D'un côté, nous avons évalué un projet où les résultats correspondent aux indicateurs mais qui génère des effets négatifs significatifs sur le public. D'un autre côté, nous devons évaluer un projet qui engendre des effets réellement transformatifs et durables, mais que les instruments classiques de suivi-évaluation ne permettent pas d'appréhender.

Nous nous sommes rendu compte qu'en tant que consultant·e-s, si nous nous étions arrêté·e-s à une analyse superficielle des indicateurs, nous aurions pu contribuer à maintenir ce point aveugle. Au contraire, le fait de nous donner les moyens d'une démarche évaluative approfondie sur ce projet nous a permis de mieux qualifier les enjeux d'une démarche d'*empowerment*.

C'est tout l'intérêt de l'approche promue par le F3E : aller au-delà des critères du CAD (Comité d'Aide au Développement) de l'OCDE et analyser en profondeur la pertinence de l'approche des projets, leur valeur ajoutée ou encore les changements qu'ils induisent.

L'empowerment, un processus transformatif qui implique de partir d'une situation de *desempowerment*

Partant de ces expériences, nous avons étudié la littérature existante pour chercher des concepts et réflexions théoriques qui faisaient écho à ce que nous avons observé. Rapidement, nous sommes passés de la notion d'autonomisation – très largement utilisée dans le milieu de la solidarité internationale – ou d'émancipation – terme privilégié par les féministes de la première vague – à celle d'*empowerment*.

Émancipation signifie s'affranchir de l'autorité, d'un état de dépendance ou de domination, tandis que l'autonomie désigne le pouvoir de définir ses propres règles. Ces concepts supposent une séparation vis-à-vis d'un autre individu ou d'un collectif, et, par ce fait, l'expression de son individualité.

Or, selon nos observations au contact des communautés de quartiers populaires, indigènes ou afrodescendantes, la transformation des conditions de vie ne réside pas nécessairement dans le fait de s'affranchir d'un groupe, surtout dans des sociétés qui ne sont pas fondées sur l'individualisme. La transformation implique, au contraire, d'être capable de peser sur les décisions du groupe sans être écrasé·e par celui-ci ou une partie de ses membres.

Par exemple, la transformation peut être, pour une femme indigène, de passer d'une situation d'invisibilisation au sein de la communauté au statut central d'*apu* (terme désignant le ou la chef·fe de tribu dans les différentes langues indigènes amazoniennes). Partir du groupe est alors souvent un choix par défaut, celui que l'on fait lorsqu'il n'est pas possible d'améliorer une situation personnelle devenue intolérable et pour laquelle aucune solution dans le cadre du groupe n'est envisageable.

Bien qu'il n'existe pas de définition unique de l'*empowerment*, celui-ci peut être décrit comme un processus transformatif permettant de passer d'une situation de *desempowerment* à une situation d'*empowerment*. Comme le décrit Naila Kabeer (1999), professeure à l'Institut du Genre de la London School of Economics and Political Science, « *L'une des façons de concevoir le pouvoir est*

L'EMPOWERMENT COMME APPROCHE DE LA TRANSFORMATION SOCIALE

de l'envisager en termes de capacité à faire des choix. Être desempowered signifie être privé de choix, tandis que l'empowerment fait référence aux processus par lesquels ceux qui ont été privés de la capacité de faire des choix acquièrent cette capacité. En d'autres termes, l'empowerment implique un changement. Les personnes qui exercent un grand nombre de choix dans leur vie peuvent avoir beaucoup de pouvoir, mais elles ne sont pas empowered [...] parce qu'elles n'ont jamais été privées de pouvoir au départ. »

Comme l'explique Anita Dighe (1993), « le terme d'empowerment cible les groupes marginalisés – les sans terre, sans pouvoir, sans voix », c'est-à-dire les populations sur lesquelles l'Agenda 2030 nous invite à nous concentrer à travers le slogan *No One Left Behind* et des indicateurs qui visent davantage la réduction des inégalités que l'atteinte d'un objectif chiffré dans l'absolu.

Ce constat est très important car il met l'accent sur un écueil fondamental des politiques d'aide et de coopération au développement, des mécanismes de financement et des reportings associés.

Les acteurs et actrices de la solidarité internationale sont incitées à se concentrer sur les populations les plus vulnérables, c'est-à-dire les populations en situation de *desempowerment*. Cependant, la durée des projets ne peut excéder deux ou trois ans pour la plupart des dispositifs de financement, ce qui est très court. Cela constitue un frein à la production de transformations visibles à un niveau individuel ou collectif, ce qui implique également de travailler sur des facteurs structurels, comme le système de genre par exemple.

Cette injonction paradoxale implique des choix pour les porteurs et porteuses de projet. Il leur faut soit assumer que le processus d'*empowerment* est long et trouver des ressources pour assurer une continuité dans un accompagnement qui sera difficile à évaluer, soit cibler une population qui n'est pas vraiment dans une situation de *desempowerment* et pour laquelle quelques mois d'accompagne-

ment suffiront à produire un effet mesurable sur les conditions de vie. Nous avons vu quantité de projets relevant de cette deuxième catégorie : des projets visant des jeunes diplômés qui avaient juste besoin d'un coup de pouce ou d'un peu de temps pour trouver un emploi, des programmes de soutien à l'entrepreneuriat social et solidaire à des CSP+ de niveau Bac + 5, des projets de défense des droits de femmes qui n'étaient pas du tout en situation de *desempowerment* (cadres de grandes multinationales)... Des projets souvent définis par des personnes appartenant ou ayant appartenu à ces mêmes catégories.

Cet écueil concernant la durée des projets se double d'une autre injonction paradoxale concernant le volume de personnes ciblées. Plus le nombre de personnes visées est important, plus le projet est bien évalué. Or, comme vu précédemment, pour produire un changement réellement transformatif, il est préférable de se concentrer sur de petits groupes qui, une fois entrés dans un processus solide d'*empowerment*, seront en mesure ensuite de créer une dynamique au niveau local, que ce soit avec un soutien extérieur de la coopération ou sans. Mais un projet qui vise, à budget égal, un nombre inférieur de participant-e-s risque fortement de ne pas être retenu. Là encore, les porteurs et porteuses de projets doivent soit chercher des solutions pour se concentrer sur un nombre restreint de personnes sans voir leur demande de financement rejetée, soit cibler d'emblée un nombre plus important de personnes en assumant que l'effet escompté sera moins important et moins durable.

Ainsi, de nombreux projets manquent leur cible de transformation et peuvent même contribuer à laisser les groupes les plus vulnérables un peu plus derrière.

L'empowerment, un processus multidimensionnel

Un autre écueil des projets visant à transformer la vie de jeunes et/ou de femmes en situation de *desempowerment* consiste à se concentrer exclusivement sur l'autonomisation économique. Celle-ci est, le plus souvent, mesurée à travers des aspects monétaires et envisagée dans une logique individuelle : une personne égale une formation, un emploi ou une entreprise individuelle. C'est ce à quoi les cadres stratégiques nationaux des pays du CAD de l'OCDE invitent. Par exemple, la stratégie internationale de la France pour l'égalité entre femmes et hommes 2018-2022 voit « l'autonomisation économique des femmes comme vecteur principal de progrès et de développement ». Le document précise que « généralement privées d'un accès au patrimoine, au capital et à toute forme d'assurance sociale, les femmes et les filles font face à une vulnérabilité économique chronique. »

L'EMPOWERMENT COMME APPROCHE DE LA TRANSFORMATION SOCIALE

Or, notre expérience d'évaluation et d'accompagnement de projets de transformation sociale à destination des femmes et des jeunes nous a montré que cette concentration sur l'autonomisation économique n'est pas toujours la démarche la plus efficace, surtout lorsque l'on cible les groupes les plus vulnérables.

Comment développer une activité commerciale, même modeste, lorsque l'on pense n'avoir aucune compétence ou savoir-faire, lorsque l'on ne parvient pas à parler avec autrui, que l'on considère que sa situation personnelle est à la fois sans issue et méritée, bref, lorsque l'on a naturalisé des systèmes d'oppression comme le machisme, le classisme ou le racisme ?

Cette description peut paraître exagérée, mais elle est malheureusement très courante parmi les groupes les plus vulnérables. Par ailleurs, nous avons observé des situations où des femmes parvenaient à obtenir des revenus, qui étaient ensuite contrôlés et gaspillés par leur mari. Enfin, si l'activité générant ce revenu s'ajoute au travail domestique (tâches ménagères et éducation des enfants), provoquant pour ces femmes des situations d'épuisement liées à une double, voire triple journée de travail, les effets positifs de l'autonomisation économique doivent être questionnés.

Par conséquent, il nous apparaît bien plus pertinent d'adopter une approche multidimensionnelle et systémique, qui ne se limite pas à l'autonomisation économique, mais puisse couvrir en même temps d'autres dimensions. Comme l'explique Nelly Stromquist (1993), Professeure en éducation internationale à l'Université du Maryland, « *Si la subordination a de multiples facettes, il en est de même pour l'empowerment. L'empowerment est un concept socio-politique qui va au-delà de la "participation politique formelle" et de la "prise de conscience". Une définition complète de l'empowerment doit inclure les composantes cognitives, psychologiques, politiques et économiques.* »

Cette définition correspond tout à fait à nos observations et expériences sur le terrain auprès de communautés rurales, indigènes, afrodescendantes ou des périphéries de grandes villes, avec un ajout : la dimension relationnelle, c'est-

à-dire lorsque l'empowerment commence à influencer les relations sociales de proximité, au sein de la famille, du couple, ou du cercle proche.

Pas d'empowerment sans affronter le système de genre et les autres facteurs d'oppression

L'empowerment est intimement lié à la question du pouvoir et de sa distribution inégale dans les sociétés qui produit du *desempowerment*. Ainsi, comme le rappelle Naila Kabeer (1999), « *pour qu'il y ait un véritable choix, certaines conditions doivent être remplies : 1) Il doit y avoir des alternatives – la possibilité de choisir différemment. [...] 2) Les alternatives ne doivent pas seulement exister, elles doivent aussi être perçues comme telles.* »

Il est donc essentiel d'adopter une approche de genre lorsque l'on travaille sur l'empowerment, parce que le système de genre, une fois naturalisé, empêche de réaliser ces choix consciemment. Il faut ainsi identifier et visibiliser les facteurs de *desempowerment* liés au système de genre, comprendre comment il s'articule avec d'autres systèmes (le racisme, le classisme, par exemple ; on parle alors d'intersectionnalité).

L'empowerment implique à la fois de travailler sur les capacités des individus et des groupes pour affronter un contexte porteur de discriminations et d'obstacles en étant mieux armé·e·s, mais aussi sur le cadre lui-même qui produit ces facteurs de *desempowerment*. Sans ce travail, certes particulièrement complexe, lent, il sera difficile de produire des effets de long terme et à grande échelle. Et pas uniquement dans le cadre d'actions visant l'empowerment des femmes. Lorsque de jeunes hommes ne peuvent poursuivre leurs études parce qu'ils doivent rapporter le pain quotidien dès qu'ils le peuvent, sont rejetés des structures économiques et politiques des communautés dominées par les « anciens », ne peuvent assumer leur orientation sexuelle, ou même exprimer leurs émotions, ils souffrent aussi du système de genre, même s'ils peuvent en tirer des privilèges relatifs par rapport aux femmes.

L'empowerment est autant un processus individuel que collectif

Notre condition de consultant·e·s ou chargé·e·s de projets issu·e·s de sociétés fondées sur l'individualisme peut aussi nous induire en erreur sur la manière

L'EMPOWERMENT COMME APPROCHE DE LA TRANSFORMATION SOCIALE

d'analyser la transformation des parcours de vie des personnes visées par les actions de solidarité internationale. Comme le décrivent Marloes A. Huis, Nina Hansen, Sabine Otten et Robert Lensink (2017), « *les interventions sont fondées sur l'hypothèse selon laquelle la participation à cette intervention a des effets en termes d'empowerment et favorise la croissance au niveau individuel. Mais ces interventions sont souvent mises en œuvre dans des cultures traditionnellement fondées sur le collectif.* » Il peut en résulter un décalage culturel dans l'approche envisagée et dans la manière de mesurer les effets des actions menées. **D'où l'importance, encore une fois, de partir de la connaissance située des personnes accompagnées et de construire cet accompagnement avec elles.**

Par ailleurs, le fait de participer à une dynamique collective peut, en soi, être vecteur d'empowerment. Comme l'explique Nelly Stromquist (1993), « *la création d'un groupe petit, avec une forte cohésion, et dans lequel ses membres peuvent s'identifier, est essentielle. On le sait car du fait de la taille limitée et de la nature volontaire de ces associations, de nombreux participant·e·s peuvent gagner de l'expérience et de la confiance à la fois dans les activités liées au leadership et dans celles liées au membership.* » Comme nous l'avons observé, le groupe peut constituer un espace sécurisant car stable, composé de personnes partageant une réalité commune, dans lequel il est possible de créer des liens affectifs et de solidarité. En se confrontant à la situation des autres membres du groupe, il est possible de prendre conscience des facteurs de *desempowerment* pouvant influencer sur sa situation personnelle, mais aussi de ses compétences non formelles, de ses qualités grâce au regard bienveillant des autres.

Agir en groupe donne aussi le courage de franchir ce premier pas, souvent le plus important, de la prise de conscience vers l'action, ou de reprendre pied car le processus d'empowerment n'est pas linéaire.

Une proposition de cadre pour analyser l'empowerment

À partir de ces considérations, nous avons développé notre propre cadre de référence pour analyser l'empowerment dans une perspective multidimensionnelle, c'est-à-dire qui prend en compte l'ensemble de ces composantes. Il s'agit d'un cadre évolutif, pouvant s'adapter à différents types de projets et de contextes. Il a été développé pour mieux saisir la complexité d'un projet évalué qui produisait des effets transformatifs mais peu valorisés par ses propres indicateurs, centrés sur ses aspects économiques.

Ce cadre s'articule ainsi autour de quatre dimensions clés :

- 1. La dimension économique (transversale).** La génération de revenus ou l'accès à des programmes sociaux pour couvrir les besoins les plus basiques (s'alimenter, avoir accès à l'eau, avoir un toit) constituent une condition du processus d'empowerment. Sans cela, il sera difficile pour une personne de s'investir dans un programme, quel qu'il soit. Le fait de générer des revenus peut aussi être vecteur d'empowerment dans la mesure où cela permet de peser davantage sur les ressources du foyer, de créer un rapport de force, et donc d'acquérir un pouvoir de décision au sein de celui-ci. Toutefois, la génération de revenus ne se suffit pas à elle-même et peut se heurter à plusieurs limites, comme vu précédemment. C'est pourquoi il s'agit d'une dimension transversale conditionnant et renforçant les autres dimensions mais ne pouvant être envisagée seule.
- 2. La dimension cognitive,** c'est-à-dire la prise de conscience, au niveau individuel, des facteurs d'oppression entravant la capacité de décision et d'agir, son rôle d'acteur ou d'actrice dans ce système d'oppression, et sa capacité à faire des choix aux niveaux individuel comme collectif. On peut y inclure des éléments psychologiques, le sentiment de confiance en soi ou d'estime de soi, qui sont des manifestations de cette prise de conscience au niveau individuel.
- 3. La dimension relationnelle,** qui correspond à la manière dont la personne qui se situe dans un processus d'empowerment entretient des relations avec les personnes de son entourage : au sein du foyer, au sein de la famille, au sein du groupe ou de la communauté. Marloes A. Huis, Nina Hansen, Sabine Otten et Robert Lensink (2017) proposent plusieurs indicateurs pour mesurer cette dimension : les violences domestiques, le pouvoir de négociation au sein du couple, la liberté de mouvement (par rapport au

L'EMPOWERMENT COMME APPROCHE DE LA TRANSFORMATION SOCIALE

mari ou à la famille), l'appartenance à des réseaux/collectifs, la capacité à recevoir de l'aide des autres (capital social), la capacité à agir en groupe.

4. La dimension politique⁵, qui est, selon Nelly Stromquist (1993) « *la capacité à analyser l'environnement en termes sociaux et politiques, ainsi que la capacité à organiser et à mobiliser en vue de produire un changement social. Par conséquent, un processus d'empowerment implique la conscientisation individuelle et l'action collective est fondamentale pour atteindre la transformation sociale visée.* » Cette dimension politique est aussi celle qui permet le changement d'échelle : la personne ou le groupe qui se situe dans un processus d'empowerment n'agit pas seulement pour provoquer un changement individuel ou limité au groupe, mais un changement global à un niveau macro. Dans ce cadre, la dimension politique de l'empowerment se traduit par la capacité à assumer des responsabilités (leadership), à mener des actions de plaidoyer et à construire des alliances. Ce leadership peut être individuel ou collectif.

5. "Politique" qui doit être compris selon son sens étymologique: l'organisation de la vie en communauté (du grec "polis" qui signifie "cité").

Processus d'empowerment

Schéma élaboré par Arnaud Laaban et Klàra Hellebrandova



L'EMPOWERMENT COMME APPROCHE DE LA TRANSFORMATION SOCIALE

Ces dimensions ne sont pas figées. Par exemple, dans le cas d'un projet focalisé sur l'*empowerment* de personnes souffrant d'une maladie socialement stigmatisante, l'accès à des soins de qualité va constituer une dimension transversale, en plus ou à la place de la dimension économique. De même à l'intérieur de chaque dimension, les marqueurs et indicateurs qui en découlent sont à adapter en fonction de la connaissance située des personnes qui se retrouvent dans un processus d'*empowerment*, de l'approche du projet et du contexte.

Conclusion

Alors que les actions de solidarité internationale visant la transformation de la vie des femmes et des jeunes se multiplient, et que l'Agenda 2030 nous invite à nous concentrer sur les groupes les plus désavantagés, de nombreux projets passent à côté de leur objectif en matière de changement social, voire produisent des effets négatifs. En se concentrant sur l'autonomisation économique ou l'employabilité des femmes et des jeunes, sans aborder des aspects cognitifs, la relation de ces personnes au sein de leur communauté, ou sans chercher à agir sur les facteurs qui sont à l'origine de leur situation, il est difficile de produire un changement transformatif et durable.

L'*empowerment* constitue, à ce titre, une approche du changement social systémique utile qui permet de rendre compte d'interactions sociales complexes ancrées dans des contextes à chaque fois spécifiques. Son adoption implique une réflexion systémique sur la manière de définir une action, de mesurer ses résultats et ses effets en tenant compte d'un certain nombre de « réflexes » : penser multidimensionnel, collectif, genre...

Cette approche se heurte aujourd'hui à des limites liées au cadre lui-même d'éligibilité des projets : viser le plus de personnes possible, dans un temps limité (deux à trois ans). Elle est aussi limitée par les propres biais cognitifs des porteurs et porteuses de projets, ou des consultant·e·s qui les analysent.

Il n'y a pas qu'une seule bonne méthodologie en la matière. Le cadre que nous avons défini constitue un guide pour notre propre analyse et doit être sans cesse modifié, adapté, complété, critiqué pour répondre aux enjeux spécifiques entourant chaque action et situation.

À partir des expériences relatées, nous suggérons plusieurs recommandations à destination des acteurs et actrices de la solidarité internationale.

Pour les porteuses et porteurs de projets

S'interroger sur le sens des actions visant l'autonomisation des jeunes ou des femmes : quel est l'objectif in fine ? À quoi servent les actions visant le renforcement de capacités et la génération de revenus ? A-t-on bien pris en compte les facteurs spécifiques de *desempowerment* des groupes les plus vulnérables visés ?

Adopter une approche multidimensionnelle de l'*empowerment*. Il ne s'agit pas nécessairement de celle que nous avons décrite, car tout cadre méthodologique doit partir de celles et ceux qui sont entré·e·s ou entreront dans le processus d'*empowerment*. L'important est que cette approche soit systémique, qu'elle ne se limite pas à une seule dimension (seulement économique ou seulement cognitive) et qu'elle parte des connaissances situées des personnes ou groupes accompagnés.

Définir des indicateurs qui ne sont pas uniquement centrés sur des aspects économiques monétarisés, mais qui puissent aussi mesurer les effets d'un projet sur : la confiance en soi, la capacité à interagir au sein et en dehors d'un groupe, le renforcement de capacités non formelles, l'engagement pour la communauté/le quartier...

Du côté des consultants et consultantes

Développer certains « réflexes » au moment d'analyser des projets accompagnant des jeunes ou des femmes issu·e·s ou non de groupes vulnérables, d'autant plus lorsque ces projets sont importants et qu'ils intègrent des concepts tels que *autonomisation*, *insertion économique*, *employabilité*, etc. Quelle est la vision de la transformation sociale qui sous-tend le projet ? La démarche d'accompagnement est-elle systémique ou spécifique ? Les cibles visées sont-elles cohérentes avec le principe *ne laisser personne derrière* ? L'approche adoptée est-elle cohérente avec cette cible ? Le cadre logique du projet, sa théorie du changement et/ou ses indicateurs reflètent-ils, d'une part, l'approche et, d'autre part, les effets générés par le projet ? Est-ce que la définition du projet est réellement partie de

L'EMPOWERMENT COMME APPROCHE DE LA TRANSFORMATION SOCIALE

la connaissance située des participant-e-s ? Quels sont les effets produits au-delà des simples aspects économiques ou des seuls aspects cognitifs ? Observe-t-on des effets négatifs produits par les activités menées ?...

Développer des outils particuliers permettant d'analyser ces effets, notamment des outils issus de l'éducation populaire car ils permettent, au travers d'activités pratiques, d'aborder des sujets plus difficiles qu'une méthodologie classique – un atelier ou des entretiens centrés sur l'auto-perception des effets –, d'observer les interactions au sein du groupe, la manière dont les décisions au sein de celui-ci sont prises, quelles connaissances ou compétences formelles ou non formelles sont mobilisées, etc.

BIBLIOGRAPHIE

→ HUIS, Marloes A., HANSEN, Nina, OTTEN, Sabine, LENSİK, Robert, A Three-Dimensional Model of Women's Empowerment: Implications in the Field of Microfinance and Future Directions, *Frontiers in Psychology*, 28 septembre 2017

→ STROMQUIST, Nelly P., The theoretical and practical bases for empowerment, in « **PATHWAYS TOWARDS AUTONOMY** », *Report of the International Seminar held at UIE*, édité par Carolyn Medel-Añonuevo, 1993

→ HALL, Constance Margaret, *Women and Empowerment - Strategies for Increasing Autonomy*, Routledge, 1992

→ KABEER, Naila, « **RESOURCES, AGENCY, ACHIEVEMENTS, REFLECTIONS ON THE MEASUREMENT OF WOMEN'S EMPOWERMENT** », *Sociology, Development and Change*, vol. 30, 1999

→ DUGUID, Fiona, WEBER, Nadya, *Gender equality and women's empowerment in co-operatives - A literature review*, Alliance Coopérative Internationale, 2016



Lancer
l'inclusion
par le nombre



QUAND LE SEXISME CESSE D'ÊTRE ORDINAIRE

Créer un lieu de travail et un espace
d'accompagnement sécurisant
pour les femmes sans domicile

LOUISE LACOSTE ET LAURE TURCHET (CARTON PLEIN)



“ Nous menons encore et toujours les mêmes batailles, elles ne sont jamais gagnées une fois pour toutes, mais en luttant ensemble, en communauté, nous apprenons à entrevoir de nouvelles possibilités qui, autrement, n'auraient jamais été visibles à nos yeux. En même temps, nous étendons et élargissons notre conception de la liberté. »

ANGELA DAVIS, 2016

Plus de 300 000 personnes sont sans domicile, selon le dernier rapport de la Fondation Abbé Pierre [Fondation Abbé Pierre, 2021]. En 2012, d'après l'Insee, 75 % d'entre elles n'avaient pas de travail salarié régulier. Pourtant, le travail est socialement une valeur structurante. Travailler permet de se sentir utile, partager ses compétences et créer ou recréer du lien social, surtout quand ce dernier est affaibli. C'est sur ce constat que Carton Plein a vu le jour en 2012. L'association accompagne chaque année 70 personnes sans domicile ou en grande précarité par une activité de valorisation, vente, livraison et collecte de cartons à Paris et Nanterre. Les missions sont pensées pour être accessibles, adaptées, et amener, tout au long de l'accompagnement, à une montée en compétences des valoristes (salarié-e-s accompagné-e-s dans le dispositif Premières heures).

Et
l'approfondir



Par l'échange
et la parole

LE DISPOSITIF PREMIÈRES HEURES

Ce dispositif a été créé par l'association Emmaüs Défi et institutionnalisé par la Ville de Paris en 2011. Il propose à des personnes sans abri domiciliées dans la capitale un parcours d'un an d'insertion par le travail.

Chaque année, environ 350 personnes sont accompagnées par ce dispositif, porté par une vingtaine d'associations parisiennes. Les personnes peuvent travailler quelques heures par semaine afin de se réadapter au monde économique et social, trouver un hébergement, prendre soin de leur santé, apprendre à se faire confiance à nouveau.

Le dispositif est expérimenté sur le territoire des Hauts-de-Seine et est en cours d'essaimage au niveau national via un pilotage par Convergence France.

À Carton Plein, nous allons vers les personnes les plus en difficulté et proposons un accompagnement sur mesure grâce à des pratiques d'encadrement les plus horizontales possible. Depuis plus de deux ans, un questionnement central s'est imposé à nous : l'accompagnement des femmes et leur place dans notre structure. Depuis 2012, la part des femmes et des familles ne cesse d'augmenter parmi les personnes sans domicile, mais elles restent peu présentes dans la plupart des dispositifs d'insertion par l'activité.

Dans cet article, nous souhaitons restituer, de manière collaborative, le processus réflexif que nous avons construit à une dizaine de voix, avec tous les membres de l'équipe. Nous proposons une présentation de la démarche mise en place à Carton Plein, qui questionne et fait avancer ses pratiques dans l'accompagnement des femmes. Cette démarche peut être qualifiée de recherche-action puisqu'elle découle d'une riche collaboration entre les éducateurs et éducatrices de l'équipe et d'une analyse sociologique se construisant dans et par l'action. [Rhéaume, 1982]

Nous restituerons notre démarche en trois temps. Nous commencerons par raconter les violences de genre qui ont pu se dérouler dans la structure. Puis nous expliquerons la manière dont les équipes de l'association ont travaillé ensemble sur leur posture de travail social pour adapter leurs pratiques d'accompagnement à

la prise en compte des femmes. Enfin, nous reviendrons sur les actions déployées pour donner une plus grande place aux femmes dans le dispositif.

Faire le constat de la quotidienneté des violences de genre

En 2017, quatre salarié-e-s de Carton Plein composent l'équipe en charge du dispositif Premières heures : trois hommes et une femme. En 2019, iels sont quatre : trois femmes et un homme. En 2021, iels sont cinq femmes et un homme. Entre 2017 et 2021, la configuration de genre de l'équipe a ainsi évolué, modifiant en profondeur la teneur des rapports sociaux de genre.

Déconstruire la banalisation du sexisme ordinaire

Les interactions quotidiennes étaient auparavant ancrées dans la banalisation de certains rapports sexistes, provenant des personnes accompagnées comme des personnes accompagnantes, via une culture qui normalisait le sexisme, notamment à travers l'humour [Lacoste, 2019]. En 2017, parfois, les intervenants sociaux de la structure utilisaient l'humour, à connotation sexuelle, comme porte d'entrée dans la relation avec les personnes accompagnées et comme support d'interactions de travail avec leurs collègues. La conséquence était alors, d'une part, de délégitimer la place des éducatrices et, d'autre part, de laisser passer et d'invisibiliser des interactions et des violences de genre parfois problématiques (regards déplacés, commentaires sur le physique, gestes inappropriés). Il faut ici mentionner la forme d'impensé du genre dans le travail social que décrit Marc Bessin lorsqu'il montre que l'absence de contenu sur le genre dans les formations du travail social limite la possibilité pour les éducateurs et éducatrices de questionner la dimension genrée de leurs pratiques de travail. [Bessin, 2013].

Partant de cette recherche, est née l'envie de travailler en équipe sur la question du genre dans les accompagnements.

L'objectif était de prendre en compte le risque quotidien d'isolement des femmes accompagnées et de l'invisibilisation des violences de genre qui pouvaient peser sur elles.

Prendre en compte les violences de genre vécues par les femmes valoristes pour créer un lieu sécurisant

Le genre des femmes sans domicile constitue, selon Marie Loison-Leruste, « un facteur de vulnérabilité », dans la mesure où « il les expose à des formes spécifiques de violence ». Les trajectoires et les parcours de vie des femmes sans domicile sont souvent structurés par des violences de genre, qui sont régulièrement à l'origine

QUAND LE SEXISME CESSE D'ÊTRE ORDINAIRE

de la perte de leur logement (femmes battues, ruptures difficiles). Pour les femmes sans domicile et migrantes, ce sont majoritairement les violences de genre qui les poussent à fuir leur pays ou à en être enlevées [Loison-Leruste, Perrier, 2019]. Les femmes sans abri sont particulièrement exposées aux violences dans la rue.

En plus d'être vulnérables, les femmes sans domicile sont bien souvent invisibilisées dans les dispositifs d'intervention sociale. En 2018, les femmes composaient à peine 10 % des personnes accompagnées par Carton Plein.

La même année, à Paris, les femmes sans abri représentaient 12 % des personnes comptabilisées lors de la Nuit de la Solidarité. Selon l'Insee, en 2012¹, elles constituaient 38 % des personnes sans domicile². Les femmes sans domicile étaient donc, a priori, sous-représentées parmi les personnes accompagnées.

Cette sous-représentation n'est pas inhabituelle. Le secteur de l'accueil hébergement insertion (AHI) est fortement segmenté par la variable du genre : les femmes sont peu présentes dans les dispositifs d'accueil et d'insertion sociale, sauf lorsqu'ils leurs sont dédiés (Haltes de nuit réservées aux femmes). Les lieux d'accueil de jour mixtes ont tendance à être évités par les femmes sans abri, par stratégie de protection face aux violences de genre auxquelles elles sont exposées dans ces contextes. Dans le monde de l'insertion par l'activité économique (IAE), les femmes sont majoritairement présentes dans des structures où les activités sont genrées (blanchisserie, restauration collective, ménage). Cela crée une assignation à un rôle social genré par le caractère des missions qui leurs sont alors proposées. À Carton Plein aussi, la segmentation par le genre de l'action sociale limite la place des femmes dans l'association : les structures orientant les personnes dans le dispositif ont tendance à ne pas spontanément orienter de femmes. Les

1. La dernière enquête « Sans domicile » menée par l'Insee date de 2012. Malheureusement, aucune enquête statistique d'ampleur nationale n'a été conduite depuis sur cette question.

2. Les personnes sans abri sont les personnes ayant passé la nuit précédente dans un lieu non prévu pour l'habitation. Les personnes sans domicile incluent les personnes sans abri, ainsi que celles hébergées chez des tiers, dans les centres d'hébergement collectifs, les hôtels sociaux et les autres formes d'hébergement collectif, de stabilisation et d'insertion.

missions de Carton Plein se réalisent en atelier (travail manuel) ou à vélo (travail physique) et sont souvent assimilées à des missions destinées aux hommes, de manière stéréotypée.

À la suite de ces constats, une démarche collective de réflexion autour des rapports sociaux de genre s'est engagée. Ce premier échange entre sociologie et travail social visait d'abord à déconstruire les mécanismes de banalisation du sexisme dans l'équipe.

Nous jugions alors et jugeons encore cette déconstruction nécessaire pour penser collectivement la place des femmes et la spécificité de leur accompagnement dans l'association. Notre objectif premier a été de réfléchir aux situations et pratiques de travail des permanent-e-s et des valoristes afin de créer une *safe place*³, autrement dit un espace, un lieu de travail sécurisant pour les femmes accompagnées.

Engager une réflexion collective pour penser le genre dans les situations de travail

Si Carton Plein a toujours travaillé sur des modes d'encadrement les plus horizontaux et épanouissants possible pour permettre aux personnes accompagnées de se sentir en confiance, ce travail a souvent manqué de questionner la dimension genrée de l'accompagnement et des trajectoires des personnes.

Pour construire une recherche-action collective sur la question du genre, nous sommes parti-e-s de nos acquis, de nos pratiques d'accompagnement. Le défi consistait alors à adapter chacune de ces pratiques à la spécificité de la place des femmes dans notre association, pour qu'elles s'y sentent à leur place.

Construire une culture organisationnelle autour des questions de genre

Travailler sur le sexisme en équipe n'a pas toujours été un exercice évident. Angela Davis explique que « *les méthodologies féministes, pour la recherche et pour l'organisation, nous forcent à explorer des liens qui ne sont pas toujours apparents, nous conduisent à habiter nos contradictions et à découvrir ce que ces contradictions ont de productif, ainsi que de nouvelles méthodes de réflexion et d'action.* » [Davis, 2016] Le dialogue entre la sociologie et la pratique du

3. Nous faisons référence à la notion créée par les militant-e-s queer dans les années 60 et aux États-Unis. La notion désigne un lieu où les personnes marginalisées peuvent évoluer dans un environnement bienveillant et abstrait des rapports sociaux de domination qui pèsent sur elles. Nous l'employons pour désigner les efforts déployés par Carton Plein pour faire en sorte que chacun-e soit égal-e sur son lieu de travail et s'y sente en sécurité.

QUAND LE SEXISME CESSE D'ÊTRE ORDINAIRE

travail social peut, à bien des égards, faire naître des contradictions. Il n'est, en effet, pas simple de faire dialoguer et de penser ensemble deux postures : une démarche analytique, réflexive de recherche sociologique, et le travail de terrain des éducateurs et éducatrices du dispositif, ancré dans l'action. Ces postures ne s'imbriquent pas toujours avec fluidité. Pourtant, il est indispensable de réfléchir et d'avancer ensemble pour ancrer la recherche dans l'action et l'expérimentation dans la réflexion. Les groupes de travail et la production de documents internes concernant le sexisme dans la structure ont été un premier pas.

Il s'agissait de réunir différent-e-s salarié-e-s de l'association pour rédiger une charte à destination des permanent-e-s, concernant les attitudes à adopter et les réactions à avoir face à des violences sexistes : quand intervenir, quand alerter les collègues, quand faire appel à la loi...

Cette charte a été complétée de ressources pratiques et législatives. L'idée centrale ayant présidé à la constitution de ces groupes de travail était qu'il fallait armer les éducateurs et éducatrices pour identifier et réagir aux violences de genre vécues par les femmes valoristes et par les éducatrices elles-mêmes. Les discussions et la production de documents textuels sont des outils très théoriques et éloignés de la réalité du travail de terrain. Ces échanges ont tout de même permis de produire un premier référentiel, une langue commune autour du sexisme dans la structure.

Un second outil que nous avons déployé est le théâtre-forum. Le théâtre-forum est une pédagogie du théâtre de l'opprimé et de l'éducation populaire. Son principe est de trouver collectivement des manières de résoudre les difficultés et oppressions individuelles ou structurelles vécues par les personnes (personnes accompagnées, éducateurs, éducatrices). L'outil s'est révélé particulièrement pertinent pour notre démarche de recherche-action et les salarié-e-s de la structure qui l'ont expérimenté y ont tous et toutes adhéré. Elles et ils y ont trouvé un moyen de repérer les situations de violences sexistes et d'y répondre. Le théâtre-forum donne lieu à de la recherche par l'action, de manière collective, pour réfléchir aux

oppressions qui se nichent dans les situations de travail et persistent malgré les bonnes pratiques d'accompagnement valorisées par Carton Plein.

Intégrer le genre à nos pratiques d'accompagnement quotidiennes

Trois pratiques constituent les bases de nos relations avec les valoristes. Elles sont participatives et nous servent à inclure les valoristes dans l'association, dont ils deviennent parties prenantes à part entière. Cela nous permet d'atteindre un fonctionnement globalement horizontal dans l'organisation du travail. Cependant, si nous lisons ces pratiques sous l'angle des rapports sociaux de genre, nous nous apercevons qu'elles ne donnent pas, bien souvent, une place aussi valorisante aux femmes qu'aux hommes.

Le **co-travail** consiste à se répartir le travail grâce à une organisation collective en atelier. Chaque point d'équipe (le matin et l'après-midi) rend alors actifs les valoristes, qui sont considéré-e-s comme des travailleurs et travailleuses à part entière. Des bénévoles, ainsi que les éducateurs et éducatrices, réalisent les mêmes tâches, sans distinction.

Le **faire pour apprendre** consiste à faire et à pratiquer directement une tâche, une mission concrète : par exemple, la préparation d'une commande de cartons. L'ancrage dans la vie économique et le rapport aux client-e-s impliquent la responsabilité de l'équipe dans son ensemble. Ce principe est basé sur la confiance et croit en l'intelligence pratique des personnes. Il prône le plaisir de faire, de tester, d'expérimenter et de progresser.

La **formation entre pairs** fait naître un esprit d'équipe. Les anciens et anciennes valoristes forment les nouveaux et nouvelles, sans que les éducateurs et éducatrices ne s'immiscent dans le partage des connaissances. Celles et ceux qui savent faire apprennent aux autres. Celles et ceux qui ne savent pas encore apprennent à leur rythme.

Ces méthodes d'encadrement créent des échanges, facilitent les liens et génèrent une certaine confiance collective. Les bénéfices de ces méthodes sont importants : elles favorisent la prise de position, le partage à l'oral, le lien, la collaboration. Nous croyons que ces pratiques renforcent l'estime qu'ont les personnes d'elles-mêmes et, par extension, qu'elles impactent positivement leur vie. Nous croyons que le travail de renforcement positif effectué par l'ensemble des équipes redonne du pouvoir et de la confiance aux valoristes. Nous notons néanmoins des effets moins positifs : l'atelier de travail est un lieu d'expérimentation et contient donc son lot d'erreurs et d'imperfections.

QUAND LE SEXISME CESSE D'ÊTRE ORDINAIRE

Le co-travail, le faire pour apprendre et la formation entre pairs développent une grande liberté et un sentiment fort de confiance en soi pour les personnes accompagnées. Mais ce cadre de travail peut également, par sa souplesse, mettre en difficulté celles et ceux qui sont plus effacé-e-s, moins volontaires et assuré-e-s, et, notamment, certaines femmes accompagnées. Pour chacune de ces pratiques, une lecture qui prend en compte la perspective de genre montre que les femmes accompagnées ont tendance à s'autocensurer et à moins expérimenter.

Elles ont moins confiance en elles pour effectuer de nouvelles missions. C'est donc d'abord aux éducateurs et éducatrices de l'association de penser leurs postures et pratiques de travail à l'aune du genre, pour créer un cadre d'accompagnement accueillant, dans lequel les femmes peuvent s'émanciper au même titre que les hommes et sont protégées des regards, réflexions, gestes et préjugés déplacés. **Ce constat est issu du travail de création d'un référentiel commun, qui a vu émerger une vision commune.** Cela nous a permis de porter une attention particulière aux choix des missions effectuées par les valoristes, afin d'encourager les femmes à tenter de nouvelles choses : prendre davantage d'initiatives et occuper plus l'espace.

Il est également important de réguler les échanges pour favoriser l'équité entre les participant-e-s et que les uns ne s'imposent pas au détriment des autres. Nous avons mis en place des processus de régulation, notamment par l'instauration d'un quota souple dans les intégrations de nouveaux et nouvelles valoristes, en vue de rééquilibrer le nombre de femmes présentes. L'objectif est d'atteindre une parité de genre dans les accompagnements, mais sans contrainte temporelle pour y parvenir.

Agir pour inclure pleinement les femmes dans le projet associatif

Notre action a pris racine dans nos difficultés à permettre aux femmes en grande précarité d'intégrer Carton Plein. Elles étaient isolées et minoritaires, et nous ne les considérons pas suffisamment à partir des violences de genre qu'elles subissaient, notamment des remarques, préjugés et attitudes dont elles pouvaient être les cibles.

Instaurer un quota de genre dans les recrutements et réfléchir à la constitution des équipes

La politique que nous avons d'abord adoptée pour accompagner les femmes a été de passer par une stratégie numéraire et d'en recruter davantage pour qu'elles soient visibles de par leur nombre et que leur présence impacte directement les rapports sociaux de genre. Cette stratégie a été pensée fin 2019 et continue de faire son chemin aujourd'hui.

Le nombre de femmes accompagnées a fortement et rapidement augmenté, passant de 10 % en 2018 à 15 % en 2019, 30 % en 2020 et 40 % en 2021.

Pour cela, il nous a fallu mettre en place trois actions. D'abord, nouer des partenariats de confiance avec des associations spécialisées dans l'accompagnement des femmes. Ensuite, mobiliser et sensibiliser nos partenaires à notre action afin qu'elles et ils n'instaurent pas une sélection genrée, au détriment des femmes dans leurs orientations. Enfin, s'assurer que la composition des équipes de travail ne les place pas dans une position minoritaire. Autrement dit, encadrer les recrutements et les orientations et porter une attention particulière à la dynamique collective. L'équilibre des équipes s'est construit dans une logique intersectionnelle. Les valoristes ont des vulnérabilités sociales et économiques diverses, qu'elles concernent leur genre, une situation d'addiction, des difficultés de santé, une grande marginalité sociale, une mauvaise maîtrise de la langue française ou tout autre facteur d'exclusion et de vulnérabilité. Cependant, chacune des personnes accompagnées doit aussi pouvoir apporter ses forces et ses connaissances spécifiques ; la singularité est prise en compte dans la constitution des équipes. Les femmes sont, dans leur grande majorité, à l'intersection d'une domination de genre et de race.

Visibiliser les femmes et limiter les violences de genre qu'elles subissent

Il a été, pour nous, important de penser les équipes de travail en termes d'intersectionnalité, selon le postulat, porté par les éducateurs et éducatrices, que la

QUAND LE SEXISME CESSE D'ÊTRE ORDINAIRE

mixité de genre, de vulnérabilités, de forces, de cultures et de langues⁴ produit des effets bénéfiques pour laisser à chacun et chacune une place dans le groupe. Les résultats, mois après mois, se font sentir.

Les effets de cette plus grande mixité sont sans appel : les femmes prennent davantage le pouvoir, occupent davantage l'espace, les équipes s'équilibrent mieux. Elles se forment entre elles et transmettent leurs savoirs à leurs collègues, et certaines d'entre elles sont aujourd'hui des piliers, des repères pour les nouveaux et nouvelles arrivantes. L'atelier de travail commence à être un espace sécurisant pour tous et toutes, un lieu safe, mais avec ses limites.

Les situations et interactions de travail ne sont en effet pas encore totalement exemptes de violences de genre. Les femmes, lors de la répartition des missions, ont encore tendance à choisir des missions discrètes et statiques, quand les hommes s'orientent, avec beaucoup plus d'aisance, vers des missions impliquant la relation avec les client·e·s, la collecte, la livraison, l'occupation de l'espace. Des surnoms, comme « ma chérie », « ma belle », « bisou bisou », fument encore, le plus souvent entre les valoristes et en provenance des hommes. Des agressions ou intimidations peuvent parfois avoir lieu. Des incompréhensions fortes continuent d'exister dans le cadre posé par l'équipe encadrante : par exemple, certains hommes accompagnés ne comprennent pas pourquoi ils n'ont pas le droit de poser leur main sur les hanches des femmes ou d'essayer de les séduire pendant l'activité. Un, deux, trois, dix recadrages sont parfois nécessaires. Dans ce contexte, nous devons trouver l'équilibre : les limites des un·e·s ne sont pas celles des autres.

4. En 2018, 43 % des personnes accompagnées étaient des hommes de plus de 40 ans, originaires d'Europe de l'Est. Le manque de diversité sur le plan de la langue parlée par les personnes et de leur culture peut, d'expérience, s'avérer excluant pour celles qui sont minoritaires dans les temps de travail.

Tous et toutes n'ont pas la même capacité à théoriser et intégrer ces enjeux. Les valoristes, comme les éducateurs et éducatrices, ne partent pas du même point quant à la déconstruction féministe et évoluent sur le sujet à leur rythme.

Et sur des thèmes sociétaux, comme celui des violences de genre, toute volonté de changement prend nécessairement un temps long.

Intégrer pleinement la voix des femmes à la recherche-action

La progression est encourageante.

Pour autant, il nous faut encore dépasser une approche en termes de quotas pour penser les spécificités posées par l'accompagnement des femmes et les enjeux concrets de leur présence et de leur recrutement.

Par exemple, une question se pose quant à la mise en place des quotas. Les femmes recrutées sont très majoritairement des femmes avec enfants et hébergées, donc sans domicile mais pas strictement sans abri. Les femmes seules (sans conjoint·e ni enfant) sont encore absentes du dispositif Premières heures : elles sont dans l'angle mort et le travail réalisé jusqu'ici n'a pas permis de les atteindre.

Aujourd'hui, ce sont deux chercheuses qui travaillent en interne sur ces questions, puisque la recherche doctorale est complétée par la présence d'une chercheuse stagiaire, chargée de réfléchir aux violences de genre vécues par les femmes au sein de la structure et de nourrir la réflexion sur les pistes d'action pouvant encore améliorer nos pratiques. Cette nouvelle collaboration nous donne la possibilité d'ancrer la recherche-action dans une logique à la fois plus collective et plus inclusive. Des temps de travail réguliers et poussés continuent d'être organisés avec l'équipe encadrante, notamment via le théâtre-forum ou la restitution et les débats des résultats intermédiaires de recherche. Nous construisons collectivement les moyens de l'inclusion des femmes dans cette démarche : par la pratique à venir de *focus groups*, par la conduite d'entretiens biographiques avec les protagonistes, par la mise en place d'une co-formation, en partenariat avec ATD Quart Monde⁵. **Nous construisons, testons et analysons ainsi une pluralité de manières d'inclure le regard des femmes, accompagnées dans la réflexion.**

5. La co-formation pensée par ATD Quart Monde permet de croiser les savoirs des universitaires, des professionnel·le·s (ici, du travail social) et des personnes en situation de précarité. Site Internet d'ATD Quart Monde, disponible sur : www.atd-quartmonde.fr/nos-actions/action-pour-lacces-a-la-parole/les-co-formations

QUAND LE SEXISME CESSE D'ÊTRE ORDINAIRE

Conclusion

À l'heure actuelle, notre principal défi consiste à mieux intégrer le regard et la voix des femmes accompagnées dans la recherche-action qui les concerne. Nous avons voulu commencer en créant un référentiel commun autour du sexisme dans l'équipe encadrante. Après avoir mené des entretiens et des *focus groups* avec les femmes accompagnées, ainsi qu'un travail de réflexion avec l'équipe éducative, nous sommes en train d'organiser l'atelier et les plannings de travail pour organiser des temps de travail en non-mixité de genre dédiés aux femmes de l'équipe. Il nous faudra encore créer des espaces d'échanges et de partage pour intégrer pleinement le regard des femmes accompagnées et prendre en compte leurs avis sur les actions menées.

Le sujet est d'autant plus d'actualité que nous nous apprêtons à recruter une femme transgenre, ce qui actualise et accentue la nécessité de réfléchir aux violences de genre pouvant encore se dérouler dans l'équipe. Un rapport de la FAS, publié en 2020, montre en effet que, pour les personnes LGBTQI sans domicile et en hébergement collectif, l'évitement des temps collectifs relève parfois d'une question de survie [Sauvaire, 2020]. Il est encore extrêmement difficile pour la plupart des personnes trans à la rue de vivre leur identité et leur transition sociale sans subir de terribles violences.

Notre ambition reste de pouvoir réfléchir et agir sur les violences dans leur globalité, dans une approche intersectionnelle, pour être en capacité d'accueillir, dans des conditions de bienveillance et de respect, l'ensemble des personnes visées par le dispositif, quel que soit leur genre.

BIBLIOGRAPHIE

- APUR, *Les personnes en situation de rue à Paris dans la nuit du 30-31 janvier 2020. Analyse des données issues du décompte de la 3^e édition de la nuit de la solidarité*, 2020
- BESSIN, Marc, « **QUAND LA MIXITÉ NE SUFFIT PAS : OÙ EN EST L'INTRODUCTION DU GENRE DANS LE TRAVAIL SOCIAL ?** », *Les Cahiers Dynamiques - Mixité et éducation : question de genre ?*, vol. 1, n° 58, éditions Erès, 2013, p 22-30
- DAVIS, Angela, *Sur la liberté, petite anthologie de l'émancipation*, éditions Aden Bruxelles, 2016
- HOOKS, Bell, *Apprendre à transgresser - L'éducation comme pratique de la liberté*, coll. Nouvelles questions féministes, coédition Syllepse/M Editeur, 2019
- LACOSTE, Louise, *Quand le sexisme devient ordinaire. Rapports sociaux et violences de genre dans une structure d'insertion par l'activité économique*, mémoire de fin d'études, master APAS - Université Paris Nanterre, 2019
- LOISON-LERUSTE, Marie, PERRIER, Gwenaëlle, « **LES TRAJECTOIRES DES FEMMES SANS DOMICILE À TRAVERS LE PRISME DU GENRE : ENTRE VULNÉRABILITÉ ET PROTECTION** », *Déviance et Société*, vol. 43, n° 1, 2019
- RHÉAUME, Jacques, « **LA RECHERCHE-ACTION : UN NOUVEAU MODE DE SAVOIR ?** » *Sociologie et sociétés*, vol. 14, n° 1, 1982
- SAUVAIRE, Joséphine, *Accueil et accompagnement des personnes LGBTQI dans l'hébergement en Île-de-France*, FAS IDF, 2020

DE L'AUTONOMIE À L'ÉMANCIPATION DES FEMMES

SARAH GUTIERREZ (BATIK INTERNATIONAL)

Souvent assimilée à l'égalité des droits, la perspective de genre est parfois comprise comme l'amélioration des conditions de vie des femmes. Notre travail sur les projets d'entrepreneuriat féminin nous a montré que, pour atteindre l'égalité réelle (et pas seulement de droits), il est essentiel de réfléchir aux différents rapports de domination auxquels sont confrontées les femmes et de questionner la notion d'émancipation.

À travers ce récit, nous souhaitons partager notre expérience de l'intégration de la perspective de genre dans nos actions. La première partie expose les constats des inégalités économiques de genre qui ont motivé notre travail, ainsi que les limites rencontrées dans les approches d'intervention choisies initialement. Dans une seconde partie, nous présentons la démarche de réflexivité et d'ajustement qui a été entreprise autour de nos stratégies d'intervention, en vue de favoriser le renforcement du pouvoir d'agir des femmes. Les leçons tirées et les effets de ce travail sont partagés dans la dernière partie de cet article, pour rendre cette expérience utile au plus grand nombre.

L'autonomisation économique : un levier de transformation sociale ?

Améliorer les conditions de vie des femmes

Depuis 2005, BATIK International intervient aux côtés d'organisations de la société civile de pays d'Afrique du Nord sur des projets d'insertion socio-économique de personnes en situation de précarité. Généralement privées d'accès aux ressources (capital, formation, patrimoine, etc.), les femmes se trouvent en situation de vulnérabilité économique. Elles constituent une grande partie des participant-e-s à nos projets.

Le rapport du Global Gender Gap¹, qui évalue la façon dont les ressources et les opportunités sont réparties entre les femmes et les hommes à l'échelle d'un pays, a montré la dégradation de la situation des femmes dans les pays où nous intervenons. Ce rapport examinait quatre domaines d'inégalités : opportunités économiques (salaires, accès aux emplois rémunérés et qualifiés, etc.), niveau d'instruction, participation et représentation politiques et, enfin, accès à la santé. Les indices sur la participation économique des femmes classaient les pays dans lesquels nous intervenons parmi les dernières places au niveau mondial :

CLASSEMENT DES PAYS PAR ANNÉE (SUR 130 PAYS)	2011	2010	2009	2008	2007
MAROC	129	127	124	125	122
ÉGYPTE	123	125	126	124	120
TUNISIE	108	107	109	103	102

CLASSEMENT DES PAYS EN 2011 (SUR 130 PAYS)	ÉGYPTE	MAROC	TUNISIE
PARTICIPATION ÉCO.	122	128	126
ACCÈS À ÉDUCATION	110	115	94
PARTICIPATION POLITIQUE	126	102	69

1. The Global Gender Gap Report 2011, World Economic Forum

DE L'AUTONOMIE À L'ÉMANCIPATION DES FEMMES

Partant de ces constats, nous avons conçu des programmes qui encouragent l'entrepreneuriat féminin en Algérie, en Égypte, au Maroc et en Tunisie. Ces programmes s'adressaient à des femmes n'ayant pas de revenus et/ou dépendant d'un foyer aux revenus instables (issus du travail journalier ou à la tâche).

Ils ciblaient, d'une part, des quartiers populaires, souvent situés en périphérie ou en zones périurbaines des grandes villes, telles que Le Caire, Fès ou Alger ; d'autre part, des zones rurales, notamment en Tunisie, les personnes vivant dans ces territoires ayant moins d'opportunités d'accès à l'information et aux moyens de production. À la précarité économique pouvaient s'ajouter des situations d'exclusion géographique et/ou sociale. En effet, le profil des femmes était variable (jeunes/adultes, mariées/célibataires, etc.), mais il s'agissait souvent de femmes faiblement instruites, sans emploi et vivant au sein du foyer familial. Elles aspiraient néanmoins à disposer d'un revenu pour subvenir aux besoins de première nécessité (repas plus complets, fournitures scolaires) et à certains biens de consommation.

Nos premiers programmes d'appui à l'entrepreneuriat féminin, le projet Femmes et entrepreneuriat en Méditerranée (2006-2008) et le projet Genre et économie plurielles (2011-2013), proposaient une approche intégrée, qui reposait sur des objectifs ciblant en particulier les femmes. Le programme mêlait des activités de formation et de conseil stratégique qui leur étaient destinées, ainsi qu'un volet de renforcement des capacités des praticien-ne-s pour les aider à structurer leur action d'accompagnement. Les programmes ont été réfléchis en partant d'une perspective d'autonomisation. En parallèle de l'accompagnement, des ateliers d'information sur les droits sociaux et économiques des femmes ont été proposés et un travail de mise en lien avec les acteurs économiques a été assuré par les personnes en charge de cet accompagnement.

Les résultats de ces projets ont été plutôt encourageants : les femmes ont trouvé un emploi ou créé une activité génératrice de revenus (AGR), elles ont développé des compétences en gestion et ont été formées à un

métier (couture, boulangerie/pâtisserie, cordonnerie, informatique, réparation d'appareils électroménagers, électricité, maçonnerie, etc.). De manière générale, elles ont augmenté leurs revenus, ainsi que leur pouvoir d'achat.

Ces résultats positifs dissimulaient toutefois les difficultés rencontrées par les femmes, notamment dans leur gestion des revenus issus de l'activité entreprise.

Les effets négatifs de l'autonomisation économique

L'évaluation de l'un des deux programmes a notamment pointé que l'autonomisation financière des femmes a eu un impact sur leur charge mentale et sur les relations de pouvoir existant au sein du foyer. Des cas de violences économique et domestique ont été rapportés : certains maris ont voulu récupérer l'argent de leur femme, quand d'autres n'ont plus souhaité contribuer aux dépenses courantes du foyer, sous prétexte que leurs femmes percevaient dorénavant un revenu.

Par ailleurs, l'autonomisation financière des femmes n'était pas nécessairement synonyme de meilleures conditions de vie, particulièrement en matière d'allègement éventuel des tâches domestiques. Il a été observé que les femmes cumulaient les obligations familiales avec leurs activités de micro-entreprise, faisant parfois face à une charge importante de travail, assimilée à une double journée de travail². En outre, cette charge de travail pouvait bloquer le développement de la performance économique de leur activité, les contraignant à rester dans une économie de survie.

Ces effets imprévus nous ont interpellé-e-s quant à notre manière de travailler et de contribuer au changement social. L'objectif recherché de l'émancipation des femmes - entendue comme un processus de renforcement de leurs capacités et de la confiance qu'elles pouvaient avoir en elles-mêmes pour impulser des changements positifs dans leur vie - se limitait, en réalité, à une autonomie financière.

Si certains courants féministes considèrent que la présence des femmes dans le marché du travail est un indicateur de leur émancipation³, nos programmes ont pourtant démontré les limites de ce postulat.

Le décalage entre la volonté d'émancipation et les résultats obtenus par le projet nous ont fait prendre conscience qu'il fallait interroger notre logique d'intervention si nous voulions contribuer à une véritable autonomisation des femmes.

2. Ann Chadeau, Annie Fouquet et Claude Thélot, « Peut-on mesurer le travail domestique ? », *Économie et statistique*, vol. 136, 1981
3. Les institutions internationales, telles que la Banque mondiale ou l'agence de coopération des États-Unis commencent à utiliser le terme d'émancipation des femmes en 1980 pour désigner le processus d'autonomisation et l'absence de dépendance aux services de l'État. Cette idée renvoie à avoir un esprit entrepreneurial pour s'élever dans l'échelle sociale mais cela ne questionne pas les structures existantes (modèle capitaliste, inégale répartition des ressources, etc.) qui peuvent produire des inégalités.

DE L'AUTONOMIE À L'ÉMANCIPATION DES FEMMES

Repenser nos actions depuis la perspective de genre : accompagner les femmes vers l'émancipation

À partir de ces enseignements, une réflexion conjointe s'est engagée avec les partenaires locaux autour de notre contribution au changement : l'émancipation se limite-t-elle à l'autonomie financière ? Comment traduire cette émancipation à l'échelle de chaque terrain d'intervention ? Comment initier et faciliter des processus d'émancipation qui tiennent compte des caractéristiques propres à chaque territoire où nous intervenons ?

Analyser le contexte et clarifier la vision

Au cours de ce travail de réflexion, une des premières étapes a été de prêter une attention particulière à la situation des femmes, à partir d'une perspective de genre intersectionnelle⁴ : prendre en considération les différences et les inégalités entre les femmes et les hommes, ainsi que d'autres rapports de domination résultant d'une construction sociale hiérarchisée des rapports sociaux – en fonction du genre, de la couleur de la peau, de l'âge, de la classe sociale, etc.

En tant que praticien-ne-s du développement, nous avons une connaissance relativement bonne des terrains d'intervention. Pourtant, une analyse approfondie s'est avérée nécessaire afin de favoriser une meilleure connaissance des inégalités, pour la prise de conscience, par les équipes, de l'ampleur du problème, et d'identifier d'éventuelles marges de manœuvre. En complément, un processus de

4. L'intersectionnalité est une méthode d'analyse qui articule le genre avec la situation des personnes subissant d'autres formes de domination en raison de leur âge, du sexe, de leurs origines, classe sociale, orientation sexuelle, etc.

capitalisation a été initié auprès de chaque partenaire pour identifier les traits communs, mais aussi les spécificités liées au contexte dans l'accompagnement.

Ce processus a été un moment fort d'apprentissage : BATIK International et ses partenaires ont appris de nouveaux concepts (genre et développement, intersectionnalité, etc.) et cela a contribué à structurer leurs approches et positionnement. La mise en commun a ensuite permis de pointer l'absence d'une vision partagée : chaque organisation travaillait et accompagnait les femmes avec sa propre compréhension du concept d'émancipation.

UNE DÉMARCHE DE RÉFLEXION PARTAGÉE

BATIK International s'est engagée aux côtés des associations de la rive sud de la Méditerranée pour favoriser l'émancipation économique des femmes.

Les partenaires locaux ont participé activement à la réflexion sur la stratégie d'intervention, en apportant leurs expériences et connaissances sur des domaines précis :

L'Association égyptienne pour le développement global (EACD), en Égypte, est une association de développement, créée en 1995, présente dans les banlieues populaires du Caire. Depuis 2006, elle expérimente la complémentarité entre approche économique et approche sociale de l'accompagnement. EACD travaille dans les domaines de l'environnement, de la santé, de l'éducation et du développement économique, pour les femmes, les enfants et les jeunes.

ATTADAMOUNE Micro-Finance, au Maroc, est une association de micro-crédit, créée en 1994, qui intervient dans les zones urbaines et périurbaines de la région de Fès. Détentriche d'un savoir-faire pointu sur son cœur de métier, elle a multiplié les partenariats avec d'autres associations d'accompagnement social (Espace Civil de Fès) pour offrir des services d'appui non financiers.

L'Union Tunisienne de Solidarité Sociale, en Tunisie, appuie depuis 1964 des actions de développement local participatif, notamment à travers la mise en place de centres de vie communautaires qui offrent un accès aux services de base (socio-économiques) dans des zones rurales très isolées.

DE L'AUTONOMIE À L'ÉMANCIPATION DES FEMMES

Lors d'un atelier collectif, chaque organisation a alors pu exprimer sa vision : spécialisé dans la micro-finance, le partenaire marocain priorisait l'autonomie financière, tandis que les partenaires égyptien et tunisien mettaient davantage en avant l'émancipation sociale, entendue comme la reconnaissance du travail de la femme ; BATIK International défendait une vision holistique, qui prend également en compte l'organisation familiale. Les différents points de vue ont été débattus et la discussion a abouti à la définition d'une nouvelle vision, partagée par les partenaires. Cette vision propose que l'émancipation économique des femmes s'inscrive dans une démarche de renforcement de leur pouvoir d'agir, qui comprend à la fois l'augmentation de l'estime de soi et l'accès aux moyens de production.

Se doter d'un cadre conceptuel pour repenser la stratégie

Afin de contribuer à l'émancipation économique réelle des femmes, nous avons dû repenser notre logique d'intervention en prenant en compte les rapports de pouvoir de genre. Pour accompagner la réflexion, les partenaires se sont inspirés des travaux de recherche de Sophie Charlier⁵ et de ceux de la Commission Femmes et Développement⁶, en Belgique. Ce groupe a analysé les dynamiques en œuvre chez les femmes pour se sortir de la pauvreté et développer leur processus d'*empowerment*. Ce concept n'est pas nouveau⁷. Cependant, le groupe a formalisé une démarche méthodologique qui permet de retracer le processus d'appropriation du pouvoir d'agir en vue de le mesurer.

5. Sophie Charlier, *Empoderamiento des femmes par l'économie populaire solidaire : participation et visibilité des femmes en Bolivie*, dans *Femmes et développement*, 2011 ; p 154

6. La commission « Femmes et développement » a été mise en place par la coopération belge pour traiter les questions de genre. Elle se compose des associations et des coopérant·es et se réunit sous forme de groupes de travail. A la demande de la direction de la coopération au développement, cette commission a travaillé en 2005

7. Des références peuvent être trouvées dans le mouvement afro-américain et les travaux de Paolo Freire des années 1960, ainsi qu'au sein des mouvements féministes latino-américains dans les années 1980

Le renforcement du pouvoir d'agir renvoie au processus par lequel les personnes marginalisées dans une société augmentent leurs niveaux de confiance, d'auto-estime et de capacité à répondre à leurs propres besoins. Ce processus inclut le changement individuel et l'action collective qui suppose que les individus ont plus de capacités à agir et à défendre leurs droits quand ils s'unissent autour d'objectifs communs. Le processus de renforcement du pouvoir d'agir est vu comme une dynamique qui implique le changement radical des structures et mécanismes reproduisant les rapports de subordination que des institutions ou des individus exercent sur d'autres⁸ dans les sociétés.

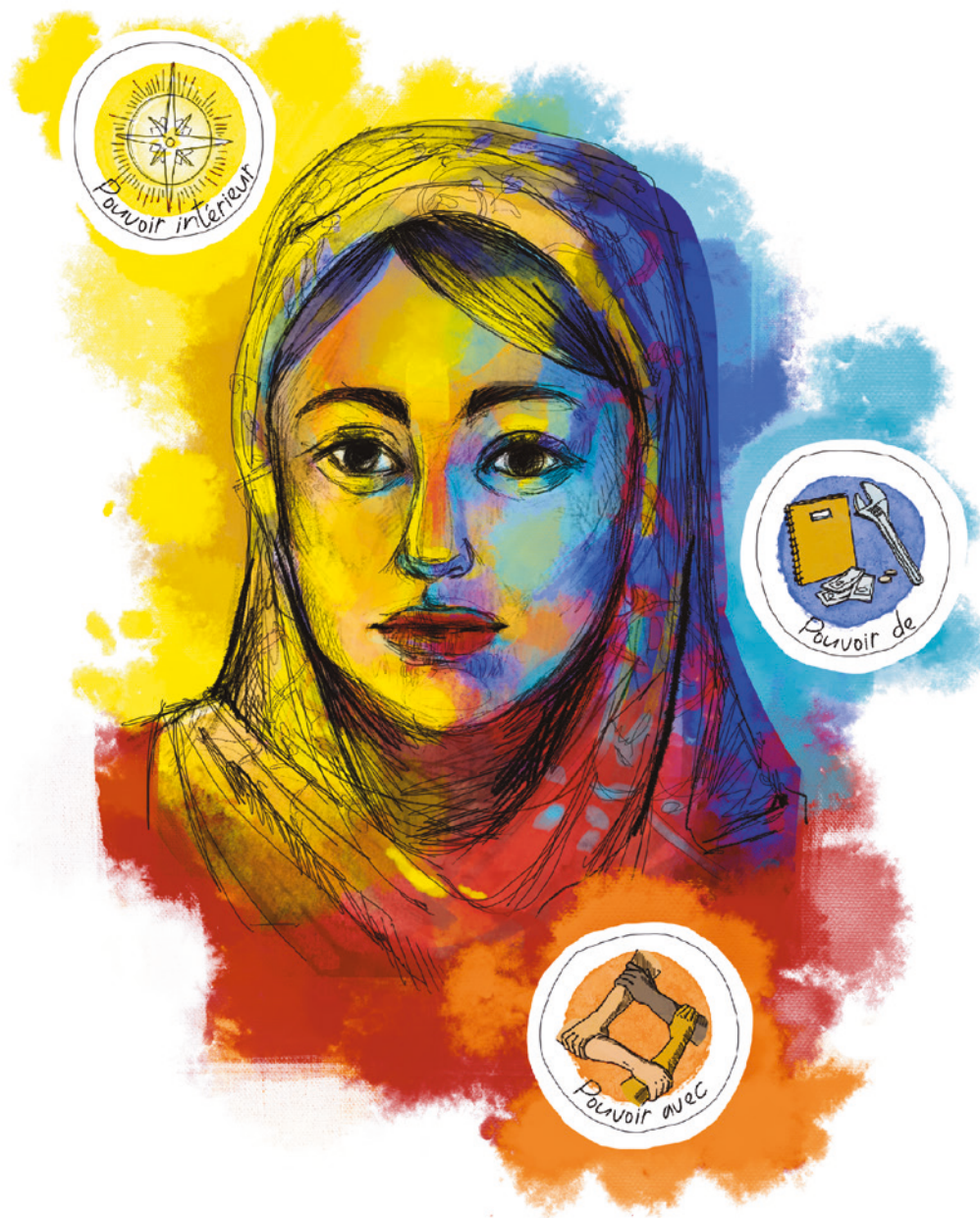
Partant de ce postulat, le processus de renforcement du pouvoir d'agir peut se comprendre de plusieurs manières :

- le « **pouvoir intérieur** » : cette notion de pouvoir se réfère à l'image de soi, l'estime de soi, l'identité et la force psychologique (savoir être). Elle se réfère à l'individu ; comment, à travers son analyse (son pouvoir intérieur), il est capable d'influencer sa vie et de proposer des changements. Cela renvoie à une prise de conscience de la place de l'individu et de ses capacités ;
- le « **pouvoir de** » : comprend la capacité de prendre des décisions, d'avoir de l'autorité, de résoudre les problèmes et de développer une certaine créativité qui rend apte à accomplir des choses. La notion renvoie donc aux capacités intellectuelles (savoir et savoir-faire), ainsi qu'aux besoins matériels et moyens économiques (avoir) ;
- le « **pouvoir avec** » : pouvoir social et politique, il met en évidence la notion de solidarité, la capacité de s'organiser pour négocier et pour défendre un objectif commun (des droits individuels et collectifs, des idées politiques). Collectivement, les personnes sentent qu'elles ont du pouvoir lorsqu'elles s'organisent et s'unissent dans la poursuite d'un objectif commun ou lorsqu'elles partagent une même vision.

Chacun de ces pouvoirs se décompose dans des dimensions interdépendantes, qui se nourrissent les unes des autres durant le processus d'émancipation. Ces dimensions peuvent être comprises comme des ressources à acquérir pour renforcer son pouvoir d'agir.

Ce cadre conceptuel faisait écho à la volonté des partenaires de tendre vers des pratiques d'accompagnement systémique. Il mettait aussi en lumière les points à

8. Lisette Caubergs, Sophie Charlier (coord.) Éditeur(s) : DGCD, Commission Femmes et Développement ; *L'approche de l'empowerment des femmes : un guide méthodologique*, Juin 2007



Trois dimensions pour agir sur l'émancipation

renforcer pour passer de l'accès des femmes au marché économique au contrôle des ressources (renforcer le leadership et l'estime des femmes, etc.).

Les trois notions de pouvoir ont été reprises dans la démarche d'accompagnement des publics vulnérables de BATIK International et ses partenaires. Elle repose désormais sur un processus de prise de conscience des situations individuelles des femmes, et un renforcement de leurs capacités individuelles et collectives en vue de leur participation à la prise de décision (liée, notamment, au contrôle de leurs ressources).

Se renforcer pour agir

La réflexion s'est aussi accompagnée d'un processus de formation des équipes de BATIK International et de ses partenaires pour qu'elles détiennent le même niveau de compréhension du concept du pouvoir d'agir. Lors de séminaires d'échanges de pratiques, réunissant la gouvernance et les salarié-e-s des associations, chaque organisation a pu adapter sa logique d'intervention au contexte et aux moyens disponibles tout en considérant le cap fixé par la vision commune.

Ces moments d'échange sont devenus de véritables espaces de renforcement du pouvoir d'agir pour les participant-e-s, qui ont partagé le ressenti d'avoir renforcé leurs connaissances et leur estime d'elles-mêmes et d'eux-mêmes, grâce à la valorisation de leur travail. Ce fut une manière efficace et ludique d'entraîner une adhésion à la démarche, et l'occasion de proposer des ressources pour imaginer des activités qui renforcent le pouvoir des communautés participant aux projets. L'accompagnement au développement du pouvoir d'agir implique un changement de posture de la part des agents de développement. Cela se traduit, dans la pratique, par l'accompagnement des personnes pour qu'elles puissent faire leurs propres choix en les aidant à comprendre leur environnement tout en se gardant de « faire à leur place ».

Outillées, les organisations ont complété les activités des projets sur l'entrepreneuriat selon différentes dimensions :

Pouvoir intérieur

L'accompagnement des femmes autour de la confiance en soi a été renforcé. Les ateliers d'information sur les droits sociaux et économiques à destination des femmes ont été complétés par des réunions hebdomadaires, où l'ordre du jour était établi par les femmes. Des entretiens individuels pour construire leur projet professionnel ont également eu lieu. L'objectif était d'interroger leur rôle et leur place dans le développement économique et de proposer des animations ludiques qui permettent de renforcer leur confiance en elles-

DE L'AUTONOMIE À L'ÉMANCIPATION DES FEMMES

mêmes. Les femmes étaient aussi orientées vers d'autres organisations en fonction de leurs besoins spécifiques, en matière d'accès à l'éducation, à la santé, au logement, etc. Des collaborations avec d'autres associations de développement du territoire et des pouvoirs publics sont ainsi nées dans certains territoires.

Pouvoir de

Des représentant·e-s des pouvoirs publics et des acteurs économiques (chambres de métiers, centres de formation, institutions de finance, etc.) ont été contacté·e-s pour faciliter l'accès des femmes à leurs services. C'était l'occasion aussi de les sensibiliser aux freins spécifiques rencontrés par les femmes.

Pouvoir avec

En complément, des activités pour sensibiliser les familles des femmes ont été initiées (médiation, réunions d'information, porte-à-porte). L'objectif était de montrer l'importance du travail des femmes et la plus-value en matière économique. Ce dernier argument était avancé en premier lieu pour désamorcer les éventuelles résistances à la discussion et pouvoir aborder, dans un deuxième temps, des situations plus complexes (par exemple, la gestion du budget au sein du foyer, la répartition des tâches domestiques).

Tout ce processus de réflexion s'est accompagné de la formalisation progressive d'une expertise sur les questions de genre pour BATIK International. Cela s'est traduit plus particulièrement par la reformulation de la mission de l'association autour du développement du pouvoir d'agir et de choisir. C'est un cadre conceptuel qui structure, depuis, le travail de l'association.

Les effets de l'approche genre : de l'émancipation des femmes au changement des pratiques

L'intégration de l'approche genre dans la stratégie d'intervention de BATIK International et de ses partenaires a renforcé le pouvoir d'agir des femmes : elles ont pris conscience de leurs droits et de leurs capacités, et se sentaient valorisées et reconnues par leur entourage.

Ce changement de regard, qui peut sembler anodin, contribue à reconstruire le rôle des femmes au sein de leur famille et de leur communauté, et donc à créer de nouveaux imaginaires sur les identités de genre.

Au niveau de la relation partenariale, cela a constitué une expérience d'apprentissage, dont nous avons tiré les leçons pour le déploiement de nos propres actions.

L'intégration de genre : un processus d'apprentissage

Travailler sur les questions de genre peut révéler des résistances, souvent de la part des personnes qui méconnaissent ou qui n'adhèrent pas à cette perspective. Tout au long du processus, nous avons identifié des éléments pour faciliter la prise en compte du genre dans les initiatives de développement.

Associer les acteurs et actrices dès le départ du processus

Que ce soit au moment de la capitalisation des expériences ou des sessions de renforcement des capacités des partenaires, la démarche de coconstruction d'une nouvelle vision a toujours bien fonctionné. Les partenaires ont été associés tout au long de la démarche, depuis la conception de la méthodologie jusqu'à la mise en commun de la réflexion. Cette adhésion a aussi été facilitée par l'utilisation des approches orientées changement. La méthodologie a permis d'animer le débat et de dépasser les oppositions à la prise en compte du genre. Chaque participant·e a eu la possibilité d'exprimer son point de vue, dans le cadre néanmoins d'une vision partagée. Dans ce processus, les femmes elles-mêmes ont été consultées pour identifier au mieux leurs besoins ; mais nous n'avons malheureusement pas réussi à les intégrer davantage du fait de nos moyens limités.

Contextualiser les données

L'étape de capitalisation a donné aux partenaires l'occasion de mieux se connaître et de mieux comprendre les contraintes et les facteurs en jeu sur chaque territoire. Lors de l'étape postérieure de confrontation des idées, la référence à la vision commune a permis de gérer les désaccords et les résistances. Et, lorsqu'il a fallu penser l'opérationnalisation, chaque organisation a décliné la vision commune par rapport à son

DE L'AUTONOMIE À L'ÉMANCIPATION DES FEMMES

propre contexte et à ses propres moyens. La contextualisation a réduit les polarisations qui pouvaient exister lorsque des personnes extérieures – en l'occurrence des partenaires – apportaient leur point de vue sur les activités d'autres partenaires. Ce phénomène de polarisation est courant dans les projets interculturels.

Former les équipes et la gouvernance

Chaque démarrage de projet a été l'occasion pour BATIK International et ses partenaires d'interroger leur logique d'intervention et de se former aux questions liées au programme. Les partenaires locaux étant en première ligne dans l'accompagnement des femmes, leur sensibilisation aux enjeux de genre a été poursuivie lors de séminaires annuels.

La méthodologie de ces ateliers se base sur des outils d'éducation populaire pour mobiliser l'expérience et le vécu des participant·e·s et susciter la prise de conscience face à l'existence de situations de discrimination. La participation des membres de la gouvernance à ces espaces est importante pour assurer un relais au sein de l'instance associative de prise de décisions.

Faire appel à des tiers

Dans le travail de réflexion, BATIK International et ses partenaires ont fait appel à des pairs

- soit pour jouer le rôle de tiers animateur et décentrer le regard : l'association Frères des Hommes a animé la démarche de capitalisation ;
- soit pour confronter les pratiques et susciter le questionnement dans notre travail : la rencontre avec l'association Quartiers du monde a été inspirante pour opérationnaliser notre approche d'*empowerment*.

L'intervention de tiers a aussi permis à nos partenaires de contribuer à la réflexion et d'être considérés avec la même attention que celle accordée à BATIK International.

Au niveau des opérations sur le terrain, deux éléments clés émanent de notre expérience

La notion de solidarité, pour renverser les situations établies

Nous avons remarqué que la promotion de l'entrepreneuriat individuel des femmes s'accompagne souvent de la reproduction de schémas de compétition, qui conduisent à l'exclusion de celles qui sont le moins préparées. Il nous semble important de promouvoir la notion de solidarité et d'entraide grâce à la mise en place des groupements économiques. Une première expérimentation autour des coopératives agricoles de femmes en Tunisie a montré des résultats positifs en matière économique, notamment le dépassement du seuil de rentabilité, qui permet de sortir de l'activité d'appoint. Nous avons aussi observé l'augmentation de la capacité de leadership des femmes et de leur participation dans l'économie locale rurale, ainsi que la réduction de leur sentiment d'isolement. Un autre élément marquant est l'augmentation de la confiance en elles-mêmes, qui se répercute dans d'autres espaces : le foyer, la participation dans des associations ou des organisations professionnelles, etc. La confiance créée au sein de ces collectifs a également contribué à libérer la parole de femmes victimes de violences, qui, appuyées par d'autres femmes de la coopérative, ont pu chercher de l'aide.

La nécessité de créer des coalitions d'acteurs et actrices pour l'égalité

Encore aujourd'hui, un des freins principaux à l'insertion économique des femmes est la méfiance des acteurs économiques vis-à-vis de leurs capacités. La sensibilisation de ces acteurs aux questions d'égalité et l'intermédiation sont nécessaires pour déconstruire les idées reçues. La rencontre avec les acteurs économiques a facilité l'accès des femmes aux formations professionnelles, l'octroi de financements pour des coopératives des femmes, la mise en réseau des femmes (avec l'adhésion aux organisations professionnelles), voire leur participation aux espaces de décisions, avec l'exemple d'une femme élue au syndicat des travailleur·se·s indépendant·e·s. Cette prise de conscience s'adresse aussi à l'entourage des femmes, qui peut également représenter un frein : maris, enfants, parents, frères, sœurs, etc. Nous avons utilisé différentes techniques pour approcher ces acteurs (rencontres individuelles, ateliers ou conférences, sensibilisation en porte-à-porte, etc.) et avons remarqué que leur soutien est essentiel au maintien des femmes dans le marché de l'emploi.

Aussi, il est important de sensibiliser les acteurs – y compris les partenaires financiers – aux approches de l'empowerment pour qu'ils pérennisent les moyens qui y sont dédiés.

Les mécanismes financiers ne sont pas suffisamment adaptés aux programmes visant des processus de changement social. Les financeurs internationaux ont tendance à favoriser le financement des initiatives concrètes, avec des résultats à court terme et facilement valorisables. À l'inverse, l'accompagnement des proces-

DE L'AUTONOMIE À L'ÉMANCIPATION DES FEMMES

sus d'émancipation sociaux et économiques s'inscrit dans la durée et demande des moyens humains importants pour assurer un suivi de proximité et être à l'écoute des besoins des femmes. Plusieurs années sont nécessaires avant d'entrevoir les effets des projets genre, qui exigent de prendre en compte de multiples facteurs (normes sociales, traditions).

Conclusion

L'*empowerment* est une approche centrale dans l'autonomisation des femmes. Au-delà de considérer les femmes uniquement en tant qu'agentes économiques, l'approche vise principalement à ce qu'elles deviennent actrices de leur propre développement. Ceci implique donc de les appuyer tout autant sur les aspects sociaux qu'économiques. Pourtant, les priorités de financement sont encore trop souvent axées sur le volet économique de l'*empowerment* des femmes, en particulier sur l'augmentation de leurs revenus, et ne considèrent pas le contrôle qu'elles peuvent avoir sur leurs ressources.

Notre expérience démontre, tout d'abord, l'importance d'une approche holistique et adaptée au contexte d'intervention, au risque de placer les femmes dans des situations de vulnérabilité, en l'occurrence de violences intrafamiliales. Les leçons tirées de nos programmes confirment ensuite que l'émancipation économique et/ou l'amélioration des conditions de vie des femmes passent par des changements sociaux. Pourtant, l'analyse de l'implication des familles des femmes dans leur activité économique montre que l'aide apportée par l'entourage se cantonne souvent aux activités se déroulant dans la sphère publique (distribution des commandes, achats de matières premières), tandis que les femmes continuent d'assurer le travail dans la sphère privée ou domestique, dans l'espace qui leur est socialement assigné.

De nouveaux enjeux nous apparaissent aujourd'hui. Notamment, celui où les femmes, ayant renforcé leur position et leur statut, pourraient participer à la

prise de décisions au-delà de la sphère familiale et seraient en mesure d'influencer d'autres personnes, dans la communauté ou au-delà. En effet, l'échange des femmes avec les décideurs et décideuses politiques permet de conforter des changements durables dans les relations entre les femmes et les hommes.

BIBLIOGRAPHIE

- CHAUDRON, Martine, Vie de famille, vie de travail, dans *La Famille, l'état des savoirs*, dir. François de Singly, Paris, La Découverte, 1992
- CHARLIER, Sophie, Empoderamiento des femmes par l'économie populaire solidaire : participation et visibilité des femmes en Bolivie, dans *Femmes, économie et développement. De la résistance à la justice sociale*, coll. Isabelle Guérin, Madeleine Hersent, Laurent Fraisse, éditions Érès, janvier 2011, p 155 à 184
- CHADEAU, Ann, FOUQUET Annie et THÉLOT Claude, « PEUT-ON MESURER LE TRAVAIL DOMESTIQUE ? », *Économie et statistique*, vol. 136, 1981
- CHARLIER, Sophie, *Genre et empoderamiento, Empowerment : même concept ?*, Le monde selon les femmes, Genre et empowerment, Les essentiels du genre, 2009
- CAUBERGS, Lisette, CHARLIER Sophie (coord.), *L'approche de l'empowerment des femmes : un guide méthodologique*, éditeur(s) : DGCD, Commission Femmes et Développement, juin 2007
- GUÉRIN, Isabelle, HERSENT, Madeleine, FRAISSE, Laurent, *Femmes, économie et développement. De la résistance à la justice sociale*, éditions Érès, janvier 2011
- HAUSMANN, Ricardo, TYSON, Laura, ZAHIDI, Saadia, *The Global Gender Gap Report 2011*, World Economic Forum

Comment renforcer l'équité et la justice ?



Quatre hypothèses transformatives pour l'évaluation

L'ÉVALUATION TRANSFORMATIVE AU SERVICE D'UN CHANGEMENT SOCIAL JUSTE ET DURABLE

DONNA M. MERTENS ET TAMARAH MOSS

Les écarts de richesse croissants entre les riches et les pauvres, les catastrophes naturelles, l'amplification des migrations, les violations des droits des femmes et des personnes handicapées et la pandémie mondiale requièrent toute notre attention et nous incitent à nous poser la question suivante : que peut faire notre communauté d'évaluateurs et d'évaluatrices pour contribuer à la solution ? La communauté mondiale reconnaît la nécessité d'opérer un changement transformatif pour atteindre les objectifs de réduction de la pauvreté et de la faim, d'amélioration de la santé et de l'éducation, de renforcement de l'équité, d'augmentation de l'accès à l'eau potable et à l'énergie, d'emploi, de paix mondiale et de décontamination/salubrité de l'environnement [van den Berg, Magro, Mulder, 2019]. Les Nations Unies et la communauté mondiale se sont penchées sur les avancées insuffisantes dans la réalisation de ces objectifs, malgré les objectifs du Millénaire pour le développement mis en place entre 2000 et 2015. Afin de progresser davantage dans la résolution de ces problèmes mondiaux, les Nations Unies ont adopté, en 2015, les Objectifs de développement durable (ODD) [Nations Unies, 2015], lesquels ont été approuvés par la communauté mondiale. Même si les Nations Unies ont fixé à 2030 la date butoir pour atteindre les ODD, les problèmes visés sont profondément ancrés dans un système qui n'est pas propice à l'émergence de solutions définitives dans le temps imparti. Dans ce contexte, les praticiens du développement, y compris les évaluateurs et évaluatrices, doivent contribuer à appuyer la réalisation des ODD d'ici 2030 et au-delà.

En adoptant une démarche transformatrice, les évaluateurs et évaluatrices contribuent à la réalisation de ces ODD et offrent un cadre pour progresser davantage vers un monde plus équitable. Cette approche de l'évaluation est alignée sur les objectifs du F3E, de l'Agence française de développement (AFD) et des organisations avec lesquelles ils collaborent pour mieux comprendre la façon dont l'évaluation peut contribuer au changement social [Aberlen, Bedecarrats, Boisteau, 2016].

L'ÉVALUATION TRANSFORMATIVE AU SERVICE D'UN CHANGEMENT SOCIAL JUSTE ET DURABLE

L'évaluation transformative vise une approche orientée vers le changement qui intègre également une perspective de genre intersectionnelle, afin de soutenir le développement d'interventions sensibles à la culture qui renforcent le respect des droits humains et la justice sociale, économique et environnementale [Mertens, 2020 ; 2018 ; Mertens, Wilson, 2018].

Dans ce chapitre, nous nous proposons de répondre à la question suivante : si l'on part du principe que les évaluations devraient contribuer à renforcer l'équité et la justice, comment cela affecte-t-il nos choix méthodologiques ?

Nous décrivons un cadre d'évaluation transformatif qui est structuré de manière à inclure la voix de l'ensemble des acteurs et actrices qui se mobilisent aux côtés d'organisations de la société civile (OSC) et à aborder consciemment les enjeux de pouvoir afin que les membres des communautés vulnérables et marginalisées puissent contribuer au projet d'évaluation, aux décisions et au développement des interventions.

Il n'y a pas d'outil spécifique définissant la démarche transformative de l'évaluation. Il s'agit plutôt d'un cadre qui invite les évaluateurs et évaluatrices à entamer leur réflexion par une compréhension claire de ce que signifie effectuer une évaluation éthique. Une interprétation transformative de la signification de l'éthique oriente les pistes de développement de l'analyse contextuelle et de construction des relations, ainsi que le développement et l'évaluation des interventions [Mertens, 2018 ; Mertens, Wilson, 2018]. Cette approche se concrétise par l'utilisation d'un modèle cyclique de méthodes mixtes transformatives, qui comprend des stratégies visant à instaurer la confiance et à trouver des méthodes d'action acceptables et réalistes pour les différentes parties prenantes.

L'approche transformative emprunte ses stratégies aux activistes sociales et sociaux, notamment aux initiatives croissantes menées par les jeunes, afin de favoriser le développement de coalitions centrées sur les communautés qui, par leur volonté d'amélioration, orientent les travaux d'évaluation et constituent un mécanisme de durabilité.

L'analyse contextuelle est intégrée dans le modèle afin de déterminer les dimensions de la diversité sur lesquelles se fonde la discrimination, telles que la race/l'ethnicité, la religion, l'identité de genre, le statut économique et le handicap. Une démarche transformative jette les bases qui conduiront à une compréhension plus nuancée des problèmes, des forces et des complexités culturelles et contextuelles liés à l'évaluation en collaborant avec les acteurs et actrices au cœur du processus d'évaluation [Bockelie, Boisteau, Pioch, 2017]. La mise en œuvre d'une évaluation transformative fournit des éléments qui guideront les décisions sur le développement ou la révision d'interventions sensibles à la culture et durables dans le contexte des OSC en réponse aux ODD. Ce cadre est tourné vers l'action ; la structure, le processus et les résultats de l'évaluation visent à soutenir un changement transformatif.

Postures éthiques transformatives

Une approche éthique de l'évaluation transformative repose sur la question suivante : comment garantir que l'évaluation soutient un changement transformatif en vue de renforcer l'équité et la justice et non un statu quo oppressif ?

Répondre à cette question nécessite de faire intervenir des concepts de sensibilité culturelle, d'intersectionnalité, d'inclusion, de réciprocité, mais également d'aborder les inégalités, de reconnaître la résilience des communautés vulnérables et marginalisées et de faire consciemment le lien entre le travail d'évaluation et le renforcement de la justice sociale, économique et environnementale.

Les Nations Unies encouragent des pratiques éthiques en adoptant des déclarations et des résolutions sur les droits humains. Ces documents de l'ONU illustrent l'importance de définir les dimensions pertinentes de la diversité et l'intersectionnalité des caractéristiques afin de remédier aux inégalités.

Les Nations Unies, en 1948, ont adopté une déclaration universelle des droits humains. Une telle déclaration signifiait logiquement que les droits des personnes seraient protégés, quel que soit le parcours des individus. Toutefois, les Nations Unies ont reconnu que les droits de certains groupes de personnes n'étaient pas protégés ni respectés ; l'ONU a donc entrepris

L'ÉVALUATION TRANSFORMATIVE AU SERVICE D'UN CHANGEMENT SOCIAL JUSTE ET DURABLE

d'identifier ces groupes en adoptant des résolutions qui reconnaissent les droits des minorités raciales (1969), des femmes (1979), des enfants (1990), des travailleurs migrants (1990), des personnes handicapées (2006) et des peuples autochtones (2006). Ces résolutions fournissent une liste partielle de sous-groupes dont les droits doivent être explicitement traités dans les évaluations, en tenant compte de la diversité au sein de ces communautés [cité dans Mertens, 2013 Roots, p 234].

Pour aborder les inégalités de manière consciente, les évaluateurs et évaluatrices doivent consulter les communautés afin de mieux comprendre les dimensions de la diversité sur lesquelles s'appuient la discrimination et la marginalisation dans un contexte particulier.

Une approche pertinente à cette fin consiste dans une évaluation sensible à la culture (ESC) compatible avec les postures de l'évaluation transformative. L'ESC est définie comme « une pratique sociale et culturelle [qui] encourage des manières locales de créer du savoir et du sens » [Acree, Chouinard, 2020, p 201].

L'ESC et l'évaluation transformative se combinent pour soutenir l'inclusion des communautés marginalisées, non en tant que représentantes symboliques, mais à travers leur participation active au processus d'évaluation. La culture est au centre, l'équité est la finalité [Frierson, Hood, Hughes, Thomas, 2010]. L'évaluation transformative et l'ESC sont essentielles, en particulier dans les domaines clés de la culture, la valeur attachée au vécu, les dimensions sociopolitiques et contextuelles, la remise en cause des perspectives de déficit et les questions relatives à la race et à l'ethnicité [Mertens, Zimmermann, 2014].

Une posture éthique transformative prend également en compte l'importance de la réciprocité, de reconnaître la résilience des communautés marginalisées et de faire le lien entre le processus et les résultats pour renforcer la justice. Lorsqu'il s'agit de structurer l'évaluation transformative pour soutenir la justice sociale,

économique et environnementale, l'ESC complète l'évaluation transformative en déterminant les façons d'envisager la complexité culturelle.

Étant donné que les évaluateurs et évaluatrices poursuivent cet objectif, il est essentiel de collaborer avec les communautés et les autres acteurs et actrices qui sont directement impliqué-e-s à tous les niveaux. Le principe de faire participer les personnes directement concernées et de placer la culture au centre déconstruit les dynamiques de pouvoir susceptibles d'exister entre les communautés et les institutions.

L'ESC apporte un éclairage indispensable, notamment en ce qui concerne la race et l'ethnicité et les manières locales de créer du savoir et du sens. **Par exemple, les agences gouvernementales peuvent considérer un problème sous l'angle de la pauvreté, tandis que les personnes de couleur peuvent l'envisager sous l'angle du racisme systémique. En tant qu'évaluateurs et évaluatrices, nous nous détachons du rôle de l'expert « omniscient » qui transmet pouvoir et savoir, pour adopter une posture humble qui facilite les processus tendant vers un changement durable.** Ce type de changement durable qui vise à être juste et permanent permet d'appréhender les disparités liées aux aspects économiques, à l'inégalité de genre, à la violation des droits humains, à la discrimination fondée sur le handicap, aux catastrophes naturelles et aux pandémies.

De nombreux exemples de la littérature illustrent la posture éthique transformative, tels que les travaux de Widianingsih et de Mertens à Bandung, en Indonésie (2019), qui reconnaissent l'importance du lien entre justice sociale, justice environnementale et justice économique, et l'examen par Stephen, Lewis et Reddy (2018) de l'intersectionnalité de genre, de l'environnement et des voix marginalisées. L'étude de Burke *et al.* (2019) auprès des jeunes handicapé-e-s au Sénégal fournit un autre exemple de l'intégration de ces concepts dans une étude transformative.

Sur la base d'une évaluation sensible à la culture, ils ont reconnu que les jeunes handicapé-e-s détenaient un savoir intérieur, un vécu et le droit d'exprimer leurs préoccupations, et qu'ils pouvaient vivre en bonne intelligence avec d'autres jeunes handicapé-e-s.

Une forme de réciprocité a été constatée lors des ateliers de formation organisés pour les jeunes handicapé-e-s et de leur participation au processus de l'étude en adaptant les instruments de collecte de données, en menant des entretiens et en transcrivant et analysant des données. Plusieurs informateurs et informatrices, chercheurs et chercheuses ont contribué aux recommandations concernant les changements politiques nécessaires pour améliorer l'accès des jeunes handicapé-e-s aux services de santé sexuelle et reproductive (SSR).

L'ÉVALUATION TRANSFORMATIVE AU SERVICE D'UN CHANGEMENT SOCIAL JUSTE ET DURABLE

Posture ontologique transformative

Une approche transformative exige également des évaluateurs et évaluatrices qu'elles et ils portent un œil critique sur la réalité à privilégier et sur les conséquences liées à l'acceptation d'une réalité plutôt qu'une autre. Par exemple, aux États-Unis, accepter la réalité selon laquelle le racisme est un problème systémique a pour conséquence que la discrimination fondée sur la race et l'ethnicité peut être systématiquement étudiée. En France, une version alternative de la réalité sur la race et l'ethnicité représente un défi, peut-être un défi controversé. Il existe un certain nombre de réalités autour de la race en France. Au niveau politique, la France envisage une réalité selon laquelle il existe des idéaux universels d'égalité et de citoyenneté et a donc adopté des lois et instauré des politiques interdisant la collecte de données fondée sur la race ou l'ethnicité [Phalnikar, 2020]. Les militant·e-s engagé·e-s dans la lutte contre le racisme en France conçoivent une réalité différente, où le racisme indifférent à la couleur de peau *color blind* n'empêche pas les préjugés et la discrimination fondés sur la race, l'ethnicité et la couleur de peau [Oltermann et Henley, 2020 ; Onishi, 2020 ; Ware, 2015]. Elles et ils s'appuient sur le fait que les minorités visibles de la France sont isolées dans des banlieues « où la pauvreté, les établissements scolaires médiocres, un niveau d'instruction bas, la criminalité et le chômage dominant » [Ware, 2015]. Les jeunes des banlieues sont souvent perçu·e-s comme des membres de gangs, des criminel·e-s et des terroristes potentiel·e-s.

Les conséquences liées à l'acceptation de ces trois réalités affectent les décisions méthodologiques et la capacité des évaluateurs et évaluatrices à appréhender les causes profondes des inégalités. Simon (2008) décrit les alternatives françaises à la collecte de données fondée sur la race et l'ethnicité comme suit : « *nom et/ou prénom ; pays de naissance et nationalité de la personne, nationalité(s) de ses parents et, éventuellement, de ses grands-parents ; langue maternelle ou langue utilisée à la maison* » (p 166). Bleich (2001) ajoute que les évaluateurs et évaluatrices français·es s'appuient sur des zones géographiques telles que les cartes scolaires, avec une forte concentration d'immigrants et un niveau de pauvreté élevé.

S'il ne reconnaît pas que le racisme est un problème, le pays n'est pas en mesure de traiter explicitement la question de la discrimination raciale. Bien qu'il s'agisse d'un sujet controversé en France, cela montre bien qu'il existe des réalités différentes issues de positionnements sociaux distincts, ayant chacun des conséquences différentes.

Posture épistémologique transformative

L'examen des postures épistémologiques amène à s'interroger sur le type de savoir recherché et la nature des relations entre les évaluateurs et évaluatrices et les parties prenantes [Mertens, Wilson, 2018]. L'importance d'adopter une démarche transformative pour affiner la posture épistémologique déterminant les choix méthodologiques est mise en évidence par Aberlen, Bedecarrats et Boisteau (2016), qui reconnaissent que « *les populations locales n'ont pas été suffisamment consultées lors la conception et de l'évaluation des actions visant à promouvoir un changement social* » (p 9), et la nécessité d'analyser et de résoudre les déséquilibres dans les rapports de force entre les acteurs et actrices du processus de développement. **La posture épistémologique qui se rapporte aux modes d'interaction entre l'évaluateur ou l'évaluatrice et les groupes d'acteurs et d'actrices est essentielle pour augmenter les effets et la viabilité des changements transformatifs.**

Une posture épistémologique transformative exige un projet réfléchi, qui inclut l'ensemble des parties prenantes de manière culturellement sensible et en abordant consciemment les enjeux de pouvoir. Elle doit faire intervenir les membres des communautés marginalisées et vulnérables en respectant leur savoir et leur expérience, et non simplement comme des représentants symboliques.

Les projets qui intègrent des coalitions et d'autres stratégies d'activisme social ont plus de chances d'aboutir à un processus et des résultats davantage susceptibles de soutenir un changement transformatif, car les coalitions visent à garantir l'engagement des acteurs et actrices à poursuivre les améliorations après l'évaluation. Cette approche peut donner lieu à controverse, étant donné que d'autres cadres d'évaluation exigent une séparation entre l'évaluation et le plaidoyer au nom d'une objectivité accrue. Toutefois, **en poursuivant le travail d'évaluation de manière traditionnelle, l'évaluateur ou l'évaluatrice peut se rendre complice du maintien de l'oppression.**

En acceptant de jouer le rôle d'agent·e-s du changement, les évaluateurs et évaluatrices ont la possibilité de bousculer cet héritage historique et de contribuer à la transformation de notre monde [Hall, 2020].

L'ÉVALUATION TRANSFORMATIVE AU SERVICE D'UN CHANGEMENT SOCIAL JUSTE ET DURABLE

Les agences de financement aux États-Unis ont de plus en plus besoin d'évaluateurs et d'évaluatrices pour intégrer le développement de coalitions centrées sur les communautés, de collaborations, d'alliances ou de partenariats dans leurs projets [Price, Brown, Wolfe, 2020]. Cette nécessité repose sur l'idée que les membres des communautés comprennent la culture et le contexte, et sont plus à même de poursuivre les changements nécessaires. Cependant, les groupes centrés sur les communautés peuvent être formés sur la base de nombreux critères différents et peuvent se voir attribuer divers types de rôles dans une étude. Wolfe, Long et Brown (2020) décrivent l'application des principes transformatifs dans le cadre de l'évaluation d'un projet destiné à améliorer la santé mentale et le bien-être dans un but de justice et d'équité, qui impliquait de développer des collaborations avec des groupes historiquement exclus. Ces autrices se sont concentrées sur le développement des coalitions et leur volonté de « *traiter explicitement les questions d'injustice sociale, d'injustice économique et de racisme structurel* » (p 61). Elles ont examiné les formations dispensées aux membres de la population majoritaire sur le racisme et l'humilité culturelle. Elles se sont également penchées sur la structure de la coalition (par exemple, règlement, mission, vision) pour déterminer la façon dont l'équité et la justice étaient prises en compte.

Les évaluateurs et évaluatrices ont soutenu l'adoption d'une approche du développement communautaire dans laquelle les acteurs et actrices de la communauté jouissent des mêmes pouvoirs pour définir le programme et allouer les ressources.

Les collaborations ont été évaluées afin de déterminer dans quelle mesure elles ont reposé sur des stratégies d'organisation communautaire, comme enseigner le leadership aux membres de populations historiquement exclues et construire un sentiment d'appartenance. Les collaborations réussies mettaient l'accent sur la mobilisation communautaire pour changer les politiques, les systèmes et les structures qui entretiennent un système raciste.

Les évaluateurs et évaluatrices peuvent tirer des enseignements des stratégies utilisées par les activistes sociales et sociaux et les agent-e-s du changement même lorsque le mouvement social ne comporte pas d'évaluation.

Plusieurs auteurs et autrices ont décrit les composantes des mouvements sociaux qui ont abouti à des changements significatifs [Engler, Engler, 2016 ; Garza, 2020 ; Han, 2014]. **En règle générale, il s'agit, entre autres : du recrutement personne par personne, du développement du leadership et de vastes coalitions, de la création d'une structure organisationnelle stable et des moyens d'acquisition de ressources.** McBride et ses collègues (2020) ont établi une distinction entre le plaidoyer et la mobilisation comme suit : le plaidoyer implique de renforcer les capacités des organisations communautaires à militer en faveur du changement. La mobilisation suppose de faire participer des personnes et des organisations locales pour œuvrer en faveur du changement. Les mouvements peuvent s'étendre grâce au renforcement du plaidoyer et à la mobilisation.

À titre d'exemple concret de mouvement ayant entraîné un changement significatif, on peut citer le mouvement Fight for Fifteen, en 2012, pour l'augmentation du salaire horaire des employé-e-s de fast-foods aux États-Unis, qui a débuté par un partenariat entre un syndicat et un groupe d'organisateur et organisatrices locales [Greenhouse, 2020]. Même si certaines de leurs stratégies peuvent sembler fantaisistes dans le monde de l'évaluation, il serait bénéfique pour les évaluateurs et évaluatrices d'étudier comment ce mouvement est parvenu à modifier la législation dans 20 États (sur 50, jusqu'à présent), où le salaire est passé de 7,25 \$ de l'heure à 15 \$ de l'heure. La stratégie des organisateurs et organisatrices consistait à faire du porte-à-porte pour identifier les travailleurs et travailleuses qui souhaitaient agir pour le changement. Ces travailleurs et travailleuses ont décidé de faire un jour de grève à New York et ont formé des piquets de grève devant les fast-foods situés près de Madison Square Garden et de Times Square. Ces zones étant fortement peuplées avant la pandémie de la Covid-19, leur grève a attiré l'attention des médias et a ainsi fait l'objet de reportages télévisés et de partages sur les réseaux sociaux. Les travailleurs et travailleuses ont également protesté lors d'assemblées générales, ce qui a suscité un regain d'attention. Leur coalition s'est étendue avec le ralliement de politicien-ne-s, de responsables d'églises, de Poor People's Campaign et de National Association for the Advancement of Colored People. De nombreux projets de développement visent le même objectif que le mouvement Fight for Fifteen, à savoir réduire la pauvreté. Les stratégies d'activisme social employées ont eu une incidence significative sur la hausse des salaires de ce groupe de travailleurs et travailleuses. Les évaluateurs et évaluatrices n'ont généralement pas recours à ce type de stratégies, comme manifester lors d'une assemblée générale, pour contribuer au changement. Les évaluateurs et évaluatrices pourraient-elles élargir leur réflexion afin d'examiner les éléments

L'ÉVALUATION TRANSFORMATIVE AU SERVICE D'UN CHANGEMENT SOCIAL JUSTE ET DURABLE

qui ont permis aux activistes sociales et sociaux d'aboutir avec succès à des changements significatifs ?

Postures méthodologiques transformatives

Les postures épistémologiques, ontologiques et axiologiques orientent la réflexion sur les postures méthodologiques compatibles avec l'adoption d'une démarche transformative. De ce fait, les études d'évaluation sont fondées sur la construction de relations respectueuses qui sont susceptibles de se transformer en coalitions en vue d'enrichir le processus d'évaluation et de soutenir les changements nécessaires.

Une partie essentielle de l'évaluation transformative consiste à réaliser une analyse contextuelle qui, en accord avec les stratégies tirées de la pensée systémique, est fondée sur la théorie de la complexité. Ce type d'approche cyclique interactive de l'évaluation soutient la construction de partenariats dans tous les secteurs. Ces partenariats, s'ils visent cet objectif, peuvent sensibiliser les citoyen-ne-s à l'importance de l'équité, de l'environnement et de l'inclusion des voix marginalisées.

De nombreux outils et indicateurs peuvent être utilisés dans une évaluation transformative, comme l'indice Institutions sociales et égalité femme-homme (ISE) créé par l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). Cet indice est utilisé comme source de données officielle et outil de suivi, en lien avec l'ODD 5.1, qui met l'accent sur le respect et la promotion de l'égalité femme-homme et de l'*empowerment* des femmes. Les quatre dimensions de l'indice ISE offrent la possibilité de débiter l'évaluation de programmes, d'interventions et d'organisations. L'inclusion implique de réfléchir aux aspects qui touchent à la vie des femmes, notamment : a) un code de la famille discriminatoire, b) une intégrité physique restreinte, c) des ressources et droits restreints et d) des libertés civiles restreintes [ISE, pas de page]. D'autres outils en lien avec l'évaluation transformative sont décrits dans des chapitres distincts de ce livre.

Exemples d'évaluations transformatives

Afin d'illustrer l'application d'un cadre transformatif, voici quelques exemples concernant l'intersectionnalité qui proviennent de différents pays et incluent un large éventail d'acteurs et d'actrices et des stratégies visant à soutenir le changement. Burke, le May, Kébé, Flink et van Reeuwijk (2019) fournissent un exemple, mentionné précédemment, dans lequel de jeunes handicapé-e-s ont été identifié-e-s comme ayant été exclu-e-s des interventions de santé sexuelle et reproductive au Sénégal. Les données existantes ont révélé que les jeunes souffrant d'un handicap physique, auditif ou visuel avaient moins recours aux contraceptifs et aux services de santé sexuelle et reproductive. Ces auteurs et autrices voulaient travailler avec de jeunes handicapé-e-s pour améliorer leur accès à ces services. Bonnet, Lalé, Safi et Wasmer (2016) fournissent un exemple français sur les préoccupations concernant la discrimination dans l'accès au logement, étant donné que les minorités ethniques sont souvent concentrées dans les quartiers défavorisés. Ils prennent en compte deux caractéristiques pertinentes : le lieu de résidence (banlieue défavorisée vs banlieue chic) et l'ethnicité indiquée par le nom de famille (nom nord-africain vs nom français). Rahill, Joshi et Shadowens (2018) donnent, pour leur part, un exemple dans lequel le genre constitue la caractéristique principale de leur étude sur les femmes victimes de violences sexuelles et sexistes à Haïti.

Un quatrième exemple éclairant provient du travail d'évaluation de Miller, Rutledge et Ayala (2021) auprès des minorités sexuelles et de genre dans cinq pays d'Afrique et deux pays des Caraïbes, dans lesquelles les relations entre personnes du même sexe sont passibles de sanctions pénales. Leur travail s'inscrivait dans le cadre d'un « projet de plaidoyer pour les droits humains en vue de supprimer les barrières structurelles et sociales à l'accès aux soins en matière de VIH des hommes homosexuels et bisexuels et des femmes transgenres (...) dans cinq pays d'Afrique (Burundi, Cameroun, Côte d'Ivoire, Ghana, Zimbabwe) et deux pays des Caraïbes (République dominicaine et Jamaïque) » (p 3). Ce projet comprenait le développement de coalitions dans des groupes de défense LGBTQI+ et des organisations de santé qui assistaient cette population. Les stratégies d'activisme social déployées par les coalitions consistaient, entre autres, à informer le public, les professionnels de santé et la communauté, via diverses plateformes de communication, sur l'accès aux soins en matière de VIH et sur les droits des membres de la communauté d'accéder à ces soins. Elles ont également recouru à la mobilisation communautaire en coordonnant les membres de la communauté, en développant les compétences de leadership et en réalisant des activités de plaidoyer. Elles ont analysé les politiques en critiquant les lois du point de vue des droits humains et se sont concertées avec les décideurs et décideuses politiques sur des réformes. Au cours de la mise en œuvre du projet, les membres de la communauté et les organisations de santé ont mis en place des structures en vue de maintenir les formations et l'accès aux soins

L'ÉVALUATION TRANSFORMATIVE AU SERVICE D'UN CHANGEMENT SOCIAL JUSTE ET DURABLE

après la fin du projet. Différentes méthodes de collecte de données d'évaluation ont été appliquées, notamment l'utilisation de données existantes, des enquêtes, des entretiens et des observations. Les évaluateurs et évaluatrices ont utilisé la récolte des résultats [Wilson-Grau, 2018] afin de documenter la voie du changement à travers le processus de plaidoyer.

Conclusion

Une transformation sociale, économique et environnementale est nécessaire pour atteindre les ODD et progresser vers une société plus juste et plus équitable. Les évaluateurs et évaluatrices peuvent choisir de jouer un rôle crucial dans le soutien aux changements structurels et systémiques en structurant leurs projets et leurs pratiques d'évaluation sous un angle transformatif. En adoptant consciemment une posture transformative, nous avons la possibilité d'examiner de manière critique si nous sommes à même de contribuer au changement transformatif. Nous devons, pour cela, nous efforcer de faire intervenir, dans le respect des cultures, un éventail complet d'acteurs et d'actrices et d'intégrer les réseaux ou coalitions communautaires en vue de documenter l'évaluation et de soutenir le changement. Le motif de discrimination qui empêche tout progrès doit être déterminé dans chaque contexte. Par exemple, le genre, le handicap, la race/l'ethnicité et la religion sont des dimensions de la diversité généralement considérées comme étant associées à la discrimination et à l'oppression.

Les évaluateurs et évaluatrices peuvent structurer leurs évaluations en incluant les membres de groupes marginalisés et vulnérables de manière à mieux cerner la nature du problème et les solutions viables. À cette fin, un changement culturel sera nécessaire au sein de la communauté de l'évaluation. Nous nous trouvons à un tournant critique : soit nous continuons sur la même voie, soit nous décidons de soutenir le changement transformatif.

BIBLIOGRAPHIE

- ACREE, Jeremy, CHOUINARD, Jill Ann, « **EXPLORING USE AND INFLUENCE IN CULTURALLY RESPONSIVE APPROACHES TO EVALUATION: A REVIEW OF EMPIRICAL LITERATURE** », *American Journal of Evaluation*, n° 2, vol. 41, 2020, p 201-215
- ABERLEN, Émilie, BEDECARRATS, Florent, BOISTEAU, Charlotte (Eds.), *Analyser, suivre et évaluer sa contribution au changement social*. F3E, Agence française de développement, 2016
- BOCKELIE, Josette, BOISTEAU, Charlotte, PIOCH, Lilian, *Comment renforcer les apprentissages et les changements à travers l'évaluation ?* F3E, Agence française de développement, 2017
- BLEICH, E., Race Policy in France, 1^{er} mai 2001 <https://www.brookings.edu/articles/race-policy-in-france>, consulté le 17 mars 2021
- BONNET, François, LALÉ, Étienne, SAFI, Mirna, WASMER, Étienne, « **BETTER RESIDENTIAL THAN ETHNIC DISCRIMINATION!** », *Urban Studies*, n° 13, vol. 53, p 2 815-2 833, 2016
- BURKE, Eva, LE MAY, Alex, KÉBÉ, Fatou., FLINK, Ilse, VAN REEUWIJK, Miranda, « **EXPERIENCES OF BEING AND WORKING WITH, YOUNG PEOPLE WITH DISABILITIES AS PEER RESEARCHERS IN SENEGAL** », *Qualitative social work*, n° 4, vol. 19, p 583-600, 2019
- CHOUINARD, Jill Anne, COUSINS, J. Bradley, « **A REVIEW AND SYNTHESIS OF CURRENT RESEARCH ON CROSS-CULTURAL EVALUATION** », *American Journal of Evaluation*, n° 4, vol. 30, p 457-494, 2009
- CRENSHAW, Kimberley, « **DEMARGINALIZING THE INTERSECTION OF RACE AND SEX: A BLACK FEMINIST CRITIQUE OF ANTIDISCRIMINATION DOCTRINE, FEMINIST THEORY AND ANTIRACIST POLITICS** ». *University of Chicago Legal Forum*, article 1, vol. 1989, p 139, 1989
- DODMAN, Benjamin, *Black and treated as such: France's anti-racism exposes myth of colour-blind Republic*, 10 juin 2020 <https://www.france24.com/en/20200610-black-and-treated-as-such-france-s-anti-racism-protests-expose-myth-of-colour-blind-republic>, consulté le 17 mars 2021
- ENGLER, Mark, ENGLER, Paul, *This is an uprising*, Bold Type Books, 2016
- FRIERSON, Henry T., HOOD, Stafford, HUGHES, Gerunda B., THOMAS, Veronica G., *The 2010 User-Friendly Handbook for Project Evaluation*, (p 75-96), Arlington, VA: National Science Foundation, 2010
- GARZA, Alicia, *The purpose of power*, Doubleday, 2020
- GREENHOUSE, Steven, *Beaten Down, Worked Up*, Anchor, 2020
- HALL, M.E., *Blest be the tie that binds*, 2020. Dans L.C. Neubauer, D. McBride, A.D. Guajardo, W.D. Casillas, Melvin E. Hall (éditeurs), « **EXAMINING ISSUES FACING COMMUNITIES OF COLOR TODAY : THE ROLE OF EVALUATION TO INCITE CHANGE** », *New Directions for Evaluation*, n° 166, vol. 2020, p 13-22

L'ÉVALUATION TRANSFORMATIVE AU SERVICE D'UN CHANGEMENT SOCIAL JUSTE ET DURABLE

- HAN, Hahrie, *How organizations develop activists*, Oxford University Press, 2014
- HOOD, Stafford, HOPSON, Rodney K., KIRKHard, Karen E., « **CULTURALLY RESPONSIVE EVALUATION: THEORY, PRACTICE, AND FUTURE IMPLICATIONS** », dans *Handbook of practical program evaluation*, Kathryn E. NEWCOMER, Harry P. HATRY, Joseph S. WHOLEY, 4^e éd., p. 281-317, Jossey-Bass, 2015
- MCBRIDE, Dominica, CASILLAS, Wanda, LOPICCOLO, Jennifer, « **INCITING SOCIAL CHANGE THROUGH EVALUATION** », dans Leah C. NEUBAUER, Dominica MCBRIDE, Andrea D. GUAJARDO, W.D. CASILLAS, M.E. HALL, Examining issues facing communities of color today : The role of evaluation to incite change. *New Directions for Evaluation*, art. 166, vol. 2020, p. 119-127, 2020
- MERTENS, Donna M., *Mixed Methods Design in Evaluation*, Sage Publications, 2017
- MERTENS, Donna M., *Research and Evaluation in Education and Psychology* (5^e éd.), Sage Publications, 2019
- MERTENS, Donna M., WILSON, Amy T., *Program Evaluation Theory and Practice* (2^e éd.), Guilford Press, 2018
- MERTENS, Donna M., « **SOCIAL TRANSFORMATION AND EVALUATION** », dans *Evaluation Roots* (2^e éd.), Marvin C. Alkin, (p. 229-240), Sage Publications, 2013
- MERTENS, Donna M., ZIMMERMANN, Heather G., « **A TRANSFORMATIVE FRAMEWORK FOR CULTURALLY RESPONSIVE EVALUATION** », *Continuing the journey to reposition culture and cultural context in evaluation theory and practice* (p. 275-287), éditeurs : Stafford Hood, Rodney Hopson, Henry Frierson, 2014
- MILLER, Robin L., RUTLEDGE, Jaleah, AYALA, George, « **BREAKING DOWN BARRIERS TO HIV CARE FOR GAY AND BISEXUAL MEN AND TRANSGENDER WOMEN: THE ADVOCACY AND OTHER COMMUNITY TACTICS (ACT) PROJECT** », *AIDS and behavior*, 2021, <https://doi.org/10.1007/s10461-021-03216-w>
- OLTERMANN, Philip, HENLEY, Jon, « **FRANCE AND GERMANY URGED TO RETHINK RELUCTANCE TO GATHER ETHNICITY DATA** », *The Guardian*, 16 juin 2020, <https://www.theguardian.com/world/2020/jun/16/france-and-germany-urged-to-rethink-reluctance-to-gather-ethnicity-data>, consulté le 17 mars 2021
- ONISHI, Norimitsu, « **A RACIAL AWAKENING IN FRANCE, WHERE RACE IS A TABOO TOPIC** », *New York Times*, 14 juillet 2020, <https://www.nytimes.com/2020/07/14/world/europe/france-racism-universalism.html>
- PHALNIKAR, Sonia, « **FRANCE GRAPPLES WITH RACIAL INJUSTICE AND POLICE VIOLENCE** », 12 juin 2020, <https://www.dw.com/en/france-police-racism-tensions/a-53776478>, consulté le 3 mars 2021
- PRICE, Ann W., BROWN, Kyrah K., WOLFE, Susan M. (éditeurs), *Evaluating community coalitions and collaboratives. New Directions for Evaluation*, p. 165, 2020
- RAHILL, Guitele J., JOSHI, Manisha, SHADOWENS, Whitney, « **BEST INTENTIONS ARE NOT BEST PRACTICES: LESSONS LEARNED WHILE CONDUCTING HEALTH RESEARCH WITH TRAUMA-IMPACTED FEMALE VICTIMS OF NONPARTNER SEXUAL VIOLENCE IN HAITI** », *Journal of Black Psychology*, n° 7, vol. 44, p. 595-625, 2018
- OCDE, ISE (indice Institutions sociales et égalité femme-homme), pas de page. Extrait de <https://www.genderindex.org/sigil/>
- SIMON, Patrick, « **LES STATISTIQUES, LES SCIENCES SOCIALES FRANÇAISES ET LES RAPPORTS SOCIAUX ETHNIQUES ET DE "RACE"** », *Revue française de sociologie*, n° 1, vol. 49, p. 153-162, 2008
- STEPHENS, Anne, LEWIS, Ellen D., REDDY, Shravanti, *Inclusive systemic evaluation for gender equality, environment and marginalized voices*, ONU Femmes, 2018
- NATIONS UNIES, *Transformer notre monde : le programme 2030 pour le développement durable*, 2015
- VAN DEN BERG, Rob D., MAGRO, Cristina, MULDER, Silvia Salinas (éditeurs), *Evaluation for transformational change*, International Development Evaluation Association, 2019
- WARE, Leland, « **COLOR-BLIND RACISM IN FRANCE: BIAS AGAINST ETHNIC MINORITY IMMIGRANTS** », *Washington University Journal of Law & Policy*, vol. 46, p. 185-243, 2015
- WIDIANINGSIH, Ida, MERTENS, Donna M., « **TRANSFORMATIVE RESEARCH AND THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS: CHALLENGES AND A VISION FROM BANDUNG, WEST JAVA** », *International Journal of transformative research*, n° 1, vol. 6, p. 27-35, 2019
- WILSON-GRAU, Ricardo, *Outcome harvesting: principles, steps, and evaluation applications*, Information Age Publishing, 2018
- WOLFE, Susan M., LONG, Pamela D., BROWN, Kyrah K., « **USING A PRINCIPLES-FOCUSED EVALUATION APPROACH TO EVALUATION COALITIONS AND COLLABORATIVES WORKING TOWARD EQUITY AND SOCIAL JUSTICE** », *Evaluating community coalitions and collaboratives. New Directions for Evaluation*, PRICE, Ann W., BROWN, Kyrah K., WOLFE, Susan M. (éditeurs), n° 165, vol. 2020, p. 45-65, 2020

POSTFACE

POUR UNE INCLUSION TRANSFORMATIVE

Le Comité éditorial d'*Inclure pour transformer* réunit des praticien-ne-s d'horizons divers : organisations de solidarité internationale ou locale, laboratoires d'idées, universitaires, consultant-e-s. Nous avons travaillé tout au long de l'année 2021 pour permettre la parution de ce livre. Nous avons d'abord échangé autour de la problématique et des hypothèses du présent ouvrage. Certain-e-s d'entre nous ont endossé le rôle de grand témoin lors des échanges en ateliers avec les contributeurs et contributrices, puis nous nous sommes attaché-e-s à la structuration de cette publication. Nous partageons ici nos réflexions et recommandations, construites au fil de nos expériences individuelles et à travers ce voyage collectif autour d'*Inclure pour transformer*. Au final, **ce livre est une invitation lancée aux acteurs et aux actrices qui œuvrent en faveur du changement social, en France comme à l'international, à se saisir des enjeux de l'inclusion transformative et à mettre en œuvre des actions de renforcement du pouvoir d'agir individuel et collectif.**

La question de l'inclusion pose un premier défi : penser et lutter contre les inégalités. Plusieurs articles de cet ouvrage font référence au cadre des Objectifs de développement durable et au principe de ne laisser personne pour compte (*Leave no one behind*), à l'horizon 2030. Répondre à cet enjeu suppose que **l'inclusion soit pensée du point de vue des personnes concernées et de leurs communautés, afin qu'elles soient systématiquement impliquées dans les changements.** Les organisations de la société civile doivent aussi affûter leurs regards pour considérer la place des communautés dans des systèmes d'acteurs et d'actrices plus vastes (organisations non gouvernementales, pouvoirs publics, acteurs et actrices économiques, etc.). Autrement dit, il nous semble incontournable d'adopter une lecture des rapports de pouvoir entre les acteurs et actrices, pour les conscientiser et, in fine, réduire les inégalités. L'analyse systémique doit également permettre d'identifier les inégalités présentes au sein même des

communautés. Aussi, **il nous paraît important de dépasser les outils habituels de la relation d'aide ou du renforcement communautaire pour adopter des lunettes de genre intersectionnelles.** Parce qu'elles nous permettent de déterminer les inégalités à l'œuvre, qu'elles soient liées au genre, à la couleur de la peau, à la classe sociale, à l'âge, à l'état de santé, etc.

Pour ce faire, il ne suffit pas de porter une attention particulière à la présence et à la représentation symbolique des différentes communautés. Le travail des organisations de la société civile est d'interroger leur place à leurs côtés et d'œuvrer à l'émergence d'un « pouvoir avec »¹. Ces organisations vivent une situation paradoxale, qui les place dans une posture délicate. Elles parlent d'accompagner les communautés vers davantage d'autonomie et promeuvent le renforcement du pouvoir d'agir. Pour autant, les personnes concernées par les changements et leurs communautés sont bien souvent considérées comme des bénéficiaires, réceptrices de l'aide et/ou du renforcement de leurs capacités.

Cette tension entre pouvoir endogène et pouvoir exogène est bien souvent difficile à résoudre pour les organisations de la société civile. Elles sont tiraillées entre, d'une part, la promotion de valeurs et d'objectifs d'émancipation ; et, d'autre part, la réalité du terrain et des nombreux obstacles, auxquels s'ajoute le souci de rendre compte de leurs résultats aux pouvoirs publics et/ou aux bailleurs. Ce faisant, elles se privent régulièrement d'apports précieux de la part des personnes concernées et de leurs communautés. Ces contributions des personnes concernées sont pourtant nécessaires pour lutter contre les inégalités et favoriser la justice sociale. Les voix des communautés sont légitimes *per se* et méritent d'être entendues. Il s'agit ici d'une posture éthique, en cohérence avec l'approche par les droits² promue par la société civile. Par ailleurs, les communautés sont riches de leurs connaissances situées, c'est-à-dire les savoirs issus des expériences et du vécu des personnes concernées. Parce que les personnes concernées mobilisent une expérience des inégalités que nous ne pouvons qu'imaginer,

1. Les mouvements d'éducation populaire et féministes distinguent le « pouvoir sur », le « pouvoir de » et le « pouvoir avec ». La notion de pouvoir renvoie traditionnellement à la domination et au « pouvoir sur », qui désigne la capacité de décider, d'exercer une action « sur » des personnes, parfois au détriment de leur volonté. Le « pouvoir de » considère que chacun-e peut prendre le rôle d'acteur ou d'actrice des changements, y compris pour des personnes marginalisées. Il met en lumière les capacités d'émancipation des personnes. Le « pouvoir avec » désigne l'inscription dans l'action collective en faveur du changement social.

2. L'approche fondée sur les droits humains (*Human Rights-Based Approach*) fait référence aux cadres internationaux dans ce domaine (droits humains, économiques, sociaux et culturels, etc.). Elle vise à lutter contre les inégalités, les discriminations et, plus globalement, les rapports de pouvoir qui entravent les changements sociaux pour les personnes qui les subissent.

POSTFACE POUR UNE INCLUSION TRANSFORMATIVE

leurs voix sont une expression de la connaissance fine du terrain. Les connaissances situées participent à l'amélioration continue des actions, qu'elles rendent plus pertinentes, plus efficaces, plus efficientes, plus cohérentes, plus durables. Ainsi, les communautés sont porteuses d'inestimables ressources et il appartient aux organisations de la société civile de soutenir et d'encourager leur expression.

Dès lors que les organisations de la société civile s'accordent sur la nécessité de prendre en compte les voix des communautés dans leur diversité, leur place et leur posture d'accompagnement doivent évoluer. **Pour être transformative, l'inclusion doit s'accompagner du renforcement du pouvoir d'agir individuel et collectif.** Nous tenons ici à souligner l'articulation nécessaire entre renforcement du pouvoir d'agir individuel et collectif. Si le renforcement du pouvoir d'agir individuel constitue un préalable à l'implication des personnes dans des initiatives collectives, il ne saurait pour autant s'y substituer. En effet, la mobilisation collective permet aux communautés d'être audibles et entendues dans des systèmes pluriacteurs et pluriactrices au sein desquels les rapports de pouvoir ne sont pas en leur faveur. Le renforcement du pouvoir d'agir des communautés implique notamment, pour les organisations de la société civile, de renoncer à leur position d'expertes et d'endosser un rôle de facilitation. Il s'agit de prendre autant de distance que possible avec toute démarche prescriptive des changements pour faire la part belle au partage des savoirs présents au sein des collectifs. Nous croyons aussi que l'intelligence collective se trouve considérablement enrichie dès lors qu'elle est associée à des compétences de soin – ou de *care* en anglais –, c'est-à-dire un ensemble de compétences liées à l'attention portée à chacun-e, en faveur du bien-être collectif.

Cette utilisation de l'intelligence collective au profit d'une vision partagée est fondatrice des théories du changement. Lorsque les organisations de la société civile font évoluer leurs postures en ce sens, elles

sont bien souvent animées par l'intention de construire des espaces de réciprocité entre elles et les communautés. Cela implique que chacune a un rôle à jouer autour d'enjeux partagés. Cependant, l'idéal de réciprocité présuppose une situation d'égalité qui ne saurait être décrétée. La mise en lumière des phénomènes d'exclusion et des inégalités de pouvoir d'agir appelle à faire évoluer le positionnement des organisations de la société civile vis-à-vis des partenaires et des communautés. Inspiré-e-s par les nombreux travaux académiques et les initiatives de la société civile en matière de genre, **nous invitons les organisations de la société civile, en particulier du « nord », à adopter une posture d'alliées des communautés. Il s'agit d'assurer un rôle de relais – et, peut-être, d'amplificateurs et d'amplificatrices – des voix des personnes concernées.** Il nous semble important également d'envisager, de manière concrète, la contribution des organisations de la société civile pour lever les barrières qui limitent le pouvoir d'agir des communautés.

Nous constatons que les approches porteuses d'une inclusion transformative sont encore insuffisamment traduites dans l'outillage qui accompagne le passage à l'action. Nous recommandons, d'une part, d'adapter les méthodes existantes ; d'autre part, de créer des outils méthodologiques « pilotes » qui pourraient être expérimentés, améliorés et faire l'objet de capitalisation. Nous avons identifié cinq clés qui constituent des leviers du renforcement du pouvoir d'agir, que nous vous présentons ici (*cf. schéma ci-après*).

Ce changement de positionnement des organisations de la société civile n'a rien d'aisé, ni à l'international, ni dans un certain nombre de contextes nationaux. Il implique la mobilisation de ressources humaines et un engagement dans des processus d'apprentissages. Les organisations ne peuvent pas les porter seules avec les communautés. Les solutions doivent être élaborées au sein de dynamiques pluriacteurs et pluriactrices via la construction d'une vision partagée impliquant, à leurs côtés, les pouvoirs publics et les bailleurs.

Le Comité éditorial d'*Inclure pour transformer*

Ada Bazan, Quartiers du Monde

Nomvula Dlamini, Tamarind Tree Associates

Angeles Estrada, F3E

Anna Maheu, La Fonda

Anaïs Mesnil, Engagé-e-s et Déterminé-e-s

Céline Mias, Care International

Olivier Piazza, Université Paris Cergy,
Les Maisons de l'Intelligence Collective

Lydie Porée, Planning Familial

5 clés en faveur de l'inclusion transformative et du renforcement du pouvoir d'agir

ANALYSER LES INÉGALITÉS DE POUVOIR D'AGIR À L'ÉCHELLE INDIVIDUELLE ET COLLECTIVE EN AMONT, PENDANT ET EN AVAL DES ACTIONS

- Impliquer les personnes concernées et leurs communautés dans l'analyse, dans une logique de dialogue coopératif.
- Établir des cartographies d'acteurs et d'actrices en intégrant les dynamiques d'exclusion, les capacités d'influence, les connaissances situées et les ressources des communautés.
- Éclairer les inégalités de pouvoir d'agir en adoptant des lunettes de genre intersectionnelles.
- Identifier les freins au renforcement du pouvoir d'agir individuel et collectif et les barrières à lever.

INTÉGRER L'INCLUSION TRANSFORMATIVE DANS LA DÉFINITION, LE SUIVI ET L'ÉVALUATION DES CHANGEMENTS

- Intégrer le renforcement du pouvoir d'agir des communautés dans la vision des changements.
- Proposer et modéliser des indicateurs de suivi-évaluation concernant le renforcement du pouvoir d'agir qui puissent s'adapter aux changements souhaités et aux contextes.
- Intégrer les données récoltées dans le pilotage et l'amélioration continue de l'action.

LE RENFORCEMENT DU POUVOIR D'AGIR DES COMMUNAUTÉS AU CŒUR DE L'ACTION

- Promouvoir une vision de la qualité alliant posture éthique et amélioration continue de l'impact.
- Considérer les communautés comme les actrices du cœur des changements.
- Utiliser les connaissances situées des personnes concernées par les changements.
- Favoriser l'engagement individuel au sein des communautés, la mobilisation des communautés et la coopération pluriacteur et pluriactrice autour des changements.
- Adopter des mesures de correction des rapports de pouvoirs via l'action positive.
- Accorder des ressources humaines et financières dédiées à l'inclusion transformative.

CRÉER DES ESPACES DE DIALOGUE INCLUSIFS, POUR UNE GOUVERNANCE JUSTE ET PARTAGÉE

- Créer des espaces de délibération et de gouvernance au sein desquels les communautés ont la capacité de prendre des décisions pour elles-mêmes.
- Adopter des mécanismes de régulation des rapports de pouvoirs au sein des espaces de gouvernance.
- Valoriser les alliances, l'intelligence collective et le *care* comme principes de fonctionnement.

ADAPTER LES MÉTIERS ET LES POSTURES EN FAVEUR DE L'INCLUSION TRANSFORMATIVE

- Pour les organisations de la société civile qui accompagnent les communautés : développer des postures d'alliées fondées sur le relais de leurs voix, le respect de l'autodétermination des communautés, l'intelligence collective et le *care*.
- Pour les pouvoirs publics : intégrer l'inclusion transformative dans les politiques publiques et les dispositifs visant à améliorer les conditions de vie des communautés.
- Pour les expert-e-s, facilitateurs et facilitatrices, accompagnateurs et accompagnatrices, et/ou les évaluateurs et évaluatrices : intégrer l'inclusion et le renforcement du pouvoir d'agir dans la production de connaissances.

BIOGRAPHIES DES CONTRIBUTEURS ET CONTRIBUTRICES

ANH THU HOANG ET WILLIAM PATE

→ **ANH THU HOANG** est une experte en santé mondiale et en développement, avec une expérience de terrain en Afrique, en Asie et dans les Caraïbes. Intégrant l'expérience et les concepts théoriques, elle utilise la réflexion conceptuelle dans la conceptualisation et la mise en œuvre d'activités de recherche, de suivi et d'évaluation ; ces processus sont itératifs, collaboratifs et, en définitive, plus efficaces.

→ **WILLIAM PATE** a cofondé Ad Hoc Analytics, une société de conseil en statistiques basée à Washington DC et spécialisée dans l'évaluation quantitative de programmes. Depuis 2010, M. Pate et son cabinet ont aidé des organisations à but non lucratif, fédérales et nationales, ainsi que d'autres cabinets de conseil sur des projets liés à la justice pénale, à l'éducation, au mentorat et à des questions relatives aux minorités dans l'enseignement supérieur.

La mission du F3E et le thème du livre sont en adéquation avec notre récent travail sur l'inclusion dans le cadre de l'engagement des parties prenantes.

PAYS DE SAVOIE SOLIDAIRES

→ **SÉRIGNÉ MAPATHÉ SAMB** : Éducateur spécialisé, titulaire d'un diplôme d'état en travail social (DETS), d'un certificat d'aptitude pédagogique (CAP), d'un Master en Gestion des Ressources Humaines et d'un Master en sociologie à l'université Assane Seck de Ziguinchor, doctorant en gestion des projets auprès de la Fondation Universitaire Ibéro-américaine (Funiber). Enseignant de 1995 à 2008, puis chef du service départemental de l'action sociale de Bignona de 2012 à nos jours. Auteur de *L'intégration socioéconomique des personnes handicapées* (perspective sociale) (2011), publié à l'ENTSS ; *L'intégration socioéconomique des personnes handicapées* (perspective sociologique) (2016), publié à l'Université Assane Seck de Ziguinchor.

→ **YANNICK BILLARD** : Ingénieur en Agriculture avec spécialisation en développement international à l'École supérieure d'agriculture d'Angers. Conseiller territorial à la Chambre d'Agriculture de l'Isère de 2002 à 2007. Chargé de mission coopération à Pays de Savoie solidaires de 2007 à nos jours. Auteur

de récits d'aventure (*De Chambéry au Cap de Bonne Espérance* - édition Artisans Voyageurs [2012] et *Dans la roue du petit prince* - éditions Transboréal [2021]).

→ **PAYS DE SAVOIE SOLIDAIRES** est une plateforme départementale des acteurs et actrices de la solidarité internationale créée en 1998 à l'initiative du Conseil Départemental de Savoie. L'association a deux axes de travail complémentaires : l'animation des coopérations décentralisées du Département (au Sénégal et Haïti) et le développement de la Solidarité Internationale en Savoie.

Nous avons souhaité contribuer pour montrer l'intérêt de coopérer en réciprocité afin de susciter des changements d'approche aussi bien chez nous qu'à l'international. La thématique de l'inclusion travaillée depuis plusieurs années dans le cadre de la coopération Bignona-Savoie a été adaptée à un travail de capitalisation de ce type.

AIDE ET ACTION

→ **AIDE ET ACTION** est une association qui a pour mission d'améliorer l'accès et la qualité de l'éducation dans le monde, convaincue que l'éducation permet de faire sortir les personnes vulnérables de la pauvreté. Aide et Action favorise alors l'intégration sociale et professionnelle de ces derniers, mais également elle sensibilise et mobilise l'opinion publique mondiale pour un monde plus juste et solidaire.

→ **CHARLEMAGNE BIO** : Sociologue, M. BIO a une vingtaine d'années d'expérience dans la gestion des projets et programmes de développement et est affilié à des centres et laboratoires de recherche au Bénin. Spécialiste en suivi-évaluation, il a travaillé au sein de projets et ONG aux niveaux national, régional et international autour des questions liées à l'éducation et à la formation professionnelle, à la santé et à l'agriculture, avec comme principales cibles les collectivités locales, les structures déconcentrées de l'État et les groupes marginalisés et vulnérables que sont les jeunes, enfants, filles et femmes. En qualité de responsable suivi-évaluation Afrique à Aide et Action, il a accompagné les projets et programmes dans la mise en place et le suivi des AOC depuis 2016 et avec le programme Prisme. Actuellement chargé de la qualité au sein de la Direction Internationale qualité, il participe à la mise en place des outils d'auto-évaluation de la qualité au sein du réseau Aide et Action. Dans le cadre académique, il a essentiellement travaillé sur l'étude des logiques des acteurs autour de la gestion du foncier dans un contexte de décentralisation au Bénin.

« *Engagé depuis deux décennies sur la problématique de la prise en compte et de la responsabilisation de toutes les parties prenantes dans tous les processus les concernant, l'appel à contribution a été une opportunité pour moi de partager avec les autres certaines expériences acquises au sein du réseau Aide et Action.* »

BIOGRAPHIES DES CONTRIBUTEURS ET CONTRIBUTRICES

LOUVAIN COOPERATION

→ **LOUVAIN COOPÉRATION** (www.louvaincooperation.org) est l'ONG de l'UCLouvain (Université catholique de Louvain, Belgique), qui a pour but de mettre les compétences universitaires en pratique pour relever les défis du développement. Membre du Consortium d'ONG universitaires belges francophone, Uni4Coop, elle sensibilise la communauté universitaire aux enjeux des relations Nord-Sud et accompagne ses partenaires en Afrique, Asie et Amérique andine afin de renforcer les capacités locales et la durabilité de leurs interventions. Louvain Coopération adopte une approche intégrée, c'est-à-dire qu'elle combine différentes thématiques (agroécologie, entrepreneuriat, protection sociale, maladies non transmissibles, genre, etc.) afin de répondre au mieux aux Objectifs de développement durable.

→ **VINCENT HENIN** est économiste et socio-anthropologue. Après une expérience de chercheur à l'UCLouvain, il a travaillé en Amérique andine pour Louvain Coopération, avant un retour au siège, en 2009, où il supervise le programme de Sécurité Alimentaire et Economique-SAE (Bénin, Bolivie, Burundi, Cambodge, Madagascar, Pérou, RDC et Togo).

→ **PAULA UGLIONE** est psychologue. PhD en architecture et en psychologie. Chercheuse collaboratrice à Louvain Coopération. Trajectoire académique et scientifique interdisciplinaire, notamment dans le domaine de la Psychologie Environnementale. Vaste expérience de terrain dans les zones périphériques urbaines au Brésil.

L'appel à contribution du F3E « Inclure pour transformer » proposait de participer à un ouvrage questionnant le sens, le rôle et les effets de l'inclusion des acteurs et des actrices dans les processus de changement. « Cela nous a paru une opportunité immanquable de partage de l'Approche Outil d'Intégration Environnementale-OIE, une méthodologie dont la dimension dialogique de sa dynamique de construction et d'application favorise le renforcement du pouvoir d'agir des acteurs et actrices du développement local. Un partage qui nous invite à revoir les forces de l'Approche mais aussi ses faiblesses et ses barrières, grâce au caractère collectif et critique qui anime l'ouvrage. »

ESSENTIEL

→ **ESSENTIEL**, ONG nantaise née en 1992, est constituée de personnes morales et physiques qui oeuvrent ensemble dans le but de favoriser l'accès à la santé des populations dans le respect d'une vision globale de la santé telle que définie par l'OMS et la charte d'Ottawa, en agissant pour un monde plus juste et solidaire, en développant le droit à la santé, considérant qu'il fait partie des droits ESSENTIEL.

Son action de solidarité internationale et d'utilité sociale porte attention aux personnes vulnérables et contribue à la lutte contre les exclusions et les inégalités sanitaires, sociales, économiques, à l'éducation à la citoyenneté, à la préservation et au développement du lien social.

→ **FLORIAN PERRUDIN**, actuellement Directeur d'ESSENTIEL, est impliqué en qualité de salarié de l'association depuis dix ans dans les actions qu'elle mène auprès d'acteurs et d'actrices en Afrique et en France, en soutien aux actions de promotion de la couverture sanitaire universelle, d'amélioration de l'offre de soins, de prévention-promotion de la santé et d'éducation à la citoyenneté et à la solidarité internationale.

Il a précédemment occupé le poste de coordinateur d'une coopération régionale à Madagascar, où il a collaboré avec les institutions et la société civile autour des enjeux de développement territorial. Il a également participé au Cameroun à la conduite d'une réflexion participative autour des dynamiques de développement d'un territoire rural et de ses organisations paysannes et débuté sa carrière internationale sur les enjeux de développement d'une filière de coton bio-équitable au Bénin.

CIRAD

Hassenforder, É., Lestrelin, G., Braiki, H., Arfaoui, R., Jendoubi, M., Ferrand, N., Morardet, S., Monier, C., Harrabi, C., et l'équipe PACTE-Plateformes

Il nous semblait essentiel, pour parler d'inclusion, d'adopter nous-mêmes une écriture aussi inclusive que possible, reflétant notre mode de fonctionnement collaboratif quotidien. Ainsi, le présent chapitre a été co-rédigé par un collectif d'acteurs et d'actrices, tous et toutes impliqués-e-s activement dans le programme PACTE présenté dans ce chapitre, et chacun-e portant un regard différent sur la démarche d'inclusion et son suivi-évaluation :

→ **ÉMELINE HASSENFORDER, NILS FERRAND ET SYLVIE MORARDET** sont chercheurs et chercheuses dans l'Unité Mixte de Recherche « Gestion de l'Eau, Acteurs, Usages » (UMR G-EAU), respectivement pour le Cirad – l'organisme français de recherche agronomique et de coopération internationale pour le développement durable des régions tropicales et méditerranéennes – (Émeline) et pour l'INRAE – l'Institut national de recherche pour l'agriculture, l'alimentation et l'environnement – (Nils et Sylvie). Ils développent l'approche CoOPLAGE, présentée dans ce chapitre et accompagnent sa mise en œuvre dans le programme PACTE.

BIOGRAPHIES DES CONTRIBUTEURS ET CONTRIBUTRICES

→ **GUILAUME LESTRELIN** est chercheur au Cirad dans l'Unité Mixte de Recherche « Territoire, Environnement, Télédétection et Information Spatiale » (UMR TETIS). Il coordonne la partie du programme PACTE dédiée à la participation des acteurs locaux (i.e. les plateformes multi-acteurs).

→ **HOUSSEM BRAIKI** est consultant en participation pluriacteurs et ingénierie de la concertation. Il est chercheur associé à l'Unité Mixte de Recherche Gestion de l'Eau, Acteurs, Usages (UMR G-EAU) Cirad. Il forme et accompagne les facilitateurs du programme PACTE.

→ **CHRISTELLE MONIER** est Responsable du Pôle ingénierie des projets de Recherche et de Développement au Cirad. Elle porte et accompagne la mise en œuvre de l'approche ImpresS ex ante présentée dans ce chapitre.

→ **RABII ARFAOUI** et **MERIEM JENDOUBI** sont les deux observateurs du programme PACTE, ils assistent à tous les événements participatifs et collectent des données sur les participants et le contenu des échanges.

→ **CHAMSEDDINE HARRABI** a coordonné le programme PACTE de 2018 à 2021 au sein de la Direction Générale pour l'Aménagement et la Conservation des Terres Agricoles (DG-ACTA) du Ministère tunisien de l'Agriculture.

L'inclusion des femmes et des jeunes étant une des ambitions centrales de PACTE, nous souhaitons illustrer dans ce chapitre les difficultés et questionnements soulevés par la mise en œuvre concrète de cette ambition dans le contexte rural tunisien.

ARNAUD LAABAN ET KLÀRA HELLEBRANDOVA

→ **ARNAUD LAABAN** : Diplômé de Sciences Po Paris et de l'ESCP Europe, Arnaud dispose de plus dix ans d'expérience dans le domaine du conseil et de l'évaluation auprès d'acteurs publics et associatifs en Europe et en Amérique Latine.

→ **KLÀRA HELLEBRANDOVA** : Docteure en sociologie et membre du Groupe interdisciplinaire en Études de Genre (GIEG) de l'École d'Études de Genre de l'Université Nationale de Colombie, Klàra combine son expérience de chercheuse et spécialiste de la perspective intersectionnelle de genre avec son expérience de consultante en évaluation des projets de solidarité internationale.

Après avoir réalisé plusieurs études sur des projets d'employabilité ou d'*empowerment* - dont certains accompagnés par le F3E -, nous avons à cœur de partager notre expérience et de proposer une manière d'appréhender l'*empowerment* qui parte de celles et ceux qui participent aux projets et sont porteurs et porteuses des changements.

CARTON PLEIN

→ **CARTON PLEIN** est une association créée en 2012 dans le but d'accompagner l'inclusion sociale et professionnelle des personnes en grande précarité : sans logement, sans qualification, sans revenus suffisants. Carton Plein croit en les forces des personnes et les encourage à se remobiliser en partant de leurs forces, leurs compétences et leurs envies. Plusieurs dispositifs en interne concourent à cet objectif :

- Une entreprise d'insertion qui accompagne, à Paris, les personnes vers une activité de logistique à vélo (déménagements, livraisons, collectes).
- Un organisme de formation qui forme les personnes au métier de livreur à vélo.
- Un atelier chantier d'insertion en lien avec le Dispositif des Premières Heures à Paris et à Nanterre, qui permet à des personnes vivant à la rue ou y ayant vécu de retrouver le chemin de la confiance, de l'accès aux droits et à l'emploi dans un cadre très adapté et sur mesure. Les activités consistent à valoriser, vendre et préparer des commandes de cartons de seconde main.

→ **LAURE TURCHET** est coordinatrice de pôle au sein de l'association Carton Plein depuis plus de deux ans. Le pôle accompagne tous les ans environ 70 personnes sans domicile sur deux ateliers. Après des études de droit-sciences politiques et une spécialisation en gestion de projet - Métiers de l'Humanitaire à l'ICP, elle multiplie les expériences d'accompagnement et d'animation de réseau au sein du Secours Catholique sur la thématique de la grande exclusion, en France et à l'étranger. Elle rejoint Carton Plein en 2017 comme chargée de projet et devient coordinatrice de pôle en 2019.

→ **LOUISE LACOSTE** est en doctorat de sociologie avec l'IDHES Nanterre, sous la direction de Maud Simonet. Elle réalise sa thèse en contrat CIFRE avec l'association Carton Plein. Sa recherche est axée autour de l'étude du dispositif Premières Heures, notamment au prisme des rapports sociaux de genre, de classe, de race. C'est en 2019, pendant son stage de fin d'études et à l'issue d'un master en sciences économiques et sociales à Paris Nanterre, qu'elle rencontre l'association.

Ensemble, elles coordonnent une recherche-action autour des enjeux posés par l'inclusion dans le dispositif Premières Heures. Deux points sont structurants dans la démarche de recherche-action. D'abord, la question du genre et des rapports sociaux de sexe dans le dispositif. Ensuite, la démarche méthodologique présidant à la mise en œuvre de la réflexion collective, et plus

BIOGRAPHIES DES CONTRIBUTEURS ET CONTRIBUTRICES

précisément l'importance de trouver des modes d'enquête et d'action permettant d'inclure pleinement le regard et la réflexion des personnes accompagnées. Ce sont deux raisons pour lesquelles elles ont voulu contribuer à l'ouvrage coordonné par le F3E.

BATIK

→ **BATIK INTERNATIONAL** est une organisation française de solidarité internationale qui intervient en Afrique du Nord, au Vietnam et en France. Avec l'appui de ses partenaires, BATIK International vise à développer le pouvoir de choisir et d'agir des personnes et des communautés vulnérables, pour qu'elles deviennent des actrices de changement. Depuis sa création, l'association s'engage pour l'insertion socio-économique et l'accès aux droits des personnes en situation de vulnérabilité. Elle renforce les capacités des organisations locales, partenaires des actions, pour leur permettre d'accompagner des processus d'*empowerment* social et économique des jeunes et des femmes en matière de rapports de genre, de travail décent et de lutte contre tout type de violences.

→ **SARAH GUTIERREZ** : Originaire du Mexique, Sarahi a intégré BATIK International en 2011, après des études supérieures en sciences politiques et relations internationales. Elle a contribué au développement des activités de l'association et a encadré la mise en œuvre des programmes en France et à l'international, en prenant appui sur les approches orientées changement et des outils d'éducation populaire. Engagée sur les questions féministes, elle a impulsé l'intégration de l'approche genre et développement au sein des projets de l'association. Depuis 2019, elle assure la direction de l'association.

DONNA MERTENS ET TAMARAH MOSS

→ **DONNA MERTENS** : Professeure émérite à l'Université Gallaudet, Donna Mertens est spécialisée dans les méthodologies de recherche et d'évaluation visant à soutenir la transformation sociale. Elle est l'auteure/coauteure de nombreux ouvrages méthodologiques traitant de la justice sociale, économique et environnementale et des droits humains, dont les plus récents sont *Program Evaluation Theory*

and Practice (2^e éd.), *Mixed Methods Design in Evaluation and Research and Evaluation in Education and Psychology* (5^e éd.). Elle a été consultante auprès de nombreuses agences internationales, telles que F3E, ONU Femmes, Ingénieurs sans frontières Canada et la fondation WK Kellogg. Donna Mertens a été rédactrice en chef de *Journal of Mixed Methods Research* de 2010 à 2014. Elle a été présidente de l'Association américaine d'évaluation en 1998 et a siégé au conseil d'administration de 1997 à 2002 ; elle a été membre fondatrice du conseil d'administration de l'Organisation internationale de coopération en évaluation et de l'Association de recherche internationale sur les méthodes mixtes.

« *L'étude des modalités selon lesquelles les méthodologies d'évaluation peuvent contribuer à l'amélioration de la justice sociale, économique et environnementale à laquelle j'ai consacré ma vie m'a incitée à contribuer à cet ouvrage.* »

→ **TAMARAH MOSS** est professeure adjointe à l'École supérieure de travail social et de recherche sociale de l'Université de Bryn Mawr. Elle dispense des cours de travail social de second cycle sur la pratique fondamentale, les méthodes de recherche, l'analyse des données et l'évaluation pour la pratique clinique et macro. Elle a participé en 2020 au programme LEEAD (Leaders in Equitable Evaluation and Diversity – Leaders de l'évaluation équitable et de la diversité), axé sur l'évaluation équitable et sensible à la culture. Donna Mertens a été et continue d'être son mentor. Depuis, Tamarah est actuellement membre de l'équipe consultative du programme LEEAD. Les recherches, l'enseignement et les services de Tamarah sont axés sur les traumatismes, la justice sociale et les communautés. Ses intérêts de recherche actuels recouvrent trois domaines : 1) l'évaluation ; 2) les services communautaires sociaux et de santé auprès des communautés vulnérables et marginalisées ; et 3) l'enseignement et la pédagogie du travail social, aux États-Unis et dans le monde. En outre, elle a travaillé dans des environnements bilingues anglais-français dans le domaine de l'analyse de données qualitatives pour les services sociaux et de santé centrés sur l'enfant dans des pays d'Afrique de l'Ouest, en Côte d'Ivoire et au Mali.

« *J'ai accepté avec plaisir l'opportunité de contribuer à cet ouvrage et de pouvoir ainsi soutenir et mettre en pratique l'apprentissage et le partage multidisciplinaires par-delà des frontières internationales, qui améliorent les perspectives et les pratiques d'évaluation.* »

BIOGRAPHIE DES MEMBRES DU COMITÉ ÉDITORIAL

→ **ADA BAZAN**, co-fondatrice de Quartiers du Monde, est experte - praticienne et formatrice en perspective intersectionnelle de genre et développement. Avec une expérience de terrain construite dans différents contextes et territoires, notamment à Madagascar, en Afrique de l'Ouest et du Nord et en Amérique Latine. Ada utilise des méthodologies participatives issues de l'éducation populaire, élabore et capitalise du matériel pédagogique pour travailler et/ou intégrer le genre dans les différents thèmes de travail.

→ **NOMVULA DLAMINI** travaille depuis 28 ans comme praticienne du développement organisationnel (DO), animatrice sociale, évaluatrice et mentor en leadership auprès d'organisations de la société civile, de réseaux et de mouvements sociaux œuvrant pour le changement social. Elle a animé des ateliers d'écriture, des dialogues et des collaborations avec les parties prenantes, des évaluations et des processus de recherche-action, et a encadré et conseillé de jeunes leaders. Elle a également contribué en tant que rédactrice et animatrice d'ateliers d'écriture à divers guides Barefoot (www.barefootguide.org).

→ **ANGELES ESTRADA** est issue du milieu associatif français et international et directrice du F3E depuis décembre 2019. Au fil de ses expériences de terrain et de ses fonctions de direction, elle a consolidé des outils d'animation sociale et de formation portant sur l'action collective à visée émancipatrice et le développement du pouvoir d'agir selon le référentiel porté par Yann Le Bossé. Ses contributions aux travaux de la chaîne de valeur de la Fonda et de la stratégie d'impact collectif soulignent son appétence pour la mise en dialogue de l'action avec la réflexion et une posture favorisant les dynamiques d'alliance.

→ **ANNA MAHEU** a commencé sa carrière comme chargée de communication à *Socialter*, puis à Sparknews. Elle reprend alors ses études et obtient un Master 2 d'Études sur le genre. Elle a depuis rejoint la Fonda en 2020 comme responsable communication, où elle a coordonné une édition spéciale de la revue *La Tribune Fonda* intitulée « Égalité femmes-hommes : une exigence démocratique ».

→ **ANAÏS MESNIL**, coordinatrice du projet « Place aux Jeunes ! » chez Engagé-e-s & Déterminé-e-s, réseau d'associations jeunes de solidarité internationale et cheffe de file de la commission Jeunes et Solidarité Internationale de Coordination SUD, qui travaille pour une meilleure prise en compte transversale des jeunes comme acteurs et actrices de la solidarité internationale et des politiques publiques françaises de développement.

→ **CÉLINE MIAS**, féministe engagée, dirige depuis plus de 24 ans des programmes et des actions de plaidoyer pour des ONG humanitaires et de développement en Europe, en Afrique et en Asie. Actuellement, Mme Mias est représentante auprès de l'UE et directrice du bureau de CARE International en Belgique. Elle est également vice-présidente de CONCORD Europe depuis 2018.

→ **OLIVIER PIAZZA** dédie son temps et son énergie au déploiement de l'intelligence collective dans la société et plus spécifiquement dans les organisations sociales et solidaires, que ce soit via la coopérative Les Maisons de l'Intelligence Collective ou par son rôle de Co-Directeur du D.U. Intelligence collective de Cergy Paris Université.

→ **LYDIE PORÉE**, chercheuse en histoire des mobilisations féministes. Elle est militante féministe intersectionnelle, membre du bureau confédéral du Planning Familial, association d'éducation populaire, de défense et de promotion des droits à la santé sexuelle et reproductive de tous et toutes.



Ce document est mis à disposition selon les termes de la Licence Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 4.0 International.

Vous êtes libres de reproduire, distribuer et communiquer ce document au public. Néanmoins, vous devez respecter les conditions suivantes : vous devez citer le nom de l'auteur original de la manière indiquée par l'auteur ou autrice de l'œuvre ou le titulaire des droits qui vous confère cette autorisation (mais pas d'une manière qui suggérerait qu'ils ou elles vous soutiennent ou approuvent votre utilisation de l'œuvre) ; vous n'avez pas le droit d'utiliser ce document à des fins commerciales ; vous n'avez pas le droit de modifier, de transformer ou d'adapter ce document. Le texte intégral du contrat est disponible à l'adresse suivante : <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

Qu'entend-on par inclusion ? Qui inclure ? Quels sont les liens entre inclusion et renforcement du pouvoir d'agir ? À quelles conditions l'inclusion est-elle transformative ? Comment intégrer l'inclusion dans les pratiques ?

Inclure pour transformer propose une réflexion sur l'intégration de pratiques inclusives, porteuses de transformations sociales justes et durables. Avec cet ouvrage, le F3E a réuni des acteurs et des actrices de la recherche, des consultant-e-s, des praticien-e-s œuvrant en faveur de la justice sociale en France et à l'international. Un an d'échanges en intelligence collective ont permis la rédaction d'une dizaine d'articles et d'une postface. Ces textes présentent des méthodologies, des expériences inspirantes et quelques clés pour accompagner le passage à l'action.

REPERES SUR



T : 33 (0) 1 44 83 03 55
M : f3e@f3e.asso.fr
f3e.asso.fr

AVEC LA PARTICIPATION DE

