

45 FICHES PRATIQUES

Les approches orientées changement

Renforcer les pouvoirs d'agir
avec une perspective de genre
et écologique



LES COLLECTIONS DU F3E

REPÈRES SUR



Les approches orientées changement



Renforcer les pouvoirs d'agir avec une perspective de genre et écologique



SOMMAIRE

PRÉFACE	11
L'EXPÉRIMENTATION MÉTHODOLOGIQUE, UNE AVENTURE COLLECTIVE	12
VUE D'ENSEMBLE DES EXPÉRIMENTATIONS	16
QUE TROUVEREZ-VOUS DANS CET OUVRAGE ?	21
PANORAMA DES FICHES PRATIQUES	22
L'ARBRE DES AOC ET SON PAYSAGE	24
CHOISISSEZ VOTRE PARCOURS DANS LE PAYSAGE DES APPROCHES ORIENTÉES CHANGEMENT ...	26

SE REPÉRER DANS LE PAYSAGE DES AOC 29

 FICHE REPÈRE	LES APPROCHES ORIENTÉES CHANGEMENT	30
 FICHE REPÈRE	LE GENRE	36
 FICHE OUTIL	LA MARCHÉ DES PRIVILÈGES ET DES OPPRESSIONS	42
 FICHE OUTIL	LA BOÎTE DU GENRE	45
 FICHE REPÈRE	LES JEUNESSES	48
 FICHE OUTIL	LA PYRAMIDE DES JEUNESSES	51
 FICHE REPÈRE	L'ÉCOLOGIE	55
 FICHE OUTIL	LES 4 PORTES D'ENTRÉE DE L'ÉCOLOGIE	60
 FICHE OUTIL	LA LETTRE À LA TERRE	62
 FICHE OUTIL	LE JEU DE LA FICELLE ÉCOLOGIE-TERRITOIRE	64
 FICHE OUTIL	LE JEU DE RÔLES SITUÉ SUR LES CHANGEMENTS SOCIAUX ET ÉCOLOGIQUES ...	66
 FICHE REPÈRE	L'EMPOUVOIREMENT ET LE POUVOIR D'AGIR	68
 FICHE OUTIL	LES 5 DIMENSIONS DE L'EMPOUVOIREMENT	71
 FICHE REPÈRE	LE CARE	77
 FICHE REPÈRE	L'INCLUSION ET LA PARTICIPATION	82
 FICHE OUTIL	LE MARQUEUR DE LA PARTICIPATION	87
 FICHE OUTIL	L'ODORAMA	89
 FICHE OUTIL	L'INTERCONNAISSANCE AUTOUR DE L'INCLUSION	91
 FICHE REPÈRE	LA POSTURE	94
 FICHE OUTIL	ALLIÉ·E VS PROTECTEURICE	98

METTRE EN ŒUVRE LES APPROCHES ORIENTÉES CHANGEMENT101

	FICHE TÉMOIGNAGE	LES AOC AU SERVICE D'UNE INCUBATRICE ÉCOFÉMINISTE À DAKAR.	102
	FICHE MÉTHODOLOGIE	L'ANALYSE DES ACTRICES ET DES ACTEURS	105
	FICHE OUTIL	LE DIAGRAMME DES INFLUENCES ET DES INTÉRÊTS	109
	FICHE OUTIL	LE DIAGRAMME DU POSITIONNEMENT DES ACTRICES ET DES ACTEURS.	112
	FICHE OUTIL	LA CARTOGRAPHIE DES FACTEURS DE DÉSEMPOUVOIREMENT.	116
	FICHE MÉTHODOLOGIE	LES GROUPES SPÉCIFIQUES	120
	FICHE OUTIL	CRÉER DES GROUPES SPÉCIFIQUES EN AMONT D'UN ATELIER	124
	FICHE OUTIL	CRÉER DES GROUPES SPÉCIFIQUES PENDANT UN ATELIER.	127
	FICHE TÉMOIGNAGE	VERS UNE VISION PARTAGÉE ET INCLUSIVE POUR « DÉFISENS-AO »	129
	FICHE MÉTHODOLOGIE	LA VISION PARTAGÉE.	134
	FICHE OUTIL	ORGANISER UN ATELIER D'ÉLABORATION D'UNE VISION PARTAGÉE	138
	FICHE TÉMOIGNAGE	LA VISION PARTAGÉE DES JEUNESSES ENGAGÉES POUR UN SÉNÉGAL DURABLE EN 2030.	142
	FICHE MÉTHODOLOGIE	LES CHEMINS DE CHANGEMENT	145
	FICHE OUTIL	ORGANISER UN ATELIER POUR ÉLABORER DES CHEMINS DE CHANGEMENT.	148
	FICHE OUTIL	LES SUPPORTS POUR ÉLABORER DES CHEMINS DE CHANGEMENT	152
	FICHE TÉMOIGNAGE	RENFORCER LE POUVOIR D'AGIR DES COMMUNAUTÉS LES PLUS VULNÉRABLES DE NOUAKCHOTT.	155
	FICHE MÉTHODOLOGIE	LE SUIVI-ÉVALUATION ORIENTÉ CHANGEMENT	160
	FICHE OUTIL	LE QUESTIONNAIRE DE COLLECTE DES CHANGEMENTS.	166
	FICHE OUTIL	LE TABLEAU DE SUIVI ET D'ANALYSE DES CHANGEMENTS	170
	FICHE TÉMOIGNAGE	FAVORISER L'EMPOUVOIREMENT DES JEUNES ET DES FEMMES AU TCHAD.	170
	FICHE TÉMOIGNAGE	VERS DE NOUVELLES GOUVERNANCES INCLUSIVES AU SEIN DE L'ALLIANCE DROITS ET SANTÉ	175
	FICHE MÉTHODOLOGIE	LES GOUVERNANCES INCLUSIVES	179
	FICHE OUTIL	LE B.A.-BA DES GOUVERNANCES INCLUSIVES	184
	FICHE OUTIL	L'ANALYSE DES GOUVERNANCES INCLUSIVES	187
	FICHE OUTIL	INVENTER NOS GOUVERNANCES INCLUSIVES	189

À propos du F3E

Né en 1994, le F3E est un réseau apprenant d'acteurs et actrices de la solidarité et de la coopération internationale. Réseau multi-acteurs, il rassemble plus de 100 organisations françaises membres : ONG, collectivités territoriales, réseaux, fondations, etc. Le F3E a pour but d'impulser une amélioration de la qualité des actions et des pratiques au sein du secteur de la coopération et de la solidarité internationales, en vue de contribuer à un changement social juste et durable. Pour cela, le F3E développe des activités de renforcement des capacités utiles à l'analyse et au partage de pratiques. Il contribue ainsi à l'agilité des organisations et aux débats stratégiques dans un environnement complexe et mouvant.



REMERCIEMENTS

Cet ouvrage est dédié à nos collègues du Mali à qui nous avons dû donner la route¹.

Des remerciements sincères à toutes les **communautés et participant-e-s** qui ont pris part aux expérimentations dans les différents pays : Bénin, Côte d'Ivoire, Mauritanie, Sénégal, Tchad, Togo.

Nous remercions chaleureusement les **expérimentateur-ice-s** qui ont cheminé avec nous au cours de la démarche, sans qui l'expérimentation n'aurait pu exister : Fernande Adekou, Germain Komivi Ayassou, Dandjiman Kabirou Adjara, Gbodja Stéphane Marys Amoussou, Sènan Judicaël Attakin, Nolwenn Aujard Cremet, Aïcha Ba, Hamady Ba, Rustick Bâ-Gaspard, Bréhima Bangaly, Appolinaire Behiri, Nina Benzakin, Béoundam Reounodji Olivier, Soraya Chenini, Abdoulaye Cissé, Kalifa Coulibaly, Bakary Dembele, Ronan Devaux, Aminata Diallo, Khady Adiambone Diatta, Carlos Dindin, Samba Diouf, Fugence Djivoh, Marina Dubois, Mohamed Chouaib Fall, Alassane Souleymane Faye, El Hadji Abdoul Aziz Ndiaye, Marie-France Ghezzi, Daniel Gillet, Olivier Gineste, Cina Gueye, Christine Hevief, Bernadette Koffi, Amadou Kouakou, Jane Medor, El Moctar Mohameden Louly, Ramata Ly, Djasnabeye Mbaindo, Corinne Mélis, Penda Ndiaye, Ndeye Anta Ndieng, Christian Ndour, Didier Ouedraogo, Héloïse Pandelon, Camille Paquet, Natalia Résimont, Fabien Rivière, Antilia Saumont-Ragot, Amadou Sow, Camille Tano Kouassi, Marcelin Toïdom Nodjindo, Adjoa Zewu.

Merci aux représentantes du F3E qui ont participé au **Comité de pilotage** du programme l'Atelier du changement social 2 : Marina Dubois (Geres), Angeles Estrada (F3E), Amandine Grieneisen (Secours populaire français) et Aude Hadley (Secours Catholique - Caritas France).

Merci également aux **consultant-e-s du COTA** avec qui nous avons cheminé pendant trois ans pour les éclairages, l'engagement et les échanges enrichissants : Klàra Hellebrandova, Thibault Simonet et Ilse Tempelaar.

L'équipe de la cellule expérimentation du F3E qui a accompagné l'expérimentation a réuni : Armelle Barré, Vanessa Gautier, Magnolia Houlbrèque, Isabelle Moreau et Claire de Rasily. L'organisation des séminaires collectifs a impliqué Ninon Cremer et Emilie Gac.

¹ Dans plusieurs pays d'Afrique, « donner la route » signifie dire se dire au revoir avec respect et bienveillance.

CETTE PUBLICATION A ÉTÉ ÉLABORÉE PAR LE F3E DANS LE CADRE
DU PROGRAMME L'ATELIER DU CHANGEMENT SOCIAL 2 (2022-2024) :



AVEC LE SOUTIEN DE



Cette publication bénéficie d'un soutien de l'Agence Française de Développement. Les idées et les opinions qui y sont présentées n'engagent que leurs auteurs et ne reflètent pas nécessairement le point de vue de l'Agence Française de Développement.

COORDINATION DE L'OUVRAGE

F3E - Claire de Rasily et Magnolia Houlbrèque

RÉDACTION

F3E - Armelle Barré, Magnolia Houlbrèque, Isabelle Moreau et Claire de Rasily
Consultant·e·s COTA - Klàra Hellebrandova, Thibault Simonet, Ilse Tempelaar
Avec la contribution des expérimentateurices

RELECTURE ET ÉDITION

D'autres mots - Luciana Uchôa-Lefebvre

ILLUSTRATIONS

Claudia Amaral

MISE EN PAGE

Nicolas Folliot

ISBN : 978-2-491388-09-6

Dépôt légal : Avril 2025

PRÉFACE

Quand on a eu la chance d'expérimenter les approches orientées changements renouvelées avec les dimensions genre, jeunesse, et écologie, on ne peut plus revenir en arrière! La démarche s'est imprégnée dans notre ADN, elle est devenue incontournable! Elle revient en *flash-back* avec des moments forts des séminaires collectifs, des témoignages, des animations, des prises de conscience, des productions collectives...

L'expérimentation méthodologique au F3E, c'est en premier lieu des rencontres : avec l'équipe du F3E, les consultant-e-s du COTA et avec les organisations partenaires mobilisées pour accompagner le changement social et écologique au sein de leurs actions respectives. L'expérimentation s'articule en premier lieu autour de séminaires d'interconnaissance et d'un outillage à tester, qui constitue une référence commune. Expérimenter, c'est également mettre en œuvre les approches orientées changement dans nos actions. Vient enfin le temps des retours d'expériences et de la capitalisation. La boîte à outils, évolutive et co-construite, est ainsi enrichie de différents points de vue situés, mobilisés au travers des expérimentations, avec l'objectif de faciliter son appropriation par une diversité d'actrices et d'acteurs. Toute cette démarche a abouti à la création de l'ouvrage *Les approches orientées changement, renforcer les pouvoirs d'agir avec une perspective de genre et écologique*, que vous vous apprêtez à parcourir.

Avec ces expérimentations, le F3E propose des expériences collectives à de multiples niveaux.

Au niveau inter-organisationnel, les praticien-ne-s mobilisé-e-s lors des séminaires en présentiel ont littéralement vécu une co-construction. Dès fin 2022, les expérimentateur-ice-s ont partagé un référentiel commun de concepts et une vision partagée lors d'un premier temps consacré à la constitution de ce collectif, aux valeurs et ambitions communes.

Trois années se sont écoulées, la situation géopolitique au Sahel s'est dégradée, le *turn-over*, bien connu

dans notre secteur, s'est également invité dans notre cercle. Qu'à cela ne tienne! Notre famille de protagonistes a évolué et chacun-e a pu prendre sa place. Tout cela a été possible grâce à l'ouverture aux autres et la bienveillance des participant-es, ainsi qu'à l'ingéniosité des équipes d'accompagnement, appréciée tout au long des nombreuses activités de partage organisées.

Au fil des ateliers menés dans différents territoires, les communautés ont été impliquées dans leur diversité. Une attention particulière a ainsi été portée à l'implication de groupes trop souvent invisibilisés, notamment les jeunes filles et jeunes garçons, et les femmes et hommes en situation de handicap... Au sein de nos associations, chacun-e de nous a pu prendre conscience de l'importance des démarches inclusives genre et jeunesse et des efforts ont été entrepris pour changer nos pratiques.

L'originalité de l'approche a également été de mettre en lumière les enjeux écologiques, et de penser la place des écosystèmes dans nos actions. Cette pratique s'est révélée très pertinente et demande à être approfondie. Il est grand temps de tourner la page des logiques patriarcales, place aux mouvements écoféministes et au *care!*

Vous l'avez compris, cette capitalisation est nourrie d'expériences dans plusieurs territoires, de témoignages de protagonistes de divers contextes. C'est ce qui fait sa force, son essence collective. Nous espérons qu'elle vous permettra de vous approprier les approches orientées changement et de les mettre en œuvre à votre tour, pour contribuer au changement social et écologique. Alors, en route pour une révolution systémique inclusive et participative?

MARINA DUBOIS, GERES

Membre du Conseil d'administration du F3E et participante de l'expérimentation méthodologique

L'EXPÉRIMENTATION METHODOLOGIQUE, UNE AVENTURE COLLECTIVE

10 ans d'innovation méthodologique

Depuis 10 ans, le F3E mène des programmes dédiés à l'innovation méthodologique. L'objectif est d'outiller méthodologiquement le réseau et, plus largement, les autres organisations de solidarités à l'international comme en France, pour agir en anticipation des évolutions de leurs contextes. Il s'agit :

- d'identifier les enjeux à venir en matière de qualité et d'impact des actions à l'international;
- de concevoir et d'améliorer les approches et méthodologies de demain;
- d'accompagner l'appropriation progressive des approches et méthodologies développées;
- de partager et diffuser ses travaux auprès d'un cercle élargi d'actrices et d'acteurs.

Ces programmes comportent des activités diverses : expérimentations longues, études réalisées par des consultant-e-s, ateliers dédiés aux échanges de pratiques, projets exploratoires, évènements, publications etc.

L'expérimentation méthodologique est au cœur des démarches d'innovation méthodologique du F3E. Elle concerne le test d'approches et d'outils par une cohorte d'expérimentateurs et d'expérimentatrices, issues des organisations membres du F3E et de leurs partenaires. L'expérimentation intervient dans le cadre d'actions concrètes sur plusieurs années. Au terme de l'expérimentation, les travaux sont capitalisés et partagés largement.

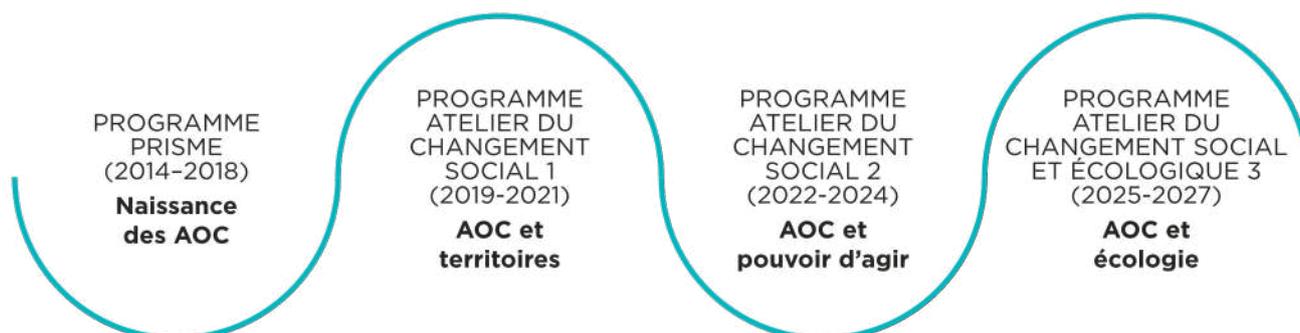
En 2014, le F3E initiait une démarche d'expérimentation inspirée des théories du changement (programme *Prisme*). Il s'agissait de développer un corpus de méthodes et d'outils adaptés aux solidarités internationales pour mettre en lumière le sens profond de l'action : contribuer aux transformations sociales. Pour ce faire, le F3E s'est entouré de ses membres et de leurs partenaires qui se sont portés volontaires pour tester, pendant quatre ans, des méthodes et des outils pour planifier suivre et évaluer leurs initiatives. C'est ainsi que sont nées les approches orientées changement (AOC). En 2019, le F3E s'est engagé dans une nouvelle démarche expérimentale avec les AOC intitulée *Changer les territoires par l'action collective*. En parallèle, les enjeux de genre ont obtenu une meilleure reconnaissance de la part des institutions, fruit du travail de longue haleine des associations féministes. Cette prise de conscience progressive s'est accompagnée d'un besoin d'appui pour intégrer le genre dans les actions de solidarité internationale. Depuis 2018, le F3E s'est engagé pour répondre à ce défi qui est devenu, au fil du temps, un élément central de ses activités. Le F3E s'est ainsi doté d'une stratégie intersectionnelle de genre, adoptée par ses membres en 2021.

Alors qu'une nouvelle phase d'expérimentation méthodologique devait se dérouler sur la période

2022-2024, la mise à jour des approches orientées changement avec une perspective intersectionnelle de genre était devenue incontournable. Dans le prolongement de cette réflexion, le F3E a souhaité accorder une place particulière aux jeunes femmes. Les travaux précédents avaient également permis d'identifier le besoin d'améliorer la prise en compte des communautés dans les actions qui les concernent. En d'autres mots, notre intention était de favoriser le passage, pour les personnes concernées, du statut de bénéficiaire à celui d'actrices et d'acteurs du changement. C'est pourquoi l'action collective et le renforcement du pouvoir d'agir ont constitué le fil rouge qui a guidé nos pas dans le paysage des AOC mises à jour, présentées dans cet ouvrage.

Nous avons imaginé intégrer l'écologie aux approches orientées changement à partir de 2025. La démarche d'expérimentation a permis d'aller moins loin que ce que nous avons envisagé au départ. Si les besoins d'outillage méthodologique sur les enjeux écologiques sont loin d'être couverts, la perspective écologique est déjà bien présente dans cette publication. Nous poursuivons nos travaux avec une nouvelle phase d'innovation et d'expérimentation méthodologique en 2025-2027. En parallèle, le réseau F3E entend se doter d'une stratégie écologie en 2025.

EXPÉRIMENTATIONS MÉTHODOLOGIQUES DU F3E



La démarche d'expérimentation

L'expérimentation méthodologique nous invite à sortir des sentiers battus pour aller défricher de nouveaux enjeux et découvrir de nouvelles méthodes. L'expérimentation méthodologique l'Atelier du Changement Social 2 (2022-2024) a placé l'action collective et le pouvoir d'agir des communautés au centre des démarches d'analyse contextuelles, de planification et de suivi-évaluation, ainsi que dans les gouvernances des actions. Cela s'est concrétisé par la mise à jour des approches orientées changement qui intègrent désormais une perspective intersectionnelle de genre, donnent des clés pour agir avec les jeunes, et commencent à dessiner la prise en compte des questions écologiques... Le défi est de pouvoir rendre compte de la complexité de ces enjeux, en tentant de les rendre accessibles à toutes celles et tous ceux qui désirent s'en saisir!

L'expérimentation propose un cheminement au sein d'une communauté d'acteurices, composée de membres du F3E et de leurs partenaires sur des territoires variés, dans une démarche de co-construction des savoirs. Le F3E a lancé un appel à candidatures et 9 expérimentations ont été retenues, parmi lesquelles deux expérimentations au Mali, qui n'ont pas pu se poursuivre comme initialement prévu. Il s'agit d'une démarche collective qui a impliqué 50 expérimentateurices de 22 organisations. Les activités menées ont permis de toucher plus de 500 participant-e-s. Pendant trois ans, ces expérimentations ont bénéficié de l'appui d'une équipe d'accompagnement composée de salariées du F3E et de consultant-e-s.

En 2022, des temps d'interconnaissance, de formation et de co-construction ont été organisés via

des rencontres en ligne, ainsi qu'un séminaire d'une semaine à Paris. En parallèle, l'équipe d'accompagnement (F3E et consultant-e-s) a constitué une première version « test » d'une boîte à outils des approches orientées changements intégrant une perspective intersectionnelle de genre et écologique. Puis des accompagnements « sur mesure » ont été lancés : à partir d'une analyse conjointe des besoins, les contours de chaque expérimentation ont été tracés et les activités correspondantes planifiées. De nombreuses expérimentations souhaitent mettre en place une vision partagée et des chemins de changement, d'autres une démarche de suivi-évaluation orientée changement, d'autres encore, la mise en place d'une gouvernance partagée.

Expérimenter, c'est aussi partager les savoirs avec d'autres organisations de solidarités en France et à l'international! L'organisation d'ateliers dédiés à la mise en place des approches orientées changement dans les expérimentations s'est poursuivie jusqu'à la fin du programme. L'année 2023 a également été marquée par l'organisation d'une dizaine de webinaires collectifs qui ont permis d'approfondir certaines notions et de bénéficier de retours d'expériences d'expérimentateurices. Les échanges se sont poursuivis lors d'un séminaire collectif qui s'est tenu à Paris en mai 2024. Ce séminaire a marqué le départ d'un travail de capitalisation des expériences des expérimentateurices avec, notamment, la mise à jour de l'outillage présenté dans cet ouvrage à la lumière de sa mise en application. Les travaux de l'expérimentation ont été restitués lors d'évènements organisés par les expérimentations et à l'occasion des Rencontres du réseau F3E, en novembre 2024.

PROGRAMME D'ACTIVITÉ DE L'EXPÉRIMENTATION MÉTHODOLOGIQUE

ACCOMPAGNEMENT SUR MESURE

JUIN 2022
Séminaire d'interconnaissance des expérimentations (à distance)

FÉVRIER 2023
**Webinaire #1
Vision partagée**

AVRIL 2023
**Webinaire #4
Pouvoir d'agir**

OCTOBRE 2023
**Webinaire #6 et #7
Suivi-évaluation**

OCTOBRE 2022
**Séminaire lancement
à Paris**

MARS 2023
**Webinaire #2 Analyse actrices et
Webinaire #3 Gouvernances inclusives**

SEPTEMBRE 2023
Webinaire #5 Écologie et *care*

CAPITALISATION

DÉCEMBRE 2023
**Webinaire #9
Capitalisation**

MAI 2024
**Séminaire de
capitalisation à Paris**

DÉCEMBRE 2024
**Webinaire #11
Clôture**

NOVEMBRE 2023
**Webinaire #8
Chemins de changement**

MARS 2024
**Webinaire #10
Préparation du séminaire**

NOVEMBRE 2024
**Restitution lors des
Rencontres du F3E**

VUE D'ENSEMBLE DES EXPERIMENTATIONS

Carte des expérimentations

Sénégal – Une incubatrice écoféministe

Graines Sénégal et Quartiers du Monde

Portée avec différents collectifs de femmes, une incubatrice écoféministe est en cours de création au Sénégal. Son objectif est de promouvoir l'autonomisation socio-économique et le renforcement du pouvoir d'agir des femmes résidant dans la périphérie de Dakar en s'appuyant sur une approche intégrée par les droits. Au cours de l'expérimentation, de nombreux outils et ateliers ont été déployés, dont notamment l'élaboration d'une vision partagée, les chemins de changement et l'analyse des actrices et des acteurs.

Bénin, Côte d'Ivoire, Togo – DéfiSens Afrique de l'Ouest

Association Togolaise des Aveugles et ESSENTIEL

Le programme «DéfiSens-AO» réunit 10 organisations ouest-africaines de la déficience sensorielle et 3 organisations françaises. Il a pour objectif de renforcer l'accès des personnes déficientes sensorielles aux services de prévention, de détection et d'accompagnement en Afrique de l'Ouest francophone. L'expérimentation a visé à renforcer la représentativité des personnes déficientes visuelles et auditives dans leurs diversités (en termes de genre, d'âge, d'origine sociale et régionale, etc.) et de leurs entourages (familial et scolaire, notamment), via la définition d'une vision partagée consolidée au niveau sous-régional.

Sénégal – Un fonds pour soutenir les initiatives citoyennes des jeunes

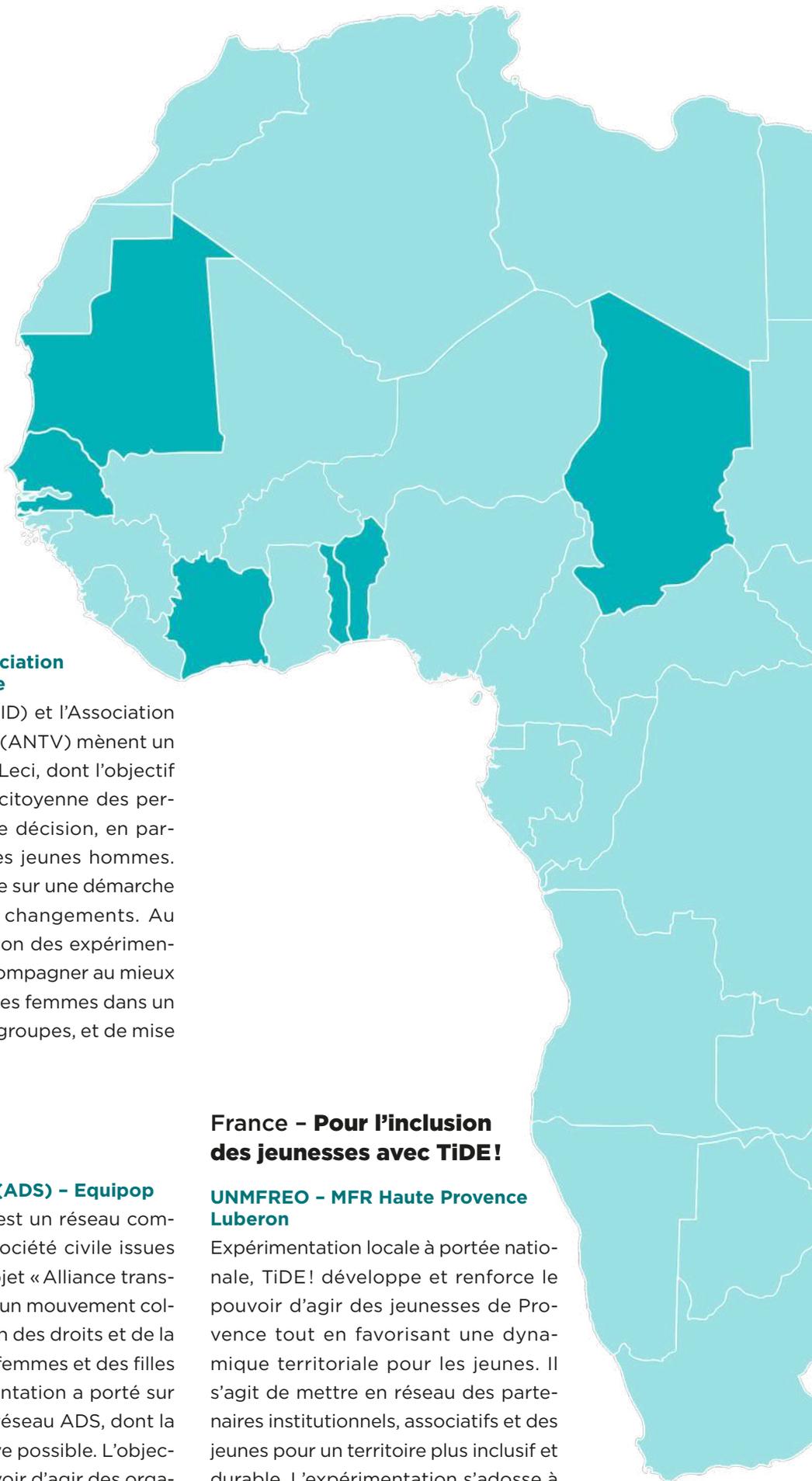
Consortium Jeunes Sénégal et Gret

Depuis 2022, le CJS travaille à la création d'un fonds en cascade de 270 millions de FCFA (3 millions d'euros) qui vise à soutenir les actions citoyennes des jeunes Sénégalais-e-s. Le CJS a reçu l'appui du Gret pour la mise en place de ce fonds. L'expérimentation a porté sur la mobilisation des jeunes femmes et jeunes hommes dans la conception de ce fonds, via la mise en place d'une vision partagée et de chemins de changement.

Mauritanie – Engagements citoyens dans le quartier de Sebkhà à Nouakchott

SCCF – Caritas France – Caritas Mauritanie

Le projet «Engagement citoyen et développement urbain», coordonné par Caritas Mauritanie et le SCCF, s'adresse aux jeunes, aux femmes et aux organisations locales telles que les groupements de quartier, les coopératives féminines, les associations de jeunes et les ONG. L'expérimentation a porté sur le suivi-évaluation orienté changement des actions auprès des communautés impliquées dans le projet.



Tchad – Mobilisations citoyennes à Moundou

Initiative Développement – Association Tchadienne pour la Non-Violence

Initiative Développement Tchad (ID) et l'Association Tchadienne pour la Non-Violence (ANTV) mènent un projet conjoint intitulé Moundou-Leci, dont l'objectif est de renforcer la participation citoyenne des personnes éloignées des espaces de décision, en particulier des jeunes femmes et des jeunes hommes. L'expérimentation s'est concentrée sur une démarche de « suivi-encouragement » des changements. Au cœur de cette démarche, l'ambition des expérimentateur-trice-s était la suivante : accompagner au mieux l'empouvoirement des jeunes et des femmes dans un contexte d'exclusion forte de ces groupes, et de mise en péril du vivre ensemble.

Multi-pays – Gouvernance du fonds Appinov

Réseau Alliance Droits et Santé (ADS) – Equipop

L'Alliance Droits et Santé (ADS) est un réseau composé de 22 organisations de la société civile issues de six pays ouest-africains. Le projet « Alliance transformative » vise la consolidation d'un mouvement collectif pour accélérer la progression des droits et de la santé sexuels et reproductifs des femmes et des filles en Afrique de l'Ouest. L'expérimentation a porté sur la création d'un fonds au sein du réseau ADS, dont la gouvernance serait la plus inclusive possible. L'objectif ? Contribuer à renforcer le pouvoir d'agir des organisations membres et de leurs partenaires, et à donner une place aux « sans-voix », en particulier les jeunes et les femmes qui sont généralement éloigné-e-s des espaces de pouvoir et de décision.

France – Pour l'inclusion des jeunesses avec TiDE!

UNMFREO – MFR Haute Provence Luberon

Expérimentation locale à portée nationale, TiDE! développe et renforce le pouvoir d'agir des jeunesses de Provence tout en favorisant une dynamique territoriale pour les jeunes. Il s'agit de mettre en réseau des partenaires institutionnels, associatifs et des jeunes pour un territoire plus inclusif et durable. L'expérimentation s'adosse à l'organisation d'espaces de dialogues tel que des ateliers sur le genre, le handicap et l'orientation qui ont préparé un grand Forum des Jeunes.

Les organisations participantes

Alliance Droits et Santé (ADS)

L'Alliance Droits et Santé est un réseau qui a pour objectif d'améliorer le statut et la santé des femmes et des filles d'Afrique de l'Ouest. L'Alliance regroupe 22 associations spécialistes du domaine ainsi que des mouvements de jeunes et de femmes. Leur expertise porte sur les droits et la santé de la procréation, la planification familiale ainsi que le genre. Les savoir-faire du réseau s'organisent en trois pôles : le plaidoyer, la mobilisation sociale et le développement des capacités.

Association Tchadienne pour la Non-Violence (ATNV)

L'Association Tchadienne pour la Non-violence (ATNV), est une association de paix et de promotion de défense des droits humains créée en 1991, à Moundou, aux sorties des dictatures de 1990. Elle a créé un centre de brassage des jeunes, de médiation, d'apprentissage des techniques de la prévention et de la gestion non-violente des conflits qui est le «Centre Martin Luther King de communication non-violente».

Association Togolaise des Aveugles (ATA)

Depuis une trentaine d'années, l'Association Togolaise des Aveugles (ATA) vise à promouvoir le développement inclusif des personnes atteintes de cécité partielle ou totale. Elle se mobilise pour une société togolaise dans laquelle les personnes handicapées visuelles sont autonomes, participent à la vie de la société et jouissent de tous les droits humains. Pour cela, elle amène les personnes atteintes de cécité à valoriser leur potentialité et contribuer à la mise en œuvre des politiques et programmes de développement.

Caritas Mauritanie

Caritas Mauritanie est une organisation de promotion humaine née en 1972 avec comme vision : «un monde plus juste où les Hommes développent leurs potentialités et accèdent à davantage de dignité». Le rôle de Caritas Mauritanie est de stimuler les initiatives grâce à l'organisation communautaire, d'organiser le renforcement de compétences et de mettre à disposition des investissements communautaires. Pour concrétiser son action, et dans le souci de développer et de responsabiliser la société civile, Caritas Mauritanie s'appuie sur des structures locales (ONG spécialisées par thématique, associations de jeunes...) pour la mise en œuvre de certaines activités.

Consortium Jeunes Sénégal (CJS)

Le Consortium Jeunesse Sénégal est une fédération d'associations d'entrepreneurs, d'investisseurs, de décideurs, de chercheurs et de partenaires au développement, réunis autour de la question du développement et de l'autonomisation des jeunes au Sénégal. La mission du CJS est d'œuvrer à structurer, renforcer et mettre en réseau les organisations locales de jeunes avec les acteurs clés de l'écosystème, afin qu'ils collaborent mieux, pour ensemble assurer aux jeunes les plus exclus d'avoir accès à proximité ou sur internet à des informations utiles et fiables, à des opportunités d'apprentissages ou d'emplois, ainsi qu'à des services administratif et judiciaire transparents, justes et efficaces.

Initiative Développement (ID)

Initiative Développement, association créée en 1994 à Poitiers, participe au renforcement de l'autonomie des acteurs et actrices pour qu'elles et ils construisent et mettent en œuvre, par elles et eux-mêmes, des réponses aux défis sociaux, environnementaux et économiques de leurs territoires. ID a une conception internationale de la solidarité et veut construire un monde plus équitable. Dans ce monde, chaque personne, même vulnérable ou marginalisée, peut s'exprimer et agir sur son milieu, dans le respect des autres et de la planète. Aujourd'hui, ID intervient sur une trentaine de programmes de développement sur différentes thématiques dans 9 pays, dont le Tchad, depuis 20 ans.

ESSENTIEL

Depuis sa création en 1992, l'association ESSENTIEL développe des programmes qui favorisent 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. ESSENTIEL intervient au Bénin, au Burkina-Faso, en Côte d'Ivoire, en Guinée, au Niger, au Sénégal et au Togo. Elle mène également des actions d'éducation à la citoyenneté et à la solidarité en France depuis 2016. ESSENTIEL vise l'amélioration des conditions de santé des populations. Pour ce faire, elle aborde le changement social dans ses territoires d'intervention à travers la promotion de la couverture sanitaire universelle, l'amélioration de la qualité de l'offre de soins, la prévention et la promotion de la santé et l'éducation à la solidarité en santé.

Equipop

Equipop est une ONG qui agit depuis 1993 pour l'amélioration du statut et des conditions de vie des femmes et des filles dans le monde. La mission d'Equipop est : d'impulser des dynamiques de changement social à travers des projets conduits en étroite collaboration avec des acteurs et actrices des territoires où elle intervient; de mobiliser les responsables politiques et les citoyen·ne·s en France, en Afrique de l'Ouest ou à l'international pour créer un environnement institutionnel et politique favorable aux droits humains, et en particulier aux droits des femmes; d'accompagner les partenaires au développement en renforçant leurs capacités d'intervention.

GRAINES

GRAINES (Groupe de Recherche Action sur les Initiatives Éducatives et Sociales) est une association à but non lucratif créée en 2007. Elle est membre du réseau Femmes du Monde. Elle co-agit avec les collectifs de femmes et les hommes de l'entourage, les filles et les garçons sur l'économie sociale et solidaire avec perspective genre, la problématique du genre, des masculinités et de l'*empowerment* multidimensionnel des femmes dans la périphérie de Dakar et des actions ponctuelles à Tambacounda. Sa méthodologie d'intervention se fonde sur les actrices qui sont au cœur des processus pour transformer elles/eux-mêmes leur situation en fonction de l'analyse de leur contexte et de leurs moyens. Elle se décline à travers la recherche action participative (RAP).

Gret

Créé en 1976, le Gret est une organisation de solidarité internationale dont la mission est d'améliorer les conditions de vie des populations les plus vulnérables et de lutter contre les inégalités, tout en préservant l'environnement. Actif dans une vingtaine de pays en 2023, le Gret compte 15 bureaux de représentation permanents en Asie, en Afrique et en Amérique Latine.

Maisons Familiales Rurales – Haute-Provence Lubéron

La Fédération régionale des Maisons Familiales Rurales est une structure associative composée des membres représentant les MFR de Provence. Sa mission consiste à animer le réseau interne pour assurer un positionnement cohérent entre les MFR, au service des familles des jeunes et des territoires ruraux où elles sont implantées. De plus elle assure une représentation du réseau auprès des partenaires et des autorités régionales (conseil régional, DRAFF, OPCO...). Elle accompagne la formation des personnels des MFR et

assure une liaison entre le mouvement des MFR en région et l'union nationale des MFR.

Quartiers du monde (QDM)

Quartiers du monde est une association féministe intersectionnelle de solidarité internationale créée en 2003. Elle coordonne le réseau Femmes du Monde (FDM), réseau Sud-Sud-Nord d'organisations sociales, de collectifs de jeunes, de filles et garçons, et de femmes, en Afrique du Nord et de l'Ouest, en Amérique Latine et en Europe. QDM œuvre pour une justice sociale, une justice de genre et une justice écologique par le renforcement des capacités des organisations sociales aux Suds et aux Nords afin d'accompagner des processus d'*empowerment* multidimensionnel (cognitif, relationnel, social/politique et économique) des jeunes et des femmes de quartiers populaires, en matière de participation citoyenne, d'égalité de genre, d'économie sociale et solidaire, de travail digne et de lutte contre tout type de violences.

Secours Catholique – Caritas France (SCCF)

Le Secours Catholique-Caritas France, fondé en 1946 par l'Église catholique, est une organisation à but non lucratif qui œuvre pour la solidarité et la charité chrétienne. Avec 58 900 bénévoles et plus de 900 salariés, il agit contre la pauvreté en France et à l'international. En lien avec ses partenaires à l'international, l'association agit aux côtés des plus vulnérables, lutte contre les causes d'inégalités et œuvre pour la justice et la transformation sociale. L'association mène des projets de développement, d'urgence, de plaidoyer et de sensibilisation main dans la main avec ses partenaires locaux.

Union Nationale des Maisons Familiales Rurales d'Éducation et d'Orientation (UNMFREO)

L'union nationale accompagne le mouvement des 430 Maisons Familiales Rurales implantées sur les territoires ruraux en France et les différentes unions nationales implantées à l'étranger dans les pays ayant des associations Maisons Familiales Rurales en activité. Chaque Maison Familiale Rurale est une association familiale mobilisant une organisation à destination des familles, des jeunes par des programmes d'action de formation professionnelle en alternance. Le mouvement repose sur l'ensemble du réseau des Maisons Familiales Rurales dont l'union nationale est une émanation.

QUE TROUVEREZ-VOUS DANS CET OUVRAGE ?

Des contenus variés, pour s'appropriier et mettre en œuvre les approches orientées changement

Les approches orientées changement, renforcer les pouvoirs d'agir avec une perspective de genre et écologique est le fruit d'une démarche d'expérimentation méthodologique de trois ans (2022-2024). Elle a réuni une vingtaine d'organisations, françaises, membres du F3E, et leurs partenaires de différents territoires : Bénin, Côte d'Ivoire, Mauritanie, Sénégal, Tchad, Togo...

Les expérimentateurices se sont emparé-e-s des approches orientées changement pour renforcer le pouvoir d'agir des personnes concerné-e-s par les actions et leurs communautés. Avec nous, les participant-e-s se sont plongé-e-s dans des réflexions sur le genre, les jeunesses, le handicap, l'écologie... Elles et ils ont utilisé les méthodes proposées pour concevoir une vision partagée, créer une gouvernance inclusive, suivre et évaluer leurs actions au prisme du pouvoir d'agir.

Cet ouvrage propose 45 fiches qui composent le paysage des approches orientées changement intégrant une perspective de genre intersectionnelle et écologique. Ce choix a été guidé pour permettre à chacune et chacun d'accéder à des ressources méthodologiques en fonction de ses connaissances et de ses besoins.

Nous vous proposons quatre types de fiches :

 **Fiches repères** : Comme leur nom l'indique, ces fiches vous proposent quelques balises pour comprendre la « philosophie » des approches orientées changement grâce à l'introduction de concepts (genre, écologie, etc.) ou de notions incontournables (posture, participation...).

 **Fiches méthodologie** : Elles introduisent différentes composantes des approches orientées changement que vous pouvez adopter : l'analyse actrices et acteurs, la vision partagée, les groupes spécifiques, les chemins de changement, le suivi-évaluation et la gouvernance.

 **Fiches outils** : Très diverses, elles viennent compléter les fiches repères et méthodologie. Elles vous permettent de mener une analyse, de guider votre questionnement, d'organiser un atelier ou une activité de sensibilisation...Elles peuvent aussi vous aider à élaborer un tableau de suivi-évaluation.

 **Fiches témoignages** : Elles racontent les expériences des expérimentateurices et montrent comment les approches orientées changement peuvent être utilisées dans une variété de contextes : mobilisations locales, gestion de fonds, travail en réseau, etc.

PANORAMA DES FICHES PRATIQUES

SE REPÉRER DANS LE PAYSAGE DES AOC : NOTIONS CLÉS

Les approches orientées changement 30

 **FICHE REPÈRE**
Les approches orientées changement (AOC) 30

Le genre 36

 **FICHE REPÈRE**
Le genre 36

 **FICHE OUTIL**
La marche des privilèges et des oppressions 42

 **FICHE OUTIL**
La boîte du genre 45

Les jeunesses 48

 **FICHE REPÈRE**
Les jeunesses 48

 **FICHE OUTIL**
La pyramide des jeunesses 51

L'écologie 55

 **FICHE REPÈRE**
L'écologie 55

 **FICHE OUTIL**
Les 4 portes d'entrée de l'écologie 60

 **FICHE OUTIL**
La lettre à la Terre 62

 **FICHE OUTIL**
Le jeu de la ficelle écologie-territoire 64

 **FICHE OUTIL**
Le jeu de rôles situé sur les changements sociaux et écologiques 66

L'empouvoirement et le pouvoir d'agir 68

 **FICHE REPÈRE**
L'empouvoirement et le pouvoir d'agir 68

 **FICHE OUTIL**
Les 5 dimensions de l'empouvoirement 71

Le care 77

 **FICHE REPÈRE**
Le care 77

L'inclusion et la participation 82

 **FICHE REPÈRE**
L'inclusion et la participation 82

 **FICHE OUTIL**
Le marqueur de la participation 87

 **FICHE OUTIL**
L'odorama 89

 **FICHE OUTIL**
Interconnaissance autour de l'inclusion 91

La posture 94

 **FICHE REPÈRE**
La posture 94

 **FICHE OUTIL**
Allié-e vs protecteurice 98

METTRE EN ŒUVRE LES APPROCHES ORIENTÉES CHANGEMENT

L'analyse des actrices et des acteurs 102

-  **FICHE TÉMOIGNAGE**
Les AOC au service d'une incubatrice écoféministe à Dakar 102
-  **FICHE MÉTHODOLOGIE**
L'analyse des actrices et des acteurs 105
-  **FICHE OUTIL**
Le diagramme des influences et des intérêts 109
-  **FICHE OUTIL**
Le diagramme du positionnement des actrices et des acteurs 112
-  **FICHE OUTIL**
La cartographie des facteurs de désempouvoirement 116

Les groupes spécifiques 120

-  **FICHE MÉTHODOLOGIE**
Les groupes spécifiques 120
-  **FICHE OUTIL**
Créer des groupes spécifiques en amont d'un atelier 124
-  **FICHE OUTIL**
Créer des groupes spécifiques pendant un atelier 127

La vision partagée 129

-  **FICHE TÉMOIGNAGE**
Vers une vision partagée et inclusive pour « DéfiSens-AO » 129
-  **FICHE MÉTHODOLOGIE**
La vision partagée 134
-  **FICHE OUTIL**
Organiser un atelier d'élaboration d'une vision partagée 138
-  **FICHE TÉMOIGNAGE**
La vision partagée des jeunes engagées pour un Sénégal durable en 2030 142

Les chemins de changement 145

-  **FICHE MÉTHODOLOGIE**
Les chemins de changement 145
-  **FICHE OUTIL**
Organiser un atelier pour élaborer des chemins de changement 148
-  **FICHE OUTIL**
Les supports pour élaborer des chemins de changement 152

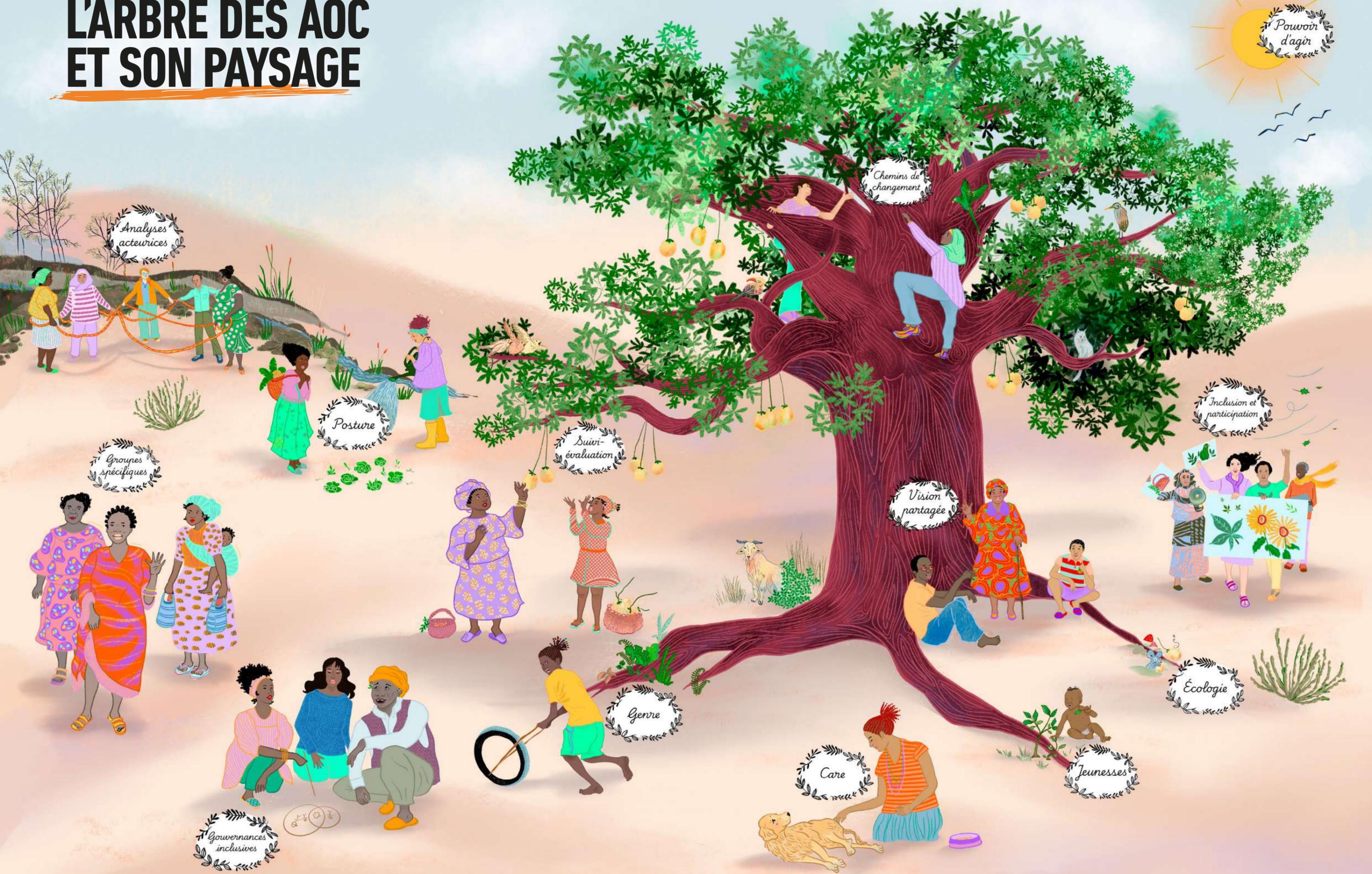
Le suivi-évaluation orienté changement 155

-  **FICHE TÉMOIGNAGE**
Renforcer le pouvoir d'agir des communautés les plus vulnérables de Nouakchott 155
-  **FICHE MÉTHODOLOGIE**
Le suivi-évaluation orienté changement 160
-  **FICHE OUTIL**
Le questionnaire de collecte des changements 166
-  **FICHE OUTIL**
Le tableau de suivi et d'analyse des changements 170
-  **FICHE TÉMOIGNAGE**
Favoriser l'empouvoirement des jeunes et des femmes au Tchad 170

Les gouvernances inclusives 175

-  **FICHE TÉMOIGNAGE**
Vers de nouvelles gouvernances inclusives au sein de l'Alliance Droits et Santé 175
-  **FICHE MÉTHODOLOGIE**
Les gouvernances inclusives 179
-  **FICHE OUTIL**
Le b.a.-ba des gouvernances inclusives ... 184
-  **FICHE OUTIL**
L'analyse des gouvernances inclusives 187
-  **FICHE OUTIL**
Inventer nos gouvernances inclusives 189

L'ARBRE DES AOC ET SON PAYSAGE



Chemins de
changement

Analyses
acteurices

Inclusion et
participation

Posture

Suivi-
évaluation

Vision
partagée



Groupes
spécifiques

Écologie

Genre

Care

Jeunes

Gouvernances
inclusives



CHOISISSEZ VOTRE PARCOURS DANS LE PAYSAGE DES APPROCHES ORIENTÉES CHANGEMENT

Cette publication a été pensée comme un voyage dans le paysage des approches orientées changement, qui ont été enrichies avec une perspective de genre et écologique.

Inspiré des « livres dont vous êtes l'héroïne ou le héros », cet ouvrage vous invite à inventer, votre parcours dans le paysage des approches orientées changement.

Si vous débutez avec les approches orientées changement, vous pourrez commencer votre exploration avec des fiches repères. Si vous souhaitez organiser un atelier vision partagée, vous lancer dans le suivi-évaluation orienté changement ou bien mettre en place une nouvelle gouvernance, nous vous conseillons de consulter les fiches méthodologie. Les fiches outils correspondantes vous aideront à organiser et animer les espaces d'échanges que vous mettrez en place.

À la fin de chaque fiche, nous vous proposons plusieurs possibilités pour poursuivre votre parcours :

- La section « Je continue mon exploration » vous renvoie à des fiches pour approfondir votre démarche;

JE CONTINUE MON EXPLORATION



Fiche repère



Fiche méthodologie



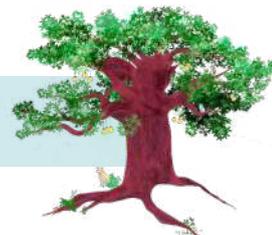
Fiche outil



Fiche témoignage

- La section « Retourner au panorama » est là pour que vous puissiez accéder à une vue d'ensemble des fiches proposées.

RETOURNER AU PANORAMA





Dans votre périple, vous serez accompagné-e-s par cinq ami-e-s qui se sont aventuré-e-s pour vous dans le paysage des **approches orientées changements**.



SE REPÉRER DANS LE PAYSAGE DES AOC





FICHE REPÈRE

LES APPROCHES ORIENTÉES CHANGEMENT



Les approches orientées changement en bref

Les approches orientées changement (AOC) désignent à la fois une « philosophie », des méthodes et des pratiques de mobilisation collective qui permettent de concevoir, suivre et évaluer des initiatives au service de transformations sociales et écologiques. Désormais enrichies d'une perspective de genre intersectionnelle et écologique, ces approches sont des outils au service du renforcement du pouvoir d'agir des personnes concernées par ces initiatives.

Les AOC reposent sur l'analyse fine des contextes et écosystèmes au sein desquels les actrices évoluent afin de placer leur pouvoir d'agir au cœur de l'action. Ces démarches sont inclusives : elles intègrent les

enjeux de genre dans leurs intersections avec d'autres formes d'inégalités liées aux racismes, aux richesses, à l'âge, à la santé, aux handicaps, etc.

Les AOC s'appuient sur la mobilisation des actrices et des acteurs autour d'une vision positive du futur, véritable « tronc commun » pour guider l'action. Elles vous permettront de définir des balises pour y parvenir sous la forme de changements intermédiaires, puis de suivre et évaluer votre contribution aux transformations sociales et écologiques.

Actrices et acteurs de la société civile, fondations, consultant-e-s, vous pouvez vous saisir des AOC à tout moment, en complémentarité des outils de gestion de projet classiques. Que vous soyez en train d'évaluer la stratégie de votre organisation, de monter un nouveau projet ou que vous souhaitiez fédérer votre réseau, les AOC apporteront du sens et du souffle à vos actions!



Petite histoire des approches orientées changement

À l'origine des approches orientées changement

C'est en 2014 que le F3E a initié un travail autour des approches orientées changement, avec un groupe d'organisations désireuses d'essayer de nouvelles manières de concevoir, mettre en place et évaluer des actions de solidarité internationale. À ce moment-là, l'écosystème de la solidarité internationale cherchait un moyen de se concentrer davantage sur la qualité et sur les effets à moyen et long terme des actions, notamment en mettant au centre des préoccupations la mobilisation des parties prenantes. Il s'agissait aussi de s'émanciper du seul prisme du volume et des résultats directs de certaines logiques de projet.

En s'appuyant sur l'expérience de ses membres, et en puisant dans une diversité d'approches existantes telles que la théorie du changement, la cartographie des incidences, la technique du changement le plus significatif et l'*outcome harvesting* («récolte des effets»), les AOC se sont petit à petit façonnées en complément des outils classiques de pilotage des actions.

L'origine des AOC est donc directement liée à une forte attente de l'écosystème des actrices des solidarités et de la coopération internationale.

Des méthodologies qui évoluent

Au fil des années, les membres du réseau F3E, des consultant-e-s ainsi que des partenaires locaux et institutionnels se sont saisi-e-s des approches orientées changement, les adaptant à la diversité de leurs situations. Les « Ateliers du Changement Social » 1 et 2, deux programmes portés par le F3E (2019-2024), ont permis à de nouveaux groupes d'expérimentatrices de pratiquer pendant plusieurs années les AOC. Ce travail a abouti au renforcement de leurs capacités pour accorder aux actrices et aux acteurs une place de plus en plus centrale au sein des actions qui les concernent.

Dix ans après leur création, le F3E dessine aujourd'hui des approches orientées changement augmentées de nouvelles perspectives au service de la justice sociale et écologique. Ces AOC proposent une prise en compte accrue des enjeux de genre et leurs intersections avec les inégalités liées aux racismes, aux richesses, à l'âge, à la santé, aux handicaps, etc. Un accent particulier est également mis sur la place des jeunes. Sur ce chemin, les AOC s'enrichissent et s'enrichiront encore davantage d'une perspective écologique.

Désormais, les AOC se révèlent plus participatives et plus inclusives. Elles placent le renforcement du pouvoir d'agir des premier-e-s concerné-e-s et leurs communautés au cœur des transformations sociales et écologiques.

VOUS AVEZ DIT « CHANGEMENT » ?

Le changement, c'est ce qui donne du sens à l'action, c'est sa finalité profonde. Les projets, programmes, stratégies et différentes initiatives que vous mettez en œuvre génèrent des effets (à moyen terme) et de l'impact (à long terme). Autant de changements rendus possibles par votre travail dont ils sont les fruits.

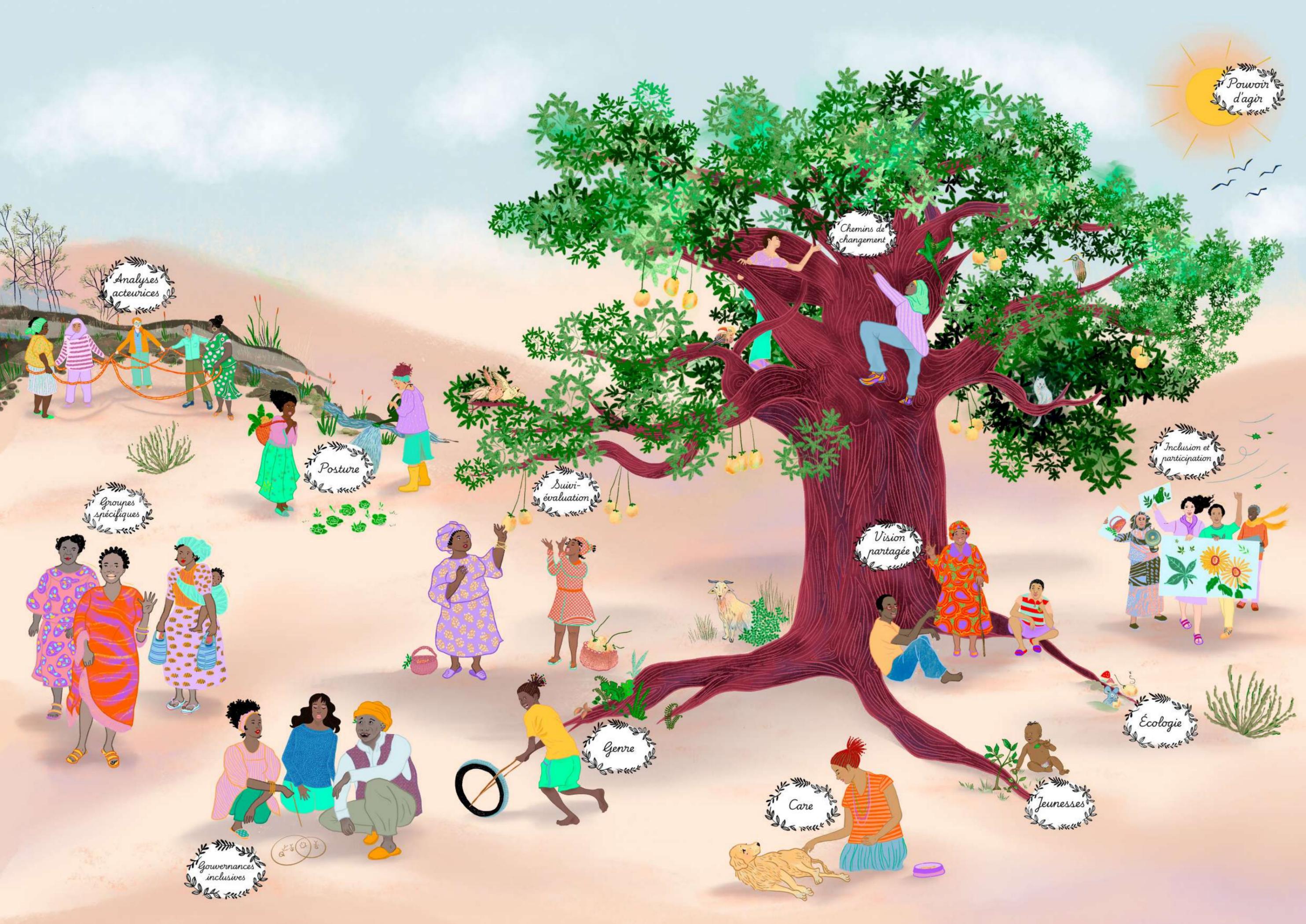
Que pouvons-nous vraiment changer ?

Les pratiques, les représentations, les connaissances et la manière de travailler des organisations, la qualité du quotidien des personnes concernées par l'action, les normes sociales, le lien aux écosystèmes... Tout dépendra de votre ambition !

Les changements ne sont pas toujours positifs

Lorsque nous mettons en œuvre nos actions, il nous arrive parfois de nous tromper et de contribuer à des changements négatifs. Les AOC sont aussi une philosophie d'apprentissage et d'amélioration « au fil de l'eau ». Le droit à l'erreur y a toute sa place !





Chemins de changement

Analyses acteurices

Inclusion et participation

Posture

Suivi-évaluation

Vision partagée



Groupes spécifiques

Écologie

Genre

Care

Jeunesses

Gouvernances inclusives



Les essentiels des AOC, pour porter les transformations sociales et écologiques

Voici quelques principes essentiels de la « philosophie » des AOC dont vous pouvez vous inspirer !

Se nourrir du terreau des approches transformatives

- Intégrer une *perspective de genre intersectionnelle*, qui suppose de penser le genre en lien avec d'autres d'inégalités liées au racisme, à la situation économique, à la santé, à l'âge, etc.
- Adopter une *perspective écologique* en élargissant son champ d'action au monde non-humain (animaux, plantes, montagnes, rivières, etc.).

Évoluer et grandir à l'aide des éléments de la justice sociale et écologique

- Favoriser *l'inclusion des personnes* et des *écosystèmes concernés par l'action*, en particulier les entités humaines et non-humaines dont les voix ne sont pas entendues dans les espaces de concertation et de décision afin de garantir leur *participation effective*.
- Renforcer le *pouvoir d'agir* de celles et de ceux qui en ont le moins pour transformer les rapports de domination entre les parties prenantes et vis-à-vis des écosystèmes.
- Incarner une posture de *care* (soin) qui permet à chacun·e d'être reconnu·e et qui englobe l'ensemble des écosystèmes (mondes humain et non-humain).

Permettre la mobilisation des premier·e·s concerné·e·s par l'action et de leurs communautés

- Adopter une *analyse fine des relations entre les actrices et les acteurs* en présence, ainsi que de leurs interactions avec les écosystèmes (monde non-humain).
- Proposer des travaux en *groupes spécifiques*, afin de porter les connaissances et la parole des personnes minorisées et des écosystèmes dans les espaces de concertation et de discussion avec les autres parties prenantes.
- Construire des *gouvernances inclusives* centrées sur la contribution des premier·e·s concerné·e·s.

Mettre en place un pilotage, une planification et un suivi-évaluation orientés changements

- Se projeter collectivement dans une *vision partagée et positive* du futur, qui constitue un « tronc commun » pour guider l'action.
- Élaborer des *chemins de changement* comme autant de ramifications et de repères au service de la vision et proposer des activités.
- Mettre en place un *suivi-évaluation*, encourager les changements et récolter les fruits de l'action.

L'arbre des AOC et son paysage

L'arbre propose une vue d'ensemble des approches orientées changement et de leur paysage :

- **Les racines** qui puisent dans la terre représentent le sens profond de l'action, les enjeux de transformation de la société et des écosystèmes sur lesquels vos organisations et collectifs souhaitent agir : le *genre* et ses intersections, les *jeunesses*, *l'écologie*, etc.
- **Le tronc** correspond à la *vision partagée* : c'est un axe solide à partir duquel vous allez imaginer le futur souhaité pour vos initiatives par votre collectif d'acteurices.
- **Les branches** représentent les *chemins de changement* qui permettront d'identifier les grands domaines de transformation et les étapes intermédiaires pour y parvenir. Les activités sont

représentées par les feuilles. Les changements sont les fruits que vous souhaitez récolter.

- **Les habitant·e·s** (animaux, humains) représentent les actrices et les acteurs (premier·e·s concerné·e·s par l'action, organisations, autorités, etc.) et leurs mobilisations dans les AOC avec *l'analyse des actrices et des acteurs*, les *groupes spécifiques* et les *gouvernances inclusives*.
- Les éléments viennent nourrir **l'action collective** et lui permettent de naître et de croître : le soleil qui éclaire et réchauffe, représente *l'empouvoirement et le pouvoir d'agir* ; l'ombre qui protège correspond au *care* ; le vent permet d'essaimer *l'inclusion et la participation* ; l'eau représente la *posture d'accompagnement*.



Passer à l'action avec les approches orientées changement

À qui sont destinées les AOC ?

Que vous agissiez au service d'une ONG, d'une collectivité territoriale, d'un réseau multiacteurs, d'un bailleur de fonds ou encore d'une institution, les AOC vous aideront à créer de l'adhésion autour de vos missions et à mieux concrétiser leur sens profond. Les AOC peuvent être déployées par des chargé-e-s de projets ou de programme, des facilitateurices, des personnes décisionnaires, des consultant-e-s et, bien sûr, par les premier-e-s concerné-e et leurs communautés!

Dans quelles situations utiliser les AOC ?

Les AOC s'adaptent à une grande variété d'initiatives, par exemple :

- Des actions, projets ou programmes de solidarité;
- L'animation de dynamiques territoriales pluriacteurs;

- La mobilisation citoyenne, le plaidoyer;
- Les orientations stratégiques d'une organisation, d'un réseau ou d'un collectif.

Pour quoi adopter les AOC ?

Les AOC peuvent répondre à vos besoins si vous souhaitez :

- Mobiliser des actrices et des acteurs autour d'une vision partagée en prise avec leurs réalités.
- Faciliter la planification d'actions sur la durée en définissant les petits pas nécessaires au changement.
- Analyser les effets qualitatifs de l'action, en mettant un coup de projecteur sur les changements observés, au-delà de la logique liée aux résultats du projet.
- Mettre en lumière les contributions des actrices et des acteurs aux transformations sociales et écologiques, en renouant avec leurs finalités profondes.
- Renforcer le pouvoir d'agir des personnes concernées par l'action, en favorisant leur participation dans les espaces de concertation et de décision.

JE CONTINUE MON EXPLORATION

-  [Le genre](#)
-  [Les jeunesses](#)
-  [L'écologie](#)
-  [L'empouvoirement et le pouvoir d'agir](#)
-  [Le care](#)
-  [L'inclusion et la participation](#)
-  [La posture](#)
-  [L'analyse des actrices et des acteurs](#)
-  [Les groupes spécifiques](#)
-  [La vision partagée](#)
-  [Les chemins de changement](#)
-  [Le suivi-évaluation orienté changement](#)
-  [Les gouvernances inclusives](#)
-  [Pourquoi les AOC ?](#)

Quand initier une démarche d'AOC ?

Les AOC peuvent être appliquées à tout moment : au démarrage d'un projet mais également à son terme, ou bien dès qu'une dynamique collective s'affaiblit. Vous pouvez par exemple entrer dans un « cycle d'AOC » pour réaliser une analyse de contexte, planifier, suivre ou évaluer vos initiatives. Elles sont aussi utiles lorsque vous envisagez de renforcer la participation, la gouvernance et le pouvoir d'agir des personnes impliquées.

[RETOURNER AU PANORAMA](#)



FICHE REPÈRE LE GENRE



Le genre en bref

Le genre fait référence à l'assignation sociale des rôles féminins et masculins selon l'apparence du sexe biologique de l'enfant à sa naissance. Il définit les normes sociales imposées aux femmes et aux hommes dans des sociétés, des contextes et des périodes données. Cette différenciation binaire et exclusive s'accompagne de rapports de pouvoir : aux hommes le masculin, valorisé ; aux femmes le féminin, dévalorisé.

Or, le genre n'est pas un système social déconnecté du reste : les dynamiques de genre s'entrecroisent et s'articulent avec les autres dynamiques sociales qui ont un impact important sur les relations de pouvoir, ainsi que sur les inégalités sociales. Il s'agit notamment des dynamiques raciales, socio-économiques (de classe), ethniques, marquées par les orientations sexuelles, les identités de genre ou encore liées à

l'âge, au handicap, etc. C'est ce qu'on appelle l'intersectionnalité ou encore la perspective intersectionnelle de genre.

Le genre, en tant que construction sociale et historique, est l'un des facteurs clés de la division sociale et des relations de pouvoir. Il est par conséquent important de comprendre dans quelle mesure il contribue aux situations que nous souhaitons transformer.

Dans le cadre des approches orientées changement (AOC), qui cherchent à renforcer le pouvoir d'agir des personnes exposées à ces inégalités, toute initiative est appelée à adopter la perspective de genre intersectionnelle. Il est possible de s'approprier cette perspective à toutes les étapes de l'action, en utilisant divers outils, qu'il s'agisse de *l'analyse des actrices et des acteurs*, de l'élaboration d'une *vision partagée* et des *chemins de changement*, de la mise en place d'une *gouvernance inclusive* ou d'un dispositif de *suivi-évaluation*.

Le genre, un facteur de division sociale

Un critère « biologique » qui est naturalisé

Le genre renvoie à la construction sociale définissant la notion d'homme et de femme, de garçon et de fille, de féminin et de masculin dans une société déterminée. Cette construction attribuée à chacune et à chacun des rôles, statuts et attentes spécifiques au sein de la famille, de la communauté et de la société.

Les normes sociales, culturelles ou religieuses sont acceptées et même enseignées tant à l'intérieur des familles qu'à travers des institutions formelles, telles que l'école. Ainsi, on enseigne aux filles et aux femmes d'une part, et aux garçons et aux hommes d'autre part, des comportements, attitudes et des valeurs qui sont considérés comme acceptables pour elles et pour eux, et qui visent non seulement l'obéissance aux règles imposées, mais également leur acceptation et leur intégration.

Or, ces règles et normes produisent des souffrances et violences dont les premières victimes sont les enfants (filles et les garçons), les femmes et les personnes non binaires. À un autre niveau et de manière différente, ces normes produisent aussi des souffrances et des violences pour les hommes.

La reproduction constante de ces normes par des actions, attitudes, comportements et interactions sociales répétitives est possible grâce aux mécanismes de contrôle social. Ces mécanismes sont souvent utilisés de manière inconsciente, par chacune et chacun d'entre nous sur les autres mais également sur nous-mêmes. De ce fait, le système de genre se normalise et devient invisible, voire considéré comme étant « naturel ». Ce faisant, il affecte tous les membres d'une société, à des degrés différents et de manière diverse.

La naturalisation et l'invisibilisation du système de genre le rendent difficile à déconstruire : les rôles de genre semblent devenir nos caractéristiques personnelles et subjectives. Dans les interactions sociales, le genre se transforme en « bon sens », et chacun·e est alors simultanément victime et courroie de transmission, même si cela se matérialise à des degrés fort différents, sans que l'on ne s'en rende compte, et bien qu'il existe différentes formes de contestation et de résistance face au genre.

Nous attirons votre attention sur le fait que la description de ce système est valable de façon générale mais que ses expressions sont différentes, d'une période à une autre, d'un endroit à un autre, d'une culture à une autre. En deux mots, les expressions du système de genre sont contextuelles et spécifiques. C'est la raison pour laquelle, pour déconstruire le système de genre, il faut travailler dans et à partir de contextes concrets et, surtout, avec les actrices et les acteurs les plus concerné·e·s.

Des rapports de pouvoir

Le système de genre ne se contente pas de « séparer » les hommes et les femmes et de leur attribuer des rôles différenciés : il produit également une hiérarchisation et favorise des relations de pouvoir. L'historienne Joan Scott définit le genre comme un « élément constitutif de rapports sociaux fondés sur des différences perçues entre les sexes, et une façon première de signifier des rapports de pouvoir. »¹

Ces relations de pouvoir sont de différents ordres : du groupe des hommes sur le groupe des femmes, d'une part ; à l'intérieur du groupe des femmes, d'autre part ; et à l'intérieur du groupe des hommes².

1 Scott Joan, Varikas Élén. Genre : Une catégorie utile d'analyse historique. In : Les Cahiers du GRIF, n°37-38, 1988. Le genre de l'histoire. p. 125-153.

2 Cette fiche utilise les catégories de genre femmes/hommes. Malgré les écueils contenus dans la binarité, nous avons choisi de maintenir ces catégories qui restent opérantes pour une partie de la population. Nous sommes bien conscientes que des personnes ne se reconnaîtront pas dans ces catégories. Nous pensons qu'il est essentiel de ne jamais forcer des personnes à révéler une identité de genre non binaire et qui pourraient les mettre en danger, et nous rappelons que, dans de nombreux contextes traditionnels, il existe un « troisième genre » : hijra en Inde, muxe au Mexique, burneshë dans les Balkans, etc.



Des rapports de pouvoir menant à la violence de genre

Les hommes, en tant que groupe social, sont les gagnants – relatifs¹ – du système de genre, car ils sont ceux qui s'approchent le plus des normes imposées par le patriarcat hétéronormatif.

On appelle patriarcat le système culturel, social et politique où le masculin est placé comme figure d'autorité et de pouvoir pour l'organisation sociale. Dans une société patriarcale, la figure masculine prend une position hégémonique pour protéger et dominer celles et ceux qui sont défini-e-s comme étant subalternes, sur la base d'attributs matériels et symboliques qui garantissent une distribution inégale du pouvoir entre les hommes et les femmes². Le genre et le patriarcat étant intimement liés, il n'est pas possible d'agir sur l'un sans prendre en compte l'autre. Le genre sert de support et permet la reproduction du système patriarcal, et, par conséquent, non seulement la reproduction des inégalités entre femmes et hommes, mais également des relations de pouvoir entre les femmes et entre les hommes.

L'une des expressions du patriarcat hétéronormatif est la violence de genre, tant dans ses dimensions physiques, psychologiques que symboliques. La violence de genre porte atteinte à la vie des femmes et des filles, mais également des garçons et des hommes et encore davantage des personnes non binaires, qui en souffrent d'une manière exacerbée.

Prendre conscience et (tenter de) se détacher des injonctions patriarcales demande un processus de réflexion profonde, un effort constant pour défier les normes. Celles-ci ne reflètent pas la diversité d'options ou la cachent derrière le modèle hégémonique exclusif qui nous empêche de vivre librement nos différentes identités.

L'intersectionnalité : des discriminations spécifiques

Le genre et le patriarcat ne sont pas déconnectés d'autres systèmes sociaux. Les dynamiques de genre s'entrecroisent et s'articulent avec les autres dynamiques sociales qui ont un impact important sur les relations de pouvoir, ainsi que sur les inégalités sociales et de genre. Ces dynamiques sont raciales,

socio-économiques (de classe), ethniques, marquées par les orientations sexuelles et identité de genre, ou encore liées à l'âge, au handicap, etc.

L'intersectionnalité permet de prendre en compte l'impact différencié et disproportionné de certains phénomènes ou situations d'oppression sur certains groupes. Elle permet aussi de rendre visibles les relations de pouvoir et de domination au sein du groupe social des femmes et au sein du groupe social des hommes. Il est très important d'en prendre conscience quand on souhaite agir contre les inégalités de genre : bien que le système patriarcal et sexiste mette les femmes dans une position de subordination, toutes les femmes ne vivent pas la même situation. Certaines femmes exercent une domination sur d'autres femmes dont la vulnérabilité est accrue en raison de leurs identités raciales, ethniques, économiques, sexuelles, etc.

Surtout, les systèmes d'oppression s'alimentent et donnent lieu à des oppressions spécifiques. Les oppressions vécues par une femme noire dans une société blanche sont vécues simultanément et sont indissociables les unes des autres : une femme noire sera victime de stéréotypes spécifiques aux femmes noires, qui seront à la fois différents des stéréotypes associés aux femmes blanches et des stéréotypes associés aux hommes noirs. C'est pour cela que l'on parle d'intersection et non d'addition.

« Pour comprendre l'application du concept d'intersectionnalité, la lutte pour l'avortement s'avère être un bon exemple. Cette lutte pour le droit de choisir ou non d'avoir des enfants est emblématique du mouvement féministe dit majoritaire. Dans les années 1990, des féministes racisées et autochtones imposent le concept de justice reproductive. Elles affirment que pour plusieurs femmes non blanches considérées comme indignes d'être mères et dangereuses, car capables de perpétuer leur « race », c'est la stérilisation et la contraception forcée qui est un enjeu prioritaire, non le droit à l'avortement. Les revendications des mouvements pro-choix n'intégraient pas les expériences de certaines femmes ; des femmes racisées et autochtones ont donc développé un nouveau cadre de revendications où l'interaction de diverses oppressions est prise en compte. »³

1 « relatif » car si les hommes sont objectivement, en tant que groupe social, favorisés par rapport aux femmes, c'est au coût de leur acceptation des impacts du patriarcat sur eux-mêmes : violences de genre entre les hommes, amputation émotionnelle, etc. Une telle prise de conscience de la part des hommes est une condition pour pouvoir déconstruire les rôles de genre.

2 « Cf. les travaux d'Isabel Pérez de Sierra, Solana Quesada et Rubén Campero, notamment *Género y masculinidades - Miradas y herramientas para la intervención*, 2016 »

3 Extrait de l'article d'Alexandra Pierre, Militante féminisme et membre du CA de la Ligue des Droits et des libertés <https://liguedesdroits.ca/lexique/intersectionnalite/>

Et au sein du groupe des hommes ?

Comme l'affirme Rita Segato, les hommes, notamment ceux marqués par un autre facteur social de subordination, tel que l'orientation sexuelle, la situation socio-économique ou l'identité ethno-raciale, une situation de handicap ou l'âge, seraient victimes des injonctions de la masculinité patriarcale. « La masculinité est hiérarchique à l'intérieur. Je crois donc qu'il convient aux hommes de se politiser par rapport à la masculinité qui les contraint et les force à examiner constamment certaines de leurs facultés par rapport aux autres hommes. »¹.

Ainsi, les hommes qui s'éloignent de l'idéal masculin imposé par le patriarcat, lui-même eurocentriste et hétéronormatif, sont souvent très touchés par la violence, notamment physique (qu'ils exercent et dont ils sont en même temps victimes), et économique (y compris les violences infligées par la situation de l'émigration pour des raisons économiques).

Travailler sur le genre ne se limite pas à travailler contre les inégalités entre les femmes et les hommes. Dans un système pensé par et pour les hommes (certains hommes), permettre aux femmes d'atteindre l'égalité signifierait conserver le même système - celui-là même qui crée ces inégalités - dans lequel il faudrait faire « monter » les femmes (ou seulement *certaines* femmes) au niveau des hommes.

Or, ce système est néfaste non seulement pour les femmes et les personnes minorisées mais aussi pour les hommes, et particulièrement, comme nous venons de le voir, pour certaines catégories d'hommes. Les hommes représentent environ 97 % de la population carcérale : veut-on vraiment emprisonner davantage de femmes pour réduire le déséquilibre ? Non, ce que l'on cherche quand on travaille sur le genre, ce n'est pas « être à égalité dans ce système » mais bien « changer le système ».

1 Rita Segato (2018) : Examinando el mandato de masculinidad y sus consecuencias, conférence de clôture de Diplomado Internacional de Actualización Profesional Feminismos en América Latina, México

Passer à l'action avec le genre

La perspective intersectionnelle de genre est un outil analytique et méthodologique qui nous permet de comprendre la façon dont s'articulent les différents facteurs d'oppression et les effets qu'ils produisent, en tenant compte des contextes historiques, sociaux et politiques ainsi que des identités subjectives des personnes qui les vivent.

Dans cette perspective intersectionnelle, on ne considère pas les différents modes d'oppression comme une somme mais plutôt comme un système complexe qui produit des expériences d'oppression spécifiques, et donc des possibilités de résistance différentes.

Pour passer à l'action, il s'agit d'abord de prendre conscience de ses propres biais et de se détacher des injonctions et des normes qui nous semblent « naturelles », ce qui demande un effort constant de remise en question. Notamment, il faut prendre conscience des privilèges² dont on dispose, qu'ils soient liés à notre genre, notre race, notre statut social, notre âge, etc. Les outils de sensibilisation sur le genre - « *La marche des privilèges et oppressions* », « *La boîte du genre* » - sont précisément là pour nous aider !

Une femme noire valide et une femme noire aveugle sont certes toutes les deux moins privilégiées qu'une femme blanche valide. Toutefois, la femme noire valide aura accès à des choses qui ne seront pas mises à la portée de la femme noire aveugle : la première se trouve dans une situation de privilège par rapport à la deuxième.

Les personnes qui vivent des situations d'oppression et de discrimination disposent d'une expérience particulière : c'est ce que l'on appelle une « connaissance située ». La connaissance située est un atout précieux pour la contestation et à la transformation du système de genre dans un contexte donné. C'est pourquoi il est important de les écouter et de valoriser leur opinion basée sur leur expérience vécue. Pour donner du poids à leur parole, il est utile de passer par la mise

2 On peut parler de privilège lorsqu'une personne bénéficie d'une plus-value basée sur un critère illégitime. Par exemple, le privilège masculin fait référence à une série de privilèges fondés sur le critère illégitime du sexe/genre binaire que les hommes possèdent par rapport aux femmes du seul fait qu'ils sont des hommes ou perçus comme tels par la société.



en place de groupes spécifiques, à toutes les étapes d'une action.

Il est d'autant plus important d'écouter ces personnes qu'elles mettent en place des modalités de résistance au système qui les opprime. Cette notion de résistance est importante, car elle nous rappelle que les personnes qui subissent ces différentes formes d'oppression ne sont pas des victimes passives, mais des agentes qui disposent d'une certaine marge de manœuvre pour affronter ces situations. De ce fait, elles sont les mieux placées pour dire comment faire bouger le système – si tant est que la parole leur soit donnée, au sein de groupes spécifiques notamment, mais aussi et surtout qu'elles soient écoutées par les personnes dominantes et qu'elles participent activement aux décisions. Travailler *l'inclusion et la participation* est donc essentiel.

Réaliser une analyse participative des actrices et des acteurs afin d'identifier les situations des femmes, des hommes, des filles et des garçons des communautés avec lesquelles vous travaillez, ainsi que les mécanismes de reproduction des relations de pouvoir et de domination, en intégrant la perspective de genre intersectionnelle, est une condition nécessaire au respect du principe *do no harm* («ne pas nuire»). Sans prendre en compte ces relations et sans avoir une connaissance profonde de ces mécanismes basés sur les connaissances situées des participant·e·s, vous risqueriez de renforcer indirectement les situations d'injustice et de violence qu'il s'agit de contribuer à transformer.

JE CONTINUE MON EXPLORATION



La marche des privilèges et des oppressions



La boîte du genre



L'intérêt d'une perspective de genre intersectionnelle et écologique dans les AOC

RETOURNER AU PANORAMA

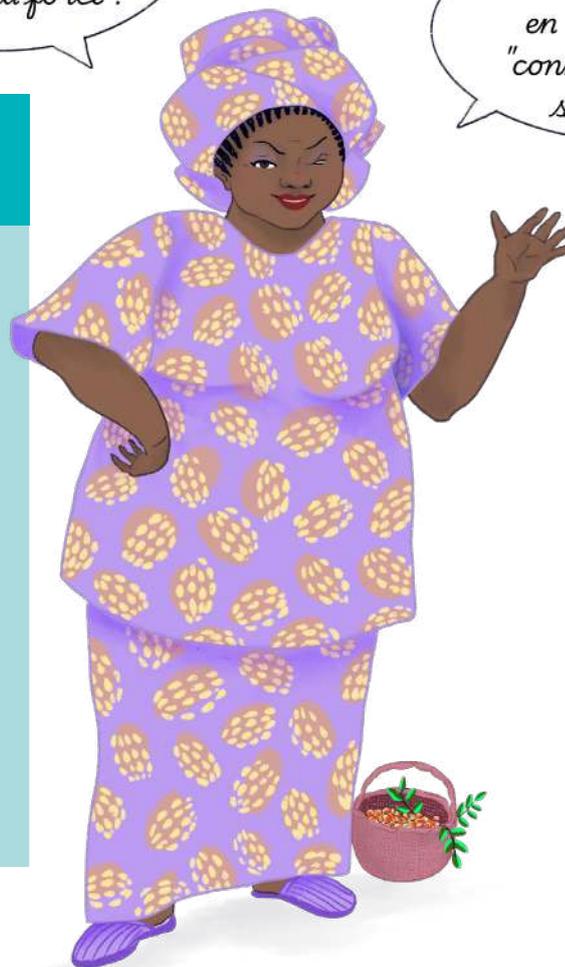


LES CONNAISSANCES SITUÉES

Les « connaissances situées » sont les connaissances qu'une personne acquiert à partir de son expérience des oppressions. Pour que cette expérience devienne une connaissance et donc une ressource, la personne doit prendre conscience que son vécu est intégré à des systèmes d'oppressions. C'est à ce moment-là que l'expérience se dépersonnalise et ne génère plus de sentiment de culpabilité pour enfin devenir une ressource et une force. Les personnes avec des « connaissances situées » ont une lecture plus fine et plus profonde du fonctionnement de nos sociétés et des mécanismes qui reproduisent les oppressions, les exclusions et les injustices.

*Moi j'ai travaillé,
j'ai élevé mes enfants.
J'ai TOUT fait !
C'est ma force !*

*La traduction
en ONgien :
"connaissances
situées".*





FICHE OUTIL

LA MARCHÉ DES PRIVILEGES ET DES OPPRESSIONS

La marche des privilèges et des oppressions en bref

La marche des privilèges et des oppressions est un outil de sensibilisation qui permet de comprendre et de saisir les notions de privilège¹ et de désavantage (oppression) lié à des facteurs de désempouvoirement tels que le genre ou l'identité de genre, l'orientation sexuelle dans une système hétéronormatif, la race, l'ethnicité, l'origine culturelle ou géographique ou la religion, etc. Cet outil fait appel à l'expérience de chaque participant-e afin de lui permettre d'identifier les facteurs de reconnaissance, de valorisation et de dévalorisation sociale ainsi que leur impact sur la vie des personnes d'une société donnée – femmes/filles, hommes/garçons, personnes d'identité de genre «dissidente». Ce faisant, il permet à chacun-e de comprendre sa position vis-à-vis de ses propres privilèges ou oppressions mais également vis-à-vis de ceux des autres personnes participant à l'exercice.

Grâce à l'objectivation de sa propre position sociale, la marche des privilèges et des oppressions permet de mieux comprendre les notions d'intersectionnalité et de «connaissances situées» (voir *fiche «Genre»*). Elle peut par conséquent être également utilisée en tant qu'outil d'analyse.

La marche peut s'utiliser à plusieurs moments des approches orientées changement (AOC) et, s'il le faut, à plusieurs reprises. Il vous suffira de l'adapter à

¹ On peut parler de privilège lorsqu'une personne bénéficie d'une valeur ajoutée basée sur un critère illégitime. Par exemple, le privilège masculin fait référence à une série de privilèges – basés sur le critère illégitime du genre binaire – que les hommes – par rapport aux femmes – possèdent simplement parce qu'ils sont des hommes ou perçus comme tels par la société. Les privilèges fondés sur le sexe/genre, comme les privilèges raciaux, ethniques, de l'âge ou de classe, sont des privilèges collectifs – d'un groupe – dont on jouit individuellement. Ils reposent sur des systèmes d'oppression. Les privilèges masculins n'ont de sens que dans un monde principalement organisé autour du principe masculin et pour les hommes, c'est-à-dire dans une société patriarcale.

chaque situation, public et objectif de l'atelier ou de l'étape à laquelle vous vous trouverez.

Passer à l'action avec la marche des privilèges et des oppressions

Nombre de participant-e-s : Entre 10 et 20.

Durée : 30-40 min.

Lieu : Un lieu suffisamment grand pour permettre à l'ensemble des participant-e-s de se mouvoir dans l'espace.

Matériel :

- Un trait à la craie/une marque au sol (avec du scotch, par exemple), pour marquer une ligne de départ,
- Éventuellement de quoi marquer la distance attendue entre chaque «pas» (un carrelage, c'est parfait!).

Avant de vous lancer

La marche des privilèges et des oppressions est un outil de sensibilisation qui fait appel à l'expérience de vie de chaque participant-e et peut l'amener à prendre conscience des facteurs, sentiments, situations ou conditions qui n'avaient pas été considérés jusque-là. Il est par conséquent fondamental que l'atelier soit animé par des facilitateur-trice-s formé-e-s, ou tout au moins sensibilisé-e-s, à la perspective de genre intersectionnelle. De même, il est très important d'informer les participant-e-s de l'intensité émotionnelle qu'un tel exercice est susceptible de provoquer, et de veiller à ce qu'il soit réalisé dans un espace sûr mentalement et émotionnellement.

Soyez attentifs à la diversité des participant-e-s tout en veillant à ce que les relations de pouvoir existantes entre elles et eux ne biaisent pas l'exercice et surtout



ne renforcent pas les dynamiques de privilèges et d'oppressions existantes.

Le choix de l'emplacement est également très important : veillez à ce que l'exercice soit réalisé dans un espace confortable, sécurisant et suffisamment ample pour permettre à toutes et à tous d'avancer et de reculer. S'il se passe à l'extérieur, les participant-e-s doivent pouvoir bien vous entendre donner les consignes, et vous devez veiller à ce qu'il ne fasse pas trop chaud, trop pluvieux ou venteux. Dans tous les cas, vous devrez tracer une ligne de départ au sol à l'aide d'une craie ou d'un bout de scotch.

Préparez une liste d'affirmations que vous adapterez à partir de celle proposée ci-dessous, en fonction du contexte et du temps disponible pour l'exercice. Ces affirmations prennent en compte les différents facteurs d'oppressions, de privilèges et de désavantages que les participant-e-s à l'atelier peuvent expérimenter dans leur vie quotidienne et leur société. Pour éviter un exercice trop long, le nombre d'affirmations ne doit idéalement pas dépasser quinze.

Le déroulement

Introduction

Demandez à toutes et tous les participant-e-s de se placer sur la ligne de départ et de fermer les yeux. Expliquez que vous allez lire des affirmations et que chaque personne disposera de trois choix :

- Si elle considère que l'affirmation est vraie pour elle, elle recule d'un pas;
- Si elle considère que l'affirmation n'est pas vraie pour elle (« non, je ne me reconnais pas dans cette affirmation »), elle avance d'un pas;
- Si elle considère que l'affirmation ne s'applique pas à elle, ou si elle ne comprend pas la phrase, elle reste sur place.

Temps 1 : Les affirmations

Lisez les affirmations en veillant à être bien compris-e par les participant-e-s et en leur laissant le temps de reculer si c'est « oui », d'avancer si c'est « non », et de rester sur place si l'affirmation ne les concerne pas. Rappelez-leur régulièrement ces consignes si besoin.

LES AFFIRMATIONS

- Je peux marcher seul-e dans les rues à toute heure sans peur d'être agressé-e.
- Mes représentant-e-s politiques sont en grande majorité des personnes de mon propre genre/culture/religion/ethnie/couleur de peau.
- Lorsque je me mets en colère, c'est généralement considéré comme légitime.
- Je peux voyager ou me déplacer sans avoir peur d'être agressé-e sexuellement.
- Ma légitimité est a priori reconnue dans le cadre professionnel.
- Je peux commettre des erreurs sans qu'on ne l'attribue à mon genre, mon origine ou mon handicap.
- Je prends aisément la parole au cours de chaque réunion.
- Je me sens protégé-e par la loi de mon pays et je peux saisir les autorités si besoin.
- Mes choix de vie (alimentaires, vestimentaires, mon apparence physique, ma religion, mon orientation sexuelle...) sont considérés comme parfaitement légitimes sur mon lieu de travail ou d'études.
- Les médias renvoient une image positive ou neutre des gens qui me ressemblent.
- Je peux facilement voyager à l'étranger, je n'ai pas besoin de visa ou je l'obtiens facilement.
- Mon emploi me donne accès à des conditions adaptées à ma situation familiale.
- Ma famille a financé mes études.
- Le fait de me marier m'aidera ou m'a aidé à progresser (socialement, individuellement, professionnellement, financièrement) dans la vie.
- Je peux facilement pratiquer un sport ou une activité artistique.
- J'ai accès à une eau de qualité, en quantité suffisante.
- Je mange de la viande à chaque repas et je peux choisir les morceaux.
- Je peux exploiter les ressources naturelles autour de moi (terres, minerais, forêt...) sans risque pour ma santé.
- Je me sens relativement épargné-e par les effets du changement climatique.



Temps 2 : Les débats

Avant de lancer une discussion collective sur la situation finale et sur l'exercice lui-même, donnez la parole aux personnes qui ont le plus avancé : que ressentent-elles ? À quoi attribuent-elles leur avancée ? Il est très important que leurs ressentis et leurs constatations soient écoutées par l'ensemble des participant·e·s, car c'est à ce moment-là que vous introduirez la notion de « connaissance située »¹.

Donnez ensuite la parole aux personnes qui ont le plus reculé : quelles sont leurs propres constatations ? Pourquoi, selon elles, ont-elles beaucoup reculé ? C'est là que vous pouvez introduire la notion de « privilège ».

Seulement ensuite, vous pourrez animer le débat avec l'ensemble des participant·e·s autour des questions suivantes :

- Comment vous êtes-vous senti·e lors de l'exercice ?
- Quel était le but de cet exercice, selon vous ?
- Qu'avez-vous appris de cet exercice ?
- Que s'est-il passé pendant l'exercice ?
- Avez-vous été surpris·e par quelque chose ?
- Qu'avez-vous ressenti lorsque vous faisiez un pas en avant ou un pas en arrière ?
- Qu'avez-vous ressenti lorsque vous étiez à l'avant ou à l'arrière de la salle ?
- Y a-t-il eu un moment où vous avez voulu faire partie du groupe qui reculait ?
- Que pouvons-nous tirer de cet exercice pour nous aider dans notre vie de tous les jours ?

¹ La connaissance située est la connaissance/savoir reconnu et conscient – que les gens acquièrent grâce à leur position particulière dans le réseau des systèmes d'oppression et à l'expérience vécue de leurs impacts.

Il est important que la facilitatrice ou le facilitateur aide le groupe à réfléchir sur les privilèges et les systèmes d'oppressions, en expliquant qu'il s'agit de situations et de facteurs sociaux ancrés dans des systèmes politiques, économiques, sociaux, culturels et religieux. De même, il est important de ne pas tomber dans le piège de la victimisation ou de la culpabilité. Au contraire, il s'agit de réfléchir de manière collective sur nos responsabilités (individuelles et collectives) dans la reproduction de ces privilèges et des situations d'oppression mais également de reconnaître et de valoriser les stratégies de résistance et les connaissances situées (voir *fiche Genre*) des personnes les plus exclues (soit celles qui ont été le plus en avant dans l'exercice).

JE CONTINUE MON EXPLORATION

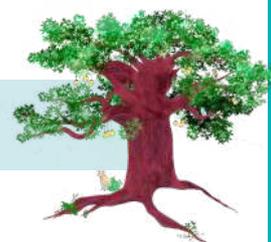


La perspective de genre intersectionnelle



La boîte du genre

RETOURNER AU PANORAMA





La boîte du genre en bref

Pour travailler avec une perspective intersectionnelle de genre, il est important de comprendre le rôle des différentes catégories sociales qui conditionnent de manière fondamentale la vie des individus et des groupes sociaux, à commencer par le **genre**. Le genre est une catégorie sociale qui répond à des normes attendues et imposées par la société.

L'outil « boîte du genre » sert à rendre visibles les rôles genrés dans différents contextes et l'impact du genre (en articulation avec d'autres facteurs) sur la vie des personnes (des hommes, des femmes et des personnes non binaires). Il permet d'amener les participant-e-s à identifier les mécanismes de reproduction des systèmes d'oppressions et il met en évidence les souffrances et violences infligées par le genre, en articulation avec d'autres facteurs d'oppression. Enfin, l'exercice permet à l'animatrice ou à l'animateur d'expliquer plusieurs fondements théoriques clés associés au genre.

Passer à l'action avec la boîte du genre

La boîte du genre est un outil de sensibilisation qui peut être utilisé à différents moments, par exemple en introduction d'ateliers abordant les questions de genre et d'**empouvoirement** mais également lors de la définition d'une **vision partagée**. Cet exercice permet à la fois de comprendre les facteurs de désempouvoirement – qui limitent le pouvoir d'agir des personnes – et de se saisir d'une perspective de genre intersectionnelle.

Avant de vous lancer

L'atelier doit être animé par une personne qui dispose de connaissances solides sur les notions abordées

durant l'exercice. La formatrice ou le formateur doit encourager la prise de parole des participant-e-s tout en veillant à son partage équilibré et à une écoute active de la part de toutes et de tous. L'atelier peut être mené avec des groupes spécifiques ou mixtes. Dans les deux cas, l'écoute mutuelle et le respect de l'autre sont essentiels.

Si vous travaillez avec un public non alphabétisé, utilisez des symboles et des dessins plutôt que de l'écrit au moment de votre prise de notes. Il est important d'utiliser le langage et l'expression qui permette à toutes et tous de s'exprimer et participer pleinement, ainsi vous favoriserez une animation en langue locale si nécessaire.

Nombre de participant-e-s : Entre 10 et 20.

Durée : 1h30-2h.

Lieu : Une salle ou un espace en plein air.

Matériel :

- Des grandes feuilles de papier,
- Des feutres de différentes couleurs.

Le déroulement

Introduction (5 minutes)

Les participant-e-s sont assis-e-s en cercle. On dessine un grand encadré au milieu d'une grande feuille de papier. Cet encadré symbolise la « boîte ». On pose la feuille par terre au milieu du cercle. Si cela est plus facile, vous pouvez également inviter les participant-e-s à s'asseoir en demi-cercle et écrire au tableau.

Expliquez que vous allez poser des questions au groupe, et que ce sont les formatrices et les formateurs qui vont noter (ou dessiner) sur le papier les mots-clés proposés tandis que les participant-e-s resteront assis-e-s et s'exprimeront de là où elle et ils sont placé-e-s. Les formatriceur-ice-s animent et accompagnent le débat en posant les questions d'approfondissement.



Veillez à encourager les participant-e-s à se baser sur leur propre expérience personnelle et collective. Le genre s'exprime de manière différente en fonction des contextes, des époques mais également des personnes qui l'expérimentent (perspective intersectionnelle). Vous pouvez donc inviter les participant-e-s à rappeler dans quel contexte s'inscrit leur propos. N'oubliez surtout pas de leur rappeler que cet exercice vise à examiner les stéréotypes et les normes sociales souvent non dites, et non le comportement individuel. L'exercice se déroule en deux grands moments : un premier autour de la boîte « agir comme un homme », un deuxième autour de la boîte « agir comme une femme ». Chacun de ces moments comporte trois étapes.

Moment 1 : « Agir comme un homme » (40 à 50 minutes)

Étape 1 – Demandez aux participant-e-s : « Selon vous, qu'est-ce que cela signifie « agir comme un homme, un vrai ? » Quelles sont les attentes qui correspondent à cette affirmation ? »

Gardez en tête que ces attentes peuvent ne pas correspondre à la réalité de vie des participant-e-s et que l'enjeu ici n'est pas d'évoquer les comportements individuels des un-e-s et des autres mais bien de cerner les attentes sociales qu'elles et ils peuvent percevoir.

Notez dans la boîte chaque réponse donnée.

Quelques idées de questions pour stimuler le débat :

- En quoi les hommes sont-ils censés être différents des femmes ?
- Quels sentiments un « vrai homme » est-il censé éprouver ?
- Comment les « vrais hommes » sont-ils censés agir sexuellement ?
- Comment se comporte un « vrai homme » à la maison, au sein de sa famille ? Au travail ? Dans la rue ?

Une fois que vous avez fait le tour de la question et que vous estimez que « tout » a été mis dans la boîte, passez à l'étape suivante.

Étape 2 – Demandez aux participant-e-s : « Quels sont les qualificatifs attribués aux personnes en dehors de la boîte ? »

À chaque fois qu'une personne donne une réponse, notez-la dans une autre couleur autour du carré qui représente la boîte. Pour cela, demandez à la personne ayant formulé la réponse : « en dehors

de la boîte, où devons-nous poser ce mot : plutôt près ou loin ? »

Ces mots sont importants à dire et à écrire, mais on demande aux participant-e-s de répondre à cette question aussi calmement et respectueusement que possible. Il ne serait bien entendu pas acceptable que cette séquence soit un prétexte pour se moquer des personnes concernées.

Au moment où vous notez les qualificatifs qui vous sont donnés, prenez le temps de faire le lien avec ce qui a été dit pour les termes placés « dans la boîte ». Faites le lien avec le patriarcat et les autres systèmes de domination. L'enjeu ici est de voir collectivement comment les hommes et les femmes sont construit-e-s socialement et de mettre en lumière tout l'effort déployé socialement, au niveau de la famille comme d'autres institutions, pour « former » les femmes et les hommes. Il s'agit d'un processus social : « on ne naît pas homme ou femme, on le devient ».

Une fois que vous avez fait le tour, passez à l'étape suivante.

Étape 3 – Demandez aux participant-e-s : « Quelles sont les choses qui arrivent physiquement, émotionnellement, professionnellement, au sein des familles, aux personnes en dehors de la boîte ? »

Vous pouvez noter, dans une troisième couleur, ces impacts, qu'ils soient individuels ou collectifs. Une importance particulière doit être accordée aux souffrances et violences de tous types, notamment celles qui sont les plus invisibilisées.

L'enjeu de cette séquence est, entre autres, de montrer comment le patriarcat – en articulation avec d'autres facteurs – inflige violences et souffrances aux femmes mais également à certains hommes. On peut aussi se demander qui inflige ces souffrances, afin de prendre conscience que nous sommes à la fois victimes et courroies de transmission de ce système.

Il est également important de soulever la question : « Celles et ceux qui sont à l'intérieur de la boîte souffrent-elles-ils aussi ? De quoi ? » Là, il s'agit de montrer que chacun-e de celles et ceux qui se trouvent dans la boîte doivent faire un grand effort individuellement pour « rester dedans » et minimiser l'impact de ces systèmes, et cela même si cet effort n'est pas conscient. Le fait d'être un « vrai » homme (ou une « vraie » femme) est une condition qui implique un effort (conscient ou inconscient) constant, lui-même basé sur des privilèges tels

que le sexe biologique, l'appartenance raciale ou la classe sociale. Cet exercice permet ainsi d'amorcer la compréhension de la notion d'intersectionnalité et de montrer que les systèmes tels que le système de genre et le patriarcat ne sont pas immuables. Au contraire, ils changent et réagissent aux stratégies de contestation et de résistance développées notamment par celles et ceux qui se placent « en dehors » des boîtes.

Moment 2 : « Agir comme une femme » (40 à 50 minutes)

Reprenez le déroulé ci-dessus en passant maintenant à la version « femme ». Demandez aux participant-e-s d'observer les ressemblances et les différences entre la boîte des hommes et la boîte des femmes. Par exemple : les hommes subissent-ils autant d'injonctions paradoxales que les femmes ?

Conclusion (10 à 20 minutes)

Rappelez rapidement ce que la société attend des hommes, d'une part, et des femmes, d'autre part. Reprenez ce que cela coûte pour les unes, les uns et les autres de ne pas être dans la boîte, avec les violences que cela induit. Revenez sur l'effort constant, conscient ou inconscient, déployé pour tenter d'atteindre ou de rester dans la boîte. Remettez cela en

perspective avec les autres facteurs d'oppression (intersectionnalité), précisez les définitions clés.

Définitions clés :

Patriarcat
Hétéronormativité
Validisme
Classisme
Âgisme
Féminité et masculinité patriarcales
Empouvoirement / Désempouvoirement
Intersectionnalité

JE CONTINUE MON EXPLORATION



La perspective de genre intersectionnelle



*La marche des privilèges
et des oppressions*

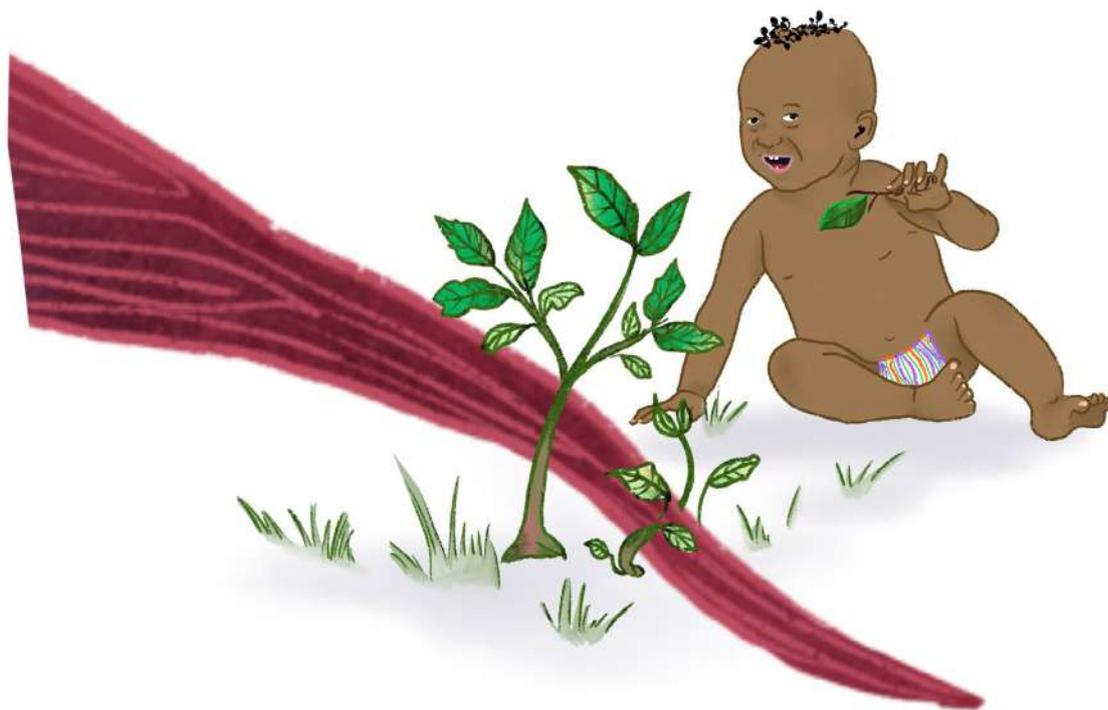


À quoi sert la boîte du genre ?

RETOURNER AU PANORAMA



FICHE REPÈRE LES JEUNESSES



Les jeunesses en bref

Chacun-e d'entre nous fait ou a fait à un moment donné partie des «jeunesses». C'est ce qui confère à cette catégorie sociale sa spécificité : l'expérience commune d'une phase transitoire allant de l'enfance à la vie adulte. Bien qu'il s'agisse d'une catégorie sociale à part entière, il n'existe pas d'expérience universelle de la jeunesse, mais bien des jeunesses, au pluriel.

Pourquoi s'intéresser aux jeunesses ? Tout d'abord parce que les moins de 30 ans représentent 50% de la population mondiale, et jusqu'à 60% dans certains pays, notamment sur le continent africain et au Moyen-Orient¹. Difficile donc d'ignorer une proportion aussi importante des habitant-e-s de notre planète ! Ensuite, parce que, bien que diverse, cette catégorie de la population fait face à de nombreux défis, comme la difficulté à accéder à ses droits et une importante exposition à des situations d'exclusion et des discriminations spécifiques. Enfin, l'appartenance au groupe

social des jeunesses s'entrecroise avec d'autres dynamiques sociales (telles que les dynamiques de genre, raciales, socio-économiques, ethniques, marquées par les orientations sexuelles et identités de genre ou encore liées au handicap, etc.), qui conduisent à des oppressions spécifiques.

En adoptant le prisme des jeunesses dans vos cadres d'analyse à chaque étape de vos actions, vous intégrerez les connaissances et expériences situées des jeunes dans toute leur diversité. C'est ce qui vous permettra de caractériser et de tenir compte des enjeux auxquels elles et ils sont confronté-e-s afin de contribuer à renforcer leur pouvoir d'agir !

Prendre en compte les jeunesses

De la jeunesse aux jeunesses

Le secteur de la solidarité internationale porte un intérêt aux jeunesses depuis de nombreuses années, à travers des programmes spécifiques qui leur sont adressées, d'organisations dédiées ou encore d'initiatives relevant de politiques de ressources humaines

¹ La comparaison de l'âge médian par pays permet de mettre en évidence des écarts significatifs, témoignant de la proportion extrêmement importante des jeunesses dans certaines zones géographiques. Par exemple, l'âge médian au Niger est de 15,1, contre 49,5 au Japon. Source : <https://worldpopulationreview.com/country-rankings/median-age>

comme les dispositifs de volontariats internationaux. Cette attention particulière accordée aux jeunes a été consolidée dans l'agenda international en 1995, avec l'adoption par l'ONU du Programme d'action mondial pour la jeunesse.

Pour autant, parler de «la» jeunesse donne l'illusion d'une communauté de conditions entre toutes les jeunes du monde et lisse, à tort, le caractère pluriel et en constant renouvellement des jeunes. La perspective intersectionnelle de genre permet de dépasser cette homogénéisation et de mettre en valeur la diversité des jeunes, en prenant en compte d'autres variables : le genre, les conditions économiques, l'origine ethnique, la religion, le handicap, etc.

Ce qui lie tous les individus relevant de la catégorie sociale des «jeunes», c'est bien la nature de la période de vie dans laquelle elles et ils se trouvent : une transition depuis l'enfance jusqu'à l'âge adulte, dont l'issue est d'aboutir à une forme d'autonomie et d'émancipation. Toutefois, les rôles, responsabilités et attributs attendus des «jeunes» sont socialement construits, en lien avec les normes sociales des sociétés dans lesquelles ces «jeunes» s'insèrent. De même, leur sortie de cette catégorie de «jeunes» est variable suivant les contextes et situations : la jeunesse est une construction sociale !

La variable biologique n'est pas un très bon indicateur pour s'accorder sur les jeunes, car la tranche d'âge associée à ce groupe varie fortement selon les pays, les époques, et les organisations. Si l'ONU fonde toutes ses statistiques, depuis 1981, sur les 15-24 ans, la Charte africaine de la jeunesse adoptée par l'Union africaine en 2006 définit cette tranche d'âge comme allant de 15 à 35 ans.

Indépendamment de ces statistiques, la variable de l'âge conditionne un certain nombre de droits et de devoirs dans toutes les sociétés (majorité légale, accès aux services publics, âge légal pour le mariage, conscription...), impactant directement le pouvoir d'agir des jeunes soit négativement, si leurs droits sont bafoués, soit positivement, si ces obligations permettent de lutter contre certaines inégalités.

En résumé : s'il est donc important de connaître les implications légales associées à l'âge sur un territoire donné, c'est surtout la compréhension et l'analyse des constructions sociales associées aux jeunes qui nous éclaire sur la manière d'ajuster notre action.

Jeunes et pouvoir d'agir

Au-delà des considérations légales, être jeune, c'est faire l'expérience de discriminations spécifiques. Ces discriminations sont parfois associées au terme «jeunisme» («*youngism*»). Par exemple, le fait de ne pas être considéré·e, reconnu·e ou légitime du fait d'être jeune est une expérience systémique vécue par ce groupe social.

Ces discriminations découlent de stéréotypes négatifs associés à cette catégorie de la population de manière générale - «les jeunes sont immatures» - ou bien de manière spécifique à une génération - «les jeunes, de nos jours, sont branchés à leurs écrans et ne connaissent plus la valeur du contact humain». Ces situations peuvent affecter directement toutes les sphères de leur vie : privée, scolaire, professionnelle ou encore publique. Par ailleurs, ces stéréotypes et discriminations ne sont pas les mêmes selon le genre, la situation socio-professionnelle, l'origine ethnique, etc.

 **Jeune professionnelle, j'ai entendu la remarque suivante : «Ce n'est pas elle qui va m'expliquer la vie!»** – TÉMOIGNAGE D'UNE PARTICIPANTE AU CYCLE D'ATELIERS «JEUNESSES» DU F3E

Du fait de la démultiplication des situations de «sélection» auxquelles les jeunes sont confronté·e·s dans cette phase transitoire (sélection pour les études supérieures, pour un premier accès à l'emploi, pour un logement...), les discriminations peuvent être décuplées durant cette période de vie, en particulier lorsqu'elles opèrent à l'intersection d'autres facteurs de discrimination (sexe, origine, handicap...). Ces discriminations sont structurelles, et s'expriment tantôt de façon ouverte, tantôt de façon plus insidieuse.

Par exemple, en France, les jeunes femmes et les jeunes immigré·e·s ou descendant·e·s d'immigré·e·s déclarent être davantage concerné·e·s par les discriminations que les autres jeunes¹. En intégrant une approche de genre intersectionnelle, vous mettrez en lumière ces inégalités et en tiendrez compte pour ajuster vos actions.

¹ Vicard Augustin, *Les discriminations subies par les jeunes*, Fiches repères INJEP, 2024



Les discriminations à l'égard des jeunes sont d'autant plus fortes lorsqu'elles s'inscrivent dans un contexte intergénérationnel : ce sont les personnes les plus âgées qui tendent à développer le plus de stéréotypes négatifs vis-à-vis des jeunes¹. Ce type de jeunisme peut alors être particulièrement hostile dans ses manifestations. Cet aspect est important à prendre en compte, en particulier dans des espaces de prises de décisions dit gérontocratiques, qui tendent à exclure significativement les jeunes.

Ohlala, mais pourquoi j'ai mis le prof principal en animation du groupe des filles, moi ?



JE CONTINUE MON EXPLORATION



La pyramide des jeunes



Jeunes et pouvoir d'agir dans une démarche AOC



La vision partagée pour renforcer le pouvoir d'agir des jeunes

Passer à l'action avec les jeunes

Les jeunes apparaissent souvent au centre des discours sur la durabilité et la soutenabilité des actions. Ces derniers valorisent la nécessaire prise en compte des besoins des jeunes générations et des générations futures. Sur le papier, cette perspective est positive : elle invite à intégrer pleinement l'expérience située des jeunes quant aux réponses à apporter aux défis sociaux et écologiques de notre époque.

Pourtant, cette approche tend souvent à positionner les jeunes comme les principales actrices du changement face aux défis contemporains, notamment environnementaux et climatiques. Il peut s'agir d'une manière implicite de décharger les « moins jeunes » de cette responsabilité, supposant qu'elles et ils ne seraient plus autant concernés par le sujet. Cette responsabilisation à outrance des jeunes, couplée à l'inaction des gouvernements face aux enjeux écologiques et sociaux, renforce la difficulté à se projeter vers l'avenir pour les jeunes actuelles à travers le monde, jusqu'à impacter significativement leur santé mentale².

Faire partie des jeunes, c'est être exposé-e à une multiplicité de situations d'exclusion et de mise à la marge, qui limitent l'empouvoiement des personnes et créent des inégalités entre elles. Cette réalité peut compromettre l'issue de cette phase transitoire censée amener vers l'autonomie et l'émancipation.

Faire appel au prisme des jeunes, à l'aide d'outils tels que la **pyramide des jeunes**, vous permettra de poser votre attention sur l'ensemble de ces enjeux et sur leurs conséquences, afin d'ajuster votre action de manière concrète au quotidien.

Faire appel au prisme des jeunes, à l'aide d'outils tels que la **pyramide des jeunes**, vous permettra de poser votre attention sur l'ensemble de ces enjeux et sur leurs conséquences, afin d'ajuster votre action de manière concrète au quotidien.

RETOURNER AU PANORAMA



¹ Bartos, Vojtech and Bauer, Michal and Cahlikova, Jana and Chytilová, Julie, Youngism : Discrimination and Stereotypes (October 01, 2024). CESifo Working Paper Series No. 11421

² C. Hickman et al., *Climate anxiety in children and young people and their beliefs about government responses to climate change : a global survey*, Lancet Planetary Health, 2021



LA PYRAMIDE DES JEUNESSES

La pyramide des jeunesses en bref

Faire des jeunes un prisme d'analyse est une première étape incontournable pour transformer nos manières d'agir au quotidien. La pyramide des jeunes sert à cela : nous permettre de poser un autre regard sur nos méthodes et outils de travail, qu'il s'agira pour nous de transformer afin de contribuer à renforcer le pouvoir d'agir des jeunes.

Cet outil vise à tenir compte des spécificités des jeunes et de ce qui peut contribuer à leur désempouvoirement pour mieux le contrebalancer. Il est possible d'invoquer ce prisme «jeunes» à tout moment : dans la planification, la mise en œuvre mais aussi le suivi et l'évaluation des actions.

Passer à l'action avec la pyramide des jeunes

Avant de vous lancer

Considérez la pyramide des jeunes comme une sorte de *check-list* avec cinq items à explorer successivement par rapport à votre action. Avant de vous lancer dans son déploiement, vous devez respecter deux consignes : disposer d'un temps dédié d'une heure minimum, pour pouvoir travailler sur chaque dimension de la pyramide des «jeunes»; réaliser cet exercice collectivement, avec d'autres membres de votre équipe et des personnes concernées par votre action.

Le déroulement

Vous allez parcourir chacune des quatre faces puis le socle de la pyramide dans le but d'ajuster progressivement votre action en faveur d'un renforcement du pouvoir d'agir des jeunes.



Les 4 faces de la pyramide des jeunesses

1. Identifier des groupes spécifiques au sein des jeunesses

Quand des jeunes femmes et des jeunes hommes font partie des personnes concernées par votre action, vous pouvez chercher à approfondir *l'analyse des actrices et des acteurs* afin de bien préciser de quel(les) jeunesse(s) il est question. Posez-vous les questions : qui sont les jeunes femmes et les jeunes hommes concerné·e·s et déjà présent·e·s dans l'action ? Lesquel·le·s sont absent·e·s et pourtant concerné·e·s ? La perspective de genre intersectionnelle vous aidera à identifier des *groupes spécifiques* au sein de ces jeunesses, en tenant compte notamment :

- Du genre : s'agit-il de jeunes femmes, de jeunes hommes, de jeunes appartenant à une minorité de genre ?
- Du territoire : s'agit-il de jeunes femmes ou jeunes hommes résidant en milieu urbain ? En milieu péri-urbain ? En milieu rural ?
- De la situation socio-professionnelle : sont-elles-ils des jeunes en milieu scolaire, en activité professionnelle, entrepreneuriale, sans emploi ?
- D'autres variables telles que l'origine ethnique, les situations de handicaps, la parentalité, l'orientation sexuelle, l'accès ou non à un logement autonome ; l'aïdance, etc.

“ Les jeunes filles et jeunes hommes de Moundou (Tchad) rencontrent des enjeux divers, qui peuvent différer selon leur territoire d'appartenance : par exemple, les jeunes du sud de la ville (de l'autre côté du fleuve) sont davantage éloignés des infrastructures, services et activités qui leur sont dédiées.”
- MARCELIN TOIDOM, ID TCHAD

2. Analyser les facteurs de désempouvoirement avec les groupes spécifiques

En approfondissant le questionnement, vous mettrez en lumière la pluralité des trajectoires des jeunesses et les défis propres à chaque groupe spécifique. Ces spécificités incluront systématiquement le genre mais aussi d'autres facteurs de désempouvoirement associés à l'origine ethnique, à la situation socio-professionnelle, à la santé, etc.

Pour mesurer finement ces spécificités et enjeux associés en matière de pouvoir d'agir, une *analyse*

des facteurs de désempouvoirement centrée sur chacun des groupes spécifiques de jeunes femmes et de jeunes hommes peut s'avérer particulièrement utile. C'est la prise en compte de toutes ces nuances d'expériences situées qui vous permettra d'ajuster votre action !

3. Animer des espaces de discussion avec une perspective jeunesses

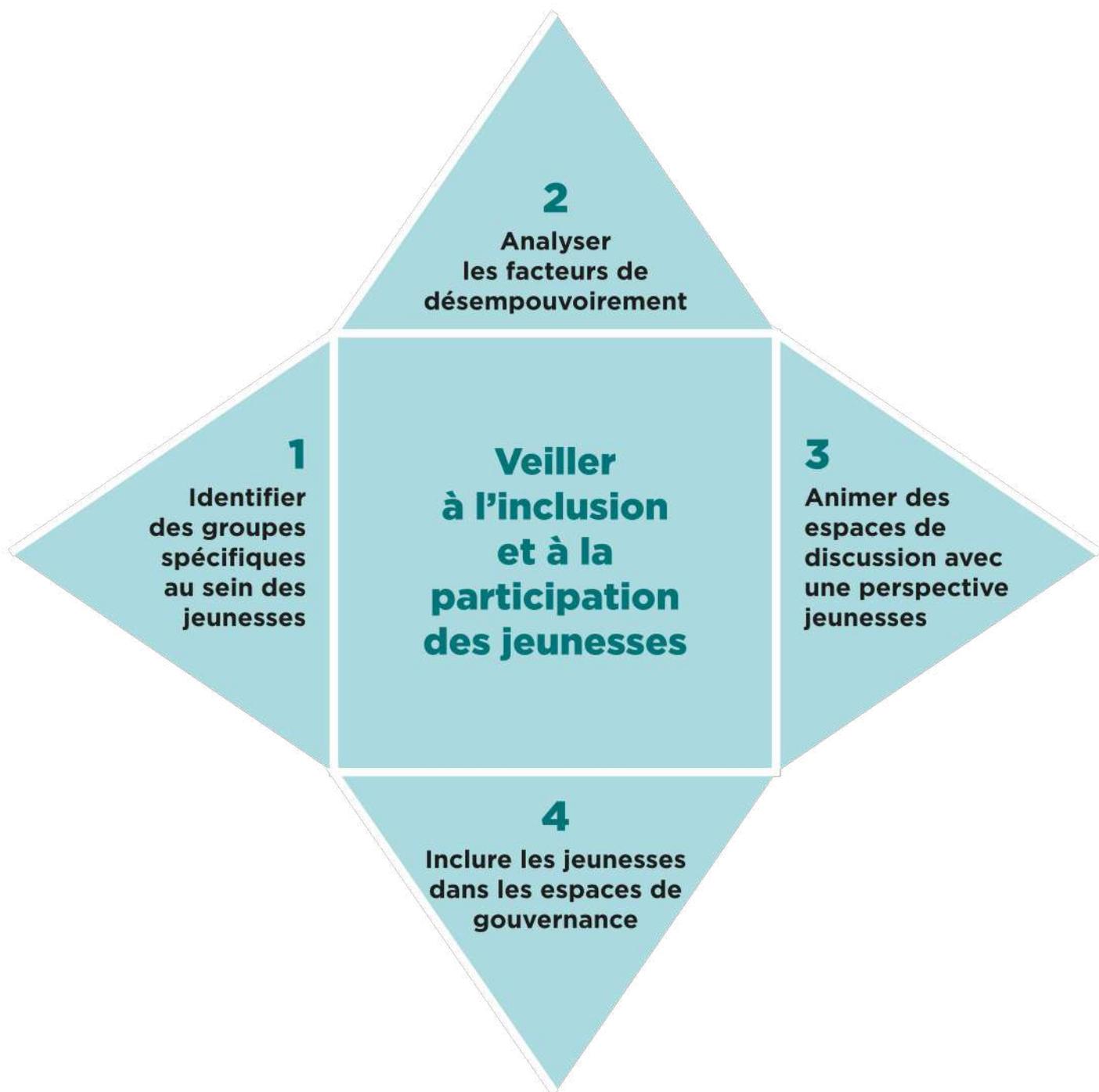
Lorsque vous animez des ateliers et des espaces de dialogue, il vous faut faire appel à des *groupes spécifiques* intégrant la variable de l'âge et/ou de la construction sociale de la « jeunesse » car c'est ce qui vous permettra de travailler l'empouvoirement des jeunes femmes et des jeunes hommes. Ces espaces favorisant la libération de la parole sont toujours riches, en particulier dans certaines sociétés et cultures où l'expression individuelle des jeunes hommes et *a fortiori* des jeunes femmes est totalement bridée en présence des aîné·e·s.

Attention toutefois à ne pas reproduire le même effet de blocage en associant à un groupe de jeunes un·e animateur·ice qui soit plus âgé·e et d'un genre différent ! La personne assurant la facilitation doit être, autant que possible, quelqu'un·e avec qui les jeunes peuvent vraiment se sentir en confiance pour s'exprimer. Par exemple : en milieu scolaire, il est important de créer des espaces d'expression sans la présence du corps enseignant ou du personnel incarnant une figure d'autorité. En tant qu'animateur·ice, il vous faudra également mener une réflexion sur votre *posture*.

4. Inclure les jeunesses dans les espaces de gouvernance

Dans les espaces de gouvernance, les jeunesses ont tendance à se trouver plutôt du côté des exclu·e·s des décisions les concernant, souvent prises par des personnes plus âgées. Afin de constituer des *gouvernances inclusives*, les outils d'*analyse de la gouvernance* sont particulièrement utiles lorsqu'ils sont enrichis du prisme des jeunesses.

Il s'agira par exemple de vérifier que la parole des jeunes femmes et des jeunes hommes puisse être entendue sans conséquences négatives pour elles et eux. Ou encore de s'assurer que le poids de leur voix sera équivalent à celui des autres groupes sociaux. De même, à l'heure où il nous faut inventer des gouvernances inclusives, le fait d'utiliser des lunettes « jeunesses » garantit la participation effective et active des jeunes femmes et des jeunes hommes dans l'élaboration de leurs places et rôles au sein des différents espaces de prise de décision.



ATTENTION AUX RISQUES D'INSTRUMENTALISATION ET DE « TOKENISATION »

Comme pour chaque groupe marginalisé dont vous souhaitez favoriser l'inclusion et la participation, le risque de valoriser la présence des jeunes, dans toutes leurs diversités, sans pour autant leur octroyer un réel pouvoir d'agir, est bien réel. Cela pourrait se traduire, par exemple, par la nomination d'un-e représentant-e d'un mouvement des jeunesses dans une instance de décision dans le seul but d'éviter des accusations de discrimination. La personne désignée ne disposerait pas d'un réel pouvoir de décision au sein de l'instance, ou aurait été choisie parce qu'elle se situe dans une posture jugée accommodante pour les autres groupes (non-contestataire, adoptant les codes de langages des aîné-e-s, de genre masculin, etc.).



Le socle de la pyramide : veiller à l'inclusion et à la participation des jeunes

Intégrer le prisme des jeunes dans son action suppose de systématiquement tenir compte de leurs contraintes spécifiques pour s'assurer de leur inclusion et de leur participation. Ceci peut se traduire par l'adaptation de vos activités en tenant compte :

- des moments où elles et ils ne sont pas disponibles, car affairé-e-s aux tâches domestiques, du fait d'être jeunes parents ou d'être enfant aidant de parents âgés, par exemple; du fait de périodes d'examens, ou encore d'une activité professionnelle en soirée ou lors du week-end, etc.
- du lieu où les activités sont réalisées et des moyens de locomotion dont elles et ils peuvent disposer pour s'y rendre et à quelles conditions (notamment de leurs ressources financières pour se déplacer, si elles et ils n'ont pas de revenus propres).

Pensez également à prendre conscience (et vos distances!) vis-à-vis des stéréotypes liés aux jeunes : tous-tes les jeunes ne sont pas branché-e-s «tech»! Certain-e-s subissent même une forme d'exclusion, par exemple si leur accès à des outils technologiques est conditionné et restreint, ou si leur domicile n'est pas équipé d'un ordinateur ou d'internet. En affinant votre compréhension des réalités vécues par les personnes concernées du fait des situations d'oppression qu'elles rencontrent, vous serez à même d'opérer de meilleurs choix pour garantir leur inclusion et vous assurer de leur participation active et effective.

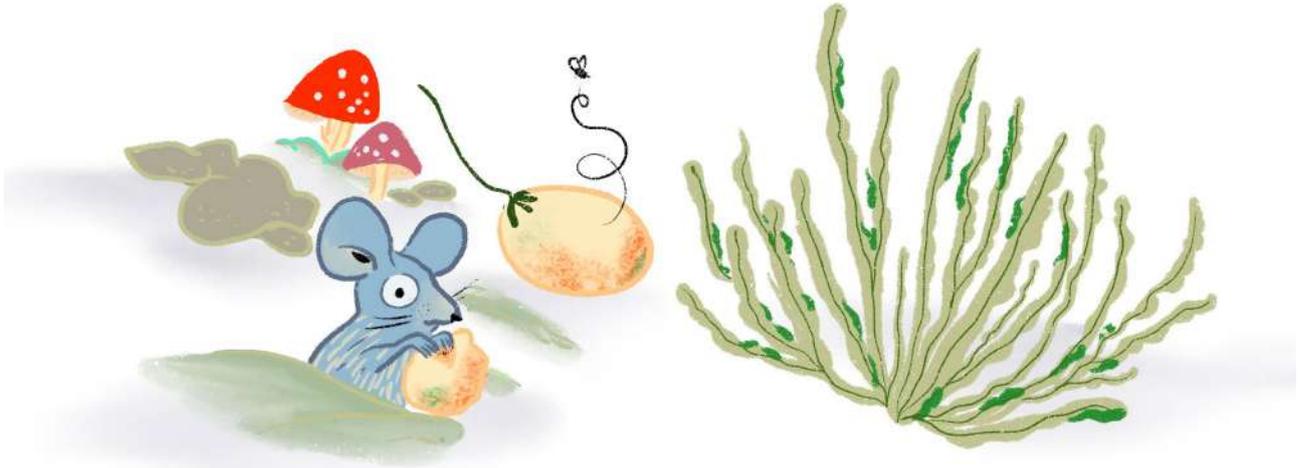
[JE CONTINUE MON EXPLORATION](#)

 [Les jeunes](#)

[RETOURNER AU PANORAMA](#)



FICHE REPÈRE L'ÉCOLOGIE



L'écologie en bref

Aujourd'hui, nombre de travaux scientifiques démontrent l'aggravation des crises écologiques qui sévissent dans le monde depuis des décennies. L'urgence climatique est évidente et les rapports du Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat (GIEC) sont sans appel. L'Union internationale pour la conservation de la nature (UICN) démontre pour sa part l'effondrement de la biodiversité, année après année. Les pollutions et destructions de milieux naturels engendrées par l'extractivisme, la production intensive de biens et services et le recours à une agriculture industrielle dévoreuse d'intrants écocidaire sont bien connus. Leur impact sur la santé des êtres humains est de plus en plus documenté.

Les crises écologiques engendrent des crises sociales au niveau planétaire. Alors que les pays des « Nords » sont les principaux responsables de la destruction des écosystèmes, les pays des « Suds » sont les premiers impactés. Le système économique mondialisé et les spéculations qui l'accompagnent renforcent les inégalités d'accès aux ressources et à l'énergie. Les communautés qui subissent les crises politiques et sociales (conflits armés, recul des droits, etc.) sont aussi les plus touchées par la destruction des écosystèmes. La question de la responsabilité écologique

se pose aujourd'hui de manière incontournable aux actrices des solidarités qui souhaitent promouvoir des transformations sociales.

Le F3E a choisi de se saisir des enjeux écologiques articulés avec la perspective de genre intersectionnelle qui place le pouvoir d'agir des premier-e-s concerné-e-s au cœur de l'action.

L'écologie englobe les mondes humain et non-humain

Abordé par une extrême diversité d'actrices dans le monde, des peuples autochtones aux scientifiques, dans des contextes tout aussi variés, le concept d'écologie endosse une multitude de définitions, parmi lesquelles il est parfois difficile de se retrouver.

Étymologiquement dérivée du grec *oikos* (maison) et *logos* (science, étude), l'écologie est « l'étude de notre maison » (la planète Terre), que nous partageons avec tous les autres êtres qui l'habitent. L'écologie englobe à la fois le monde humain et le monde non-humain : les espèces animales et végétales, l'air, l'eau douce et l'eau salée, le paysage, les minéraux, etc.





Au sens strictement scientifique, l'écologie est l'étude de l'ensemble des organismes vivants d'une région, de leurs interactions et de leur environnement physique. Elle permet de comprendre comment les écosystèmes fonctionnent, comment ils évoluent au cours du temps et comment ils sont influencés par leur environnement.

Le concept de méta-écosystème désigne un ensemble d'écosystèmes reliés entre eux par des flux spatiaux d'énergie, de matière et d'organismes. Ce concept permet de prendre en compte le monde non-humain car il est basé sur les interrelations et les liens d'interdépendance, tout comme le sentiment de connexion avec ce monde.

Étant partie intégrante du méta-écosystème qu'est la planète Terre, les êtres humains peuvent agir, par exemple pour protéger des espèces, se mobiliser pour conserver un écosystème, développer un plaidoyer pour la sauvegarde d'une forêt ou défendre les droits d'une rivière polluée par l'exploitation minière... Elles et ils peuvent se constituer en tant que «personne morale», comme cela a été fait pour les rivières Magdalena, Amazone, Atrato ou Cauca en Colombie, déclarées sujets de droits par le système judiciaire.

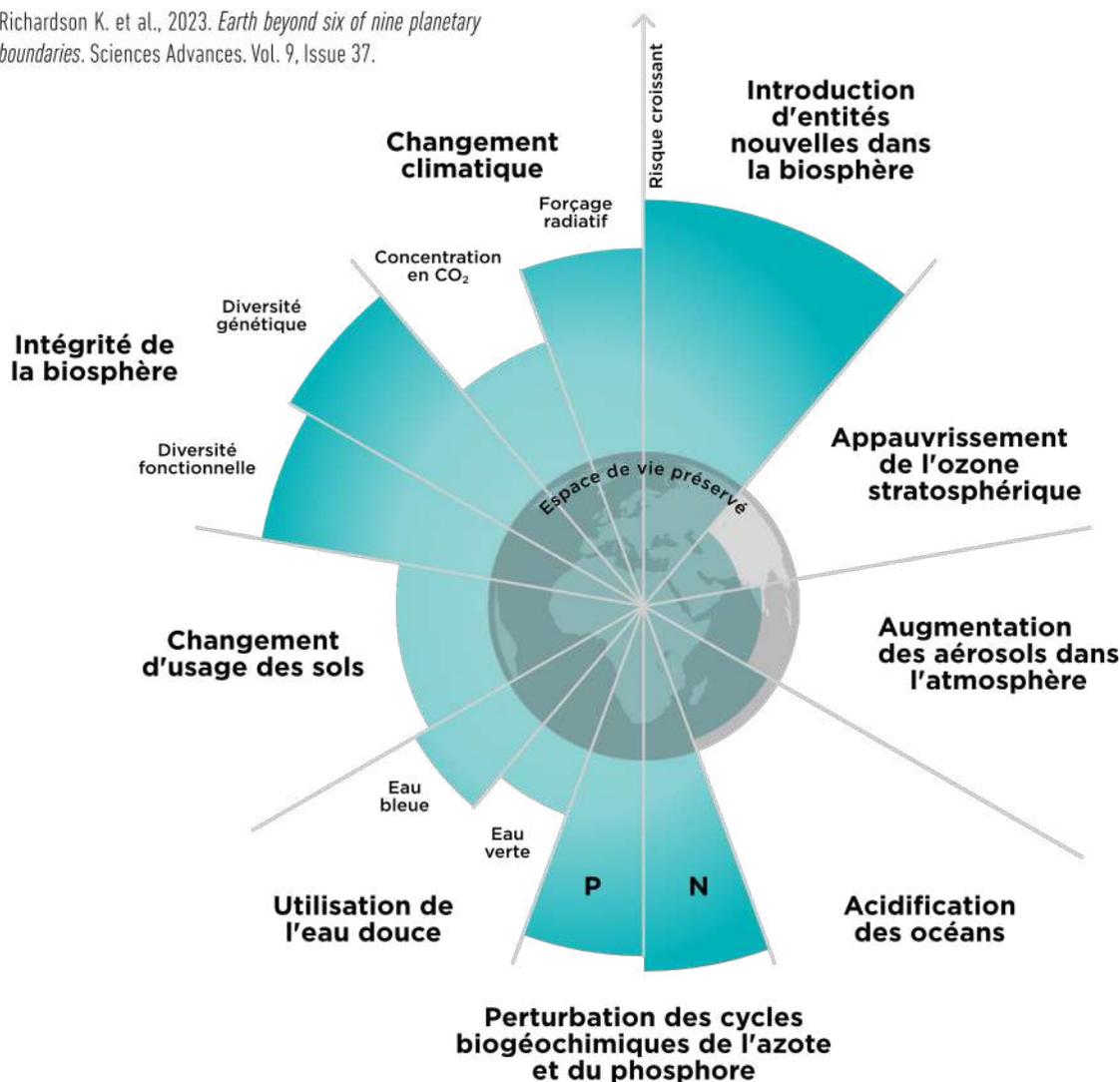
NON-HUMAIN VERSUS NATURE...

Nous préférons le terme «non-humain» au mot «nature», souvent utilisé en opposition à la «culture», selon un regard colonial opposant le monde «sauvage» à la «civilisation». Pour nous aider à déconstruire la séparation artificielle entre les humains et les autres éléments des écosystèmes, nous pouvons nous appuyer sur les savoirs des peuples indigènes qui «considèrent souvent les animaux comme des membres de leur propre famille, et les humains et la nature comme formant un tout».

1 Survival International, *Un guide pour décoloniser le langage de la conservation*, 2022

LES 9 LIMITES PLANÉTAIRES

Richardson K. et al., 2023. *Earth beyond six of nine planetary boundaries*. *Sciences Advances*. Vol. 9, Issue 37.



Des limites planétaires dépassées ou en voie de l'être

On parle d'anthropocène pour désigner une nouvelle époque géologique qui se caractérise par une pression sans précédent exercée par les êtres humains sur l'écosystème terrestre. L'accélération des activités humaines et l'exploitation massive des énergies fossiles et des ressources dites « naturelles » mettent en péril les équilibres de notre planète, tels qu'ils existaient depuis le début de l'holocène, il y a 11 000 ans.

Les limites planétaires – concept développé par des chercheuses et des chercheurs en 2009 et depuis mis à jour – fixent les seuils que l'humanité ne devrait pas dépasser pour ne pas compromettre les conditions favorables à une vie durable et à un écosystème sûr. Les dépasser signifierait s'exposer à des modifications brutales de *l'environnement planétaire*.

Les neuf limites planétaires concernent :

- le changement climatique,
- l'intégrité de la biosphère,
- les changements d'usage des sols,
- l'utilisation de l'eau douce,
- la perturbation des cycles biogéochimiques de l'azote et du phosphore,
- l'acidification des océans,
- l'augmentation des aérosols dans l'atmosphère,
- l'appauvrissement de la zone stratosphérique,
- l'introduction d'entités nouvelles dans la biosphère.

Aujourd'hui six limites ont déjà été dépassées comme le montre le schéma « Les 9 limites planétaires » ci-dessus. Seuls les engagements massifs de protagonistes tels que les États et les grandes et moyennes entreprises peuvent entraîner des transformations profondes. Ceci étant, les actrices et acteurs des solidarités peuvent également agir, à leur échelle, pour réduire les pressions sur une partie de ces limites.



Pour une écologie qui renforce le pouvoir d'agir

Si l'urgence écologique est reconnue par de nombreux-ses acteurices, les mobilisations se heurtent bien souvent aux autorités et à certains intérêts économiques. Les manifestations concrètes de cette urgence sont pourtant bien documentées et font état d'un constat sans appel : ce sont les populations les plus défavorisées qui ont le moins contribué aux crises écologiques qui en subissent le plus durement les conséquences. C'est pourquoi l'écologie est désormais une composante incontournable des transformations sociales, qui implique la prise en compte des responsabilités, des inégalités et du pouvoir d'agir des premier-e-s concerné-e-s par ces situations.

La lecture écoféministe et décoloniale de l'écologie intègre, quant à elle, la lutte contre les inégalités de genre et d'autres systèmes de domination. Elle met en lumière les similitudes entre les systèmes de domination fondés sur le genre, les racismes et l'exploitation du monde non-humain. Elle s'oppose à toute démarche colonisatrice des territoires, sauvages ou domestiqués, des corps, des cultures, des savoirs et des spiritualités. Dans cette perspective, l'écologie s'appuie sur les savoirs des communautés qui subissent les inégalités, en particulier des peuples autochtones.

Des actions collectives intègrent une perspective de genre intersectionnelle et écologique. Fondées sur le **care**, elles permettent de mieux agir contre les formes d'exploitation qui mènent à l'épuisement des écosystèmes. Elles favorisent la justice sociale et écologique et renforcent le pouvoir d'agir des actrices et des acteurs afin de produire des transformations souhaitées et nécessaires à l'amélioration pérenne des conditions de toute forme de vie.

À la croisée des transformations sociales et écologiques, les approches orientées changement (AOC) placent le pouvoir d'agir des premier-e-s concerné-e-s au cœur des changements. « Penser écologie » dans les AOC, c'est changer de regard, de conception mentale anthropocentrée sur le monde qui nous entoure. Il s'agit de considérer un ensemble où les êtres humains font partie intégrante des écosystèmes et sont liés à d'autres formes de vie ayant la même importance et devant jouir des mêmes droits. Au-delà d'une conception uniquement technique ou scientifique, cela suppose de prendre en compte les savoirs locaux, la culture et les spiritualités.

Passer à l'action avec l'écologie

L'écologie doit être prise en compte de façon transversale. S'il est difficile de lister de manière exhaustive l'ensemble des facteurs pouvant être en lien avec l'écologie dans une action, nous pouvons vous proposer quelques pistes pour intégrer les enjeux écologiques dans vos initiatives. La démarche générale consiste à adapter, atténuer, changer voire transformer les effets négatifs de nos actions sur le monde non-humain.

Pour commencer, cherchez à positionner votre action en fonction de son impact sur les écosystèmes, pour ensuite trouver une ou plusieurs manières de réduire ses pressions sur les limites planétaires. Essayez de répondre aux questions suivantes : cette action est-elle destructrice pour les écosystèmes ou, au contraire, réduit-elle les dommages qui leur sont causés ? Régénère-t-elle des dommages dont elle n'est pas à l'origine pour permettre aux écosystèmes de prospérer ?

Il existe plusieurs axes de questionnements à appliquer à chacune de vos actions afin de réduire les pressions, voire d'obtenir un impact régénérateur.

Les questions à se poser pour analyser la situation :

- Quelles sont les causes des différentes dégradations observées ?
- Quels sont les impacts sur nos écosystèmes ?
- Quels sont les impacts sur les humain-e-s, notamment les plus vulnérables, et sur les populations les plus exposées ?

Les questions à se poser pour envisager l'action au prisme de l'écologie :

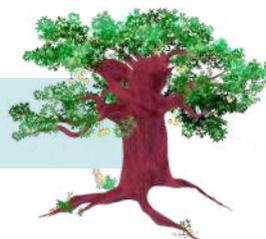
- Comment repenser ce qui nous relie aux autres êtres humains et au non-humain ?
- Comment prendre soin des écosystèmes qui nous entourent afin de prendre soin des humain-e-s ?
- Comment prendre soin de la planète, notre lieu de vie, et de tout ce qui la constitue ?
- Comment prendre en compte la question écologique en renforçant le pouvoir d'agir des communautés ?

Pour approfondir ce travail, vous pouvez aborder votre action à travers l'une des « **4 portes d'entrée de l'écologie** » qui correspond le plus à votre contexte. Il est également possible de s'appuyer sur l'outil « **Les 5 dimensions de l'empouvoirement** » qui donne plusieurs clefs pour explorer la dimension écologique du pouvoir d'agir, dans le but de contribuer à la transformation du rapport des sociétés humaines vis-à-vis des écosystèmes.

JE CONTINUE MON EXPLORATION

-  *Les 4 portes d'entrée de l'écologie*
-  *La lettre à la Terre*
-  *Le jeu de la ficelle écologie-territoire*
-  *Le jeu de rôles situé sur les changements sociaux et écologiques*
-  *Intégrer une perspective écologique dans les AOC*
-  *L'intérêt d'une perspective de genre intersectionnelle et écologique dans les AOC*

RETOURNER AU PANORAMA





FICHE OUTIL

LES 4 PORTES D'ENTRÉE DE L'ÉCOLOGIE

Les 4 portes d'entrée de l'écologie en bref

Les quatre portes d'entrée de l'écologie offrent un cadre d'analyse de l'action. Étant donnée la complexité de cette question, il est possible de limiter sa réflexion à une ou quelques-unes des quatre portes d'entrées les plus en phase avec votre contexte. Le tout, c'est de choisir une porte d'entrée qui ait du sens pour les personnes concernées par votre action, en faisant appel à leurs connaissances situées (voir *fiche Genre*) et à leur capacité d'agir à leur niveau.

Les portes d'entrée 1 et 2 concernent des effets négatifs de l'activité humaine : l'impact du changement climatique et la destruction des écosystèmes. Les portes d'entrée 3 et 4 proposent des solutions pour avancer sur les enjeux écologiques et sur le renforcement du pouvoir d'agir.

Passer à l'action avec les 4 portes d'entrée de l'écologie

Les quatre portes d'entrées de l'écologie constituent un cadre d'analyse mobilisable à tout moment d'une action.

Porte d'entrée 1 - Faire face aux impacts négatifs des changements climatiques

Le modèle économique centré sur la croissance s'est accompagné d'une forte augmentation de la consommation des ressources naturelles et d'une hausse des besoins en énergie. La consommation d'énergie a doublé en 40 ans dans le monde et pourrait encore augmenter de moitié d'ici 2050. Près de 80 % de l'énergie consommée est fournie par les combustibles fossiles épuisables (pétrole, charbon et gaz), qui sont à l'origine de l'accroissement des émissions de gaz à effet de serre (dioxyde de carbone et méthane, entre autres) responsables du réchauffement climatique global.

Ce dernier entraîne une augmentation de la fréquence et de l'intensité des phénomènes météorologiques extrêmes. Il contribue également à la fonte des glaciers, à l'acidification des océans, à la destruction des habitats naturels et, par conséquent, à l'érosion de la biodiversité.

Le changement climatique global sur Terre et les aléas climatiques qui en découlent ne sont pas les mêmes pour toutes et pour tous. Les personnes se trouvant dans des situations de vulnérabilité socio-économique, en particulier les femmes, les jeunes, garçons et filles, les personnes âgées, les personnes handicapées ou malades, en particulier dans le Sud Global sont les premières et les premiers à être touché-e-s. De même, leur capacité d'adaptation à ces bouleversements est souvent plus limitée.

Faire face aux impacts négatifs du changement climatique suppose d'agir contre ce réchauffement global tout en contribuant à réduire les inégalités sociales.

Posez-vous donc les questions suivantes :

- Comment pouvons-nous rendre visibles et agir sur les inégalités existantes face aux risques climatiques ?
- Comment pouvons-nous nous adapter aux risques liés au changement climatique et faire évoluer nos pratiques pour réduire l'ampleur des dégradations des conditions de vie qui y sont liées ?

Porte d'entrée 2 - Lutter contre la destruction des écosystèmes et de la biodiversité

Un écosystème est un ensemble formé par une communauté spécifique d'êtres vivants (biocénose) et par un espace déterminé (biotope) interagissant comme une unité fonctionnelle.

Entre 20 % et 30 % des espèces animales et végétales sont actuellement menacées d'extinction dans le monde. Préserver les écosystèmes consiste à les



sauvegarder, les restaurer et les régénérer pour les maintenir ou les rétablir. Cela revient à rendre à la biodiversité des habitats à nouveaux sains et fonctionnels en lien avec des chaînes alimentaires efficaces. Les écosystèmes changent en permanence. C'est pourquoi le but n'est pas de les figer mais de trouver un équilibre dans les interactions qui n'entraîne pas de disparition d'êtres vivants ou de destruction de milieux.

Posez-vous donc les questions suivantes :

- Comment pouvons-nous rendre visible la destruction des écosystèmes et la réduire ?
- Comment pouvons-nous agir en faveur de la biodiversité ?
- Comment pouvons-nous limiter la pression sur la biodiversité, dans nos actions ?

Porte d'entrée 3 – Gérer les ressources par les communs

Les communs désignent des formes d'usage et de gestion collective d'un élément d'un écosystème (ressource) par une communauté, comme par exemple l'eau, la terre, les forêts et les minerais. Cette notion permet d'aller au-delà de la question de la propriété pour aborder l'équité d'accès, le régime de partage et de prise de décision au sujet d'une ressource. Les communs s'appliquent aussi bien aux ressources matérielles qu'immatérielles, comme la connaissance, les savoirs et la culture.

La gestion par les communs peut être une réponse à l'accaparement par quelques un-e-s des « éléments » des écosystèmes (eaux, terres, forêts, minerais, animaux, cultures, savoirs, etc.).

Posez-vous donc les questions suivantes :

- Comment pouvons-nous participer à instaurer des gouvernances inclusives régénératives des écosystèmes ?
- Comment pouvons-nous créer des systèmes de gestion des ressources inclusifs et adaptés à nos contextes ?
- Comment pouvons-nous distribuer équitablement les ressources tout en favorisant leur régénération ?

Porte d'entrée 4 – Passer par l'agroécologie

L'agroécologie a pour but d'adapter les systèmes de production agricole afin de réduire leur impact écologique. Aujourd'hui, l'empreinte écologique des activités agricoles est considérable : 55 % de la biocapacité de la Terre est utilisée pour nourrir l'humanité et il nous faudrait l'équivalent d'1,75 fois la Terre pour régénérer ce que nous consommons. Plus précisément l'agriculture industrielle et intensive, devenue un modèle dominant après la Seconde Guerre mondiale, engendre des pollutions massives des eaux et des sols et l'accaparement des terres.

Prenant un tout autre chemin, l'agroécologie propose un ensemble de pratiques respectueuses des ressources, comme l'agriculture biologique, la permaculture et l'agroforesterie. Son approche est systémique : il s'agit de s'appuyer sur les fonctionnalités offertes par les écosystèmes pour renforcer les régulations biologiques et accroître la biodiversité fonctionnelle. L'agroécologie est aussi un mouvement social en réponse à la question « comment produire autrement » ?

Posez-vous donc les questions suivantes :

- Comment pouvons-nous initier ou soutenir des actions agroécologiques justes, équitables, soutenables ?
- Comment valoriser les savoirs et savoir-faire écologiques locaux et traditionnels, ainsi que les personnes qui les portent, sans accaparer leur savoir ?
- Comment pouvons-nous réduire la pollution par les déchets que nous générons, les pesticides que nous utilisons ?
- Comment repenser ce qui nous relie aux autres, êtres humains et non-humains ?

JE CONTINUE MON EXPLORATION



L'écologie



La lettre à la Terre



Le jeu de la ficelle écologie-territoire



Le jeu de rôles situé sur les changements sociaux et écologiques

RETOURNER AU PANORAMA





FICHE OUTIL

LA LETTRE À LA TERRE

La lettre à la Terre en bref

La lettre à la Terre est un outil de sensibilisation qui invite à réfléchir sur l'écologie. Il s'agit de permettre aux participant·e·s d'identifier à la fois les défis et les changements à opérer pour assurer un avenir à la planète, ainsi que les étapes à franchir et les engagements personnels et collectifs nécessaires dans ce cheminement.

Passer à l'action avec la lettre à la Terre

La lettre à la Terre peut être utilisée à tout moment pour donner un souffle écologique à vos actions. Elle sert le plus souvent d'*introduction* à l'écologie et à ses enjeux, en lien avec le renforcement du *pouvoir d'agir* et l'approche *genre intersectionnelle*. Elle peut également être utilisée pour inscrire ou renforcer les enjeux écologiques dans l'élaboration d'une *vision partagée*, de *chemins de changement*, d'un dispositif de *suivi-évaluation* ou encore la *gouvernance inclusive*.

Nombre de participant·e·s : Entre 10 et 50 personnes
- réparties dans des groupes spécifiques de 2 à 8.

Durée : 1h 20.

Lieu : Des lieux qui permettent la discussion de plusieurs groupes en même temps.

Matériel :

- Feuilles de papier, *paperboard* ou mur,
- Des outils pour l'enregistrement et la diffusion audio ou audiovisuelle si cette option est retenue.

Avant de vous lancer

Avec la lettre à la Terre, les participant·e·s sont invité·e·s à partager leurs impressions et perceptions de la situation actuelle des écosystèmes auxquels elles et ils appartiennent, leur vision de l'avenir et leur engagement personnel et collectif. Cela requiert qu'elles et ils se sentent en confiance et libres de s'exprimer devant les autres participant·e·s.

Les enjeux écologiques peuvent être décourageants, voire douloureux et difficiles à affronter. Si cela se produit au cours de la session, laissez aux participant·e·s le temps et l'espace pour exprimer ces émotions tout à fait légitimes. Vous pouvez ensuite les inviter à inclure leurs ressentis dans la lettre à la Terre, sans pour autant essayer de « régler » quoi que ce soit.

Le déroulement

Étape 1 - Réflexion individuelle

Les participant·e·s sont invité·e·s à prendre 5 minutes pour répondre individuellement à la question « Quel est pour moi le plus grand défi écologique ? » et à synthétiser leur réponse sous la forme d'un mot ou d'une courte phrase.

Étape 2 - Défi collectif en groupes spécifiques

Elles et ils sont invité·e·s à partager la phrase ci-dessus dans des *groupes spécifiques* de 2 à 8 personnes. En fonction du contexte, les phrases peuvent être affichées ou enregistrées, afin de se les remémorer.

Dans chaque groupe, les participant·e·s sont invité·e·s à prendre 20 minutes pour échanger sur la question « Quel est notre défi écologique collectif ? », puis à prendre 10 minutes pour composer ensemble une courte lettre à la planète Terre expliquant ce défi et, si cela a été soulevé, comment le relever. Les traces de ces lettres peuvent être conservées en format écrit, audio ou audiovisuel, selon ce qui offre la meilleure accessibilité.



Étape 3 - Partage en plénière

Les participant·e·s se réunissent en plénière, et chaque groupe partage sa lettre à la Terre devant les autres participant·e·s. Après quoi, elles et ils prennent 45 minutes pour échanger sur :

- le contenu des lettres et leur contribution aux enjeux abordés,
- les défis rencontrés dans les différents contextes abordés,
- les grands défis écologiques en général.

JE CONTINUE MON EXPLORATION



L'écologie



Les 4 portes d'entrée de l'écologie

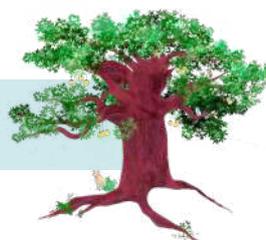


Le jeu de la ficelle écologie-territoire



Le jeu de rôles situé sur les changements sociaux et écologiques

RETOURNER AU PANORAMA





FICHE OUTIL

LE JEU DE LA FICELLE ÉCOLOGIE-TERRITOIRE

Le jeu de la ficelle écologie-territoire en bref

Le jeu de la ficelle écologie-territoire est un outil de sensibilisation qui permet de visualiser les interconnexions et les interdépendances entre actrices et acteurs d'un ou de plusieurs territoires et leurs écosystèmes.

Le jeu montre les forces et les tensions qui se jouent sur les territoires. Il permet de mettre en lumière les facteurs de risque et les relations de pouvoir, dans une perspective de **genre** intersectionnelle et écologique.

Le jeu de la ficelle écologie-territoire peut être utilisé pour :

- mener une **analyse des actrices et des acteurs** ;
- identifier des **groupes spécifiques** ;
- sensibiliser les participant·e·s aux enjeux écologiques et mieux les intégrer dans les actions, notamment en introduction à un atelier « **vision partagée** », « **chemins de changement** et **suivi-évaluation** » ou encore « **gouvernances inclusives** ».

Passer à l'action avec le jeu de la ficelle écologie-territoire

Nombre de participant·e·s : 20

Durée : 1h à 1h30

Lieu : Un espace à l'intérieur ou à l'extérieur

Matériel :

- **1 jeu de cartes de personnages (à télécharger ici)**
- Long fil de laine (>40 mètres) ou autre ficelle souple
- Lot de 20 cartes de personnages
- 20 chaises ou coussins pour s'asseoir

Avant de vous lancer

Prévoyez un grand espace, si possible en plein air, où les participant·e·s peuvent s'installer confortablement.

Placez des chaises / les coussins en trois cercles concentriques : six dans le cercle central, huit dans le cercle intermédiaire et six dans le cercle extérieur. Chaque cercle représente un niveau d'implication différent, à savoir :

- Cercle central : éléments de l'écosystème (non humain).
- Cercle intermédiaire : actrices et acteurs du/des territoires.
- Cercle extérieur : partenaires lointains, impacts plus larges.

Le jeu de la ficelle écologie-territoire n'est pas conçu pour être joué avec moins de 20 personnes. Si vous devez le faire, choisissez avec soin les cartes que vous retirez. S'il y a plus de 20 participant·e·s, celles ou ceux qui n'ont pas reçu de carte de personnage sont invité·e·s à observer et à noter ce qui se passe pendant le jeu.

Avant de commencer le jeu, optez pour un « brise-glace », une chanson dynamique ou un autre exercice pour réveiller les corps et les esprits.

Le déroulement

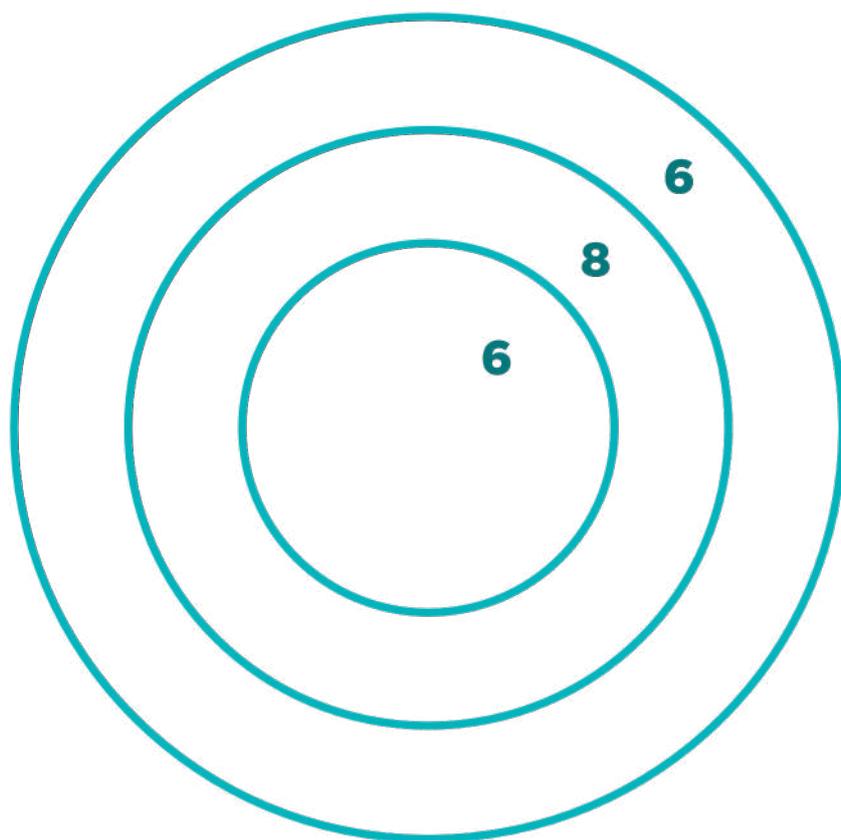
Étape 1 - Constitution d'un écosystème

Les participant·e·s sont invité·e·s dans l'espace et découvrent les trois cercles. La formatrice ou le formateur leur explique ce que représente chaque cercle et les invite à définir brièvement un territoire de leur choix. Ensuite, elle ou il distribue à chaque participant·e les cartes de personnage, et les invite à s'asseoir dans le cercle qui correspond à son personnage (5 à 10 minutes).

Étape 2 - Interconnexions

Pendant 40-45 minutes, la-le formatrice fait circuler la ficelle. Elle-il commence par donner le début





de la ficelle à une personne du cercle intérieur, en lui demandant de présenter son personnage à haute voix, à partir de la carte qui lui a été attribuée. La-le facilitateurice demande ensuite qui est lié à ce personnage et passe la ficelle à la personne suivante, qui présente à son tour son personnage et explique sa relation avec le premier personnage.

L'animatrice ou animateur continue à passer la ficelle aux un-e-s et aux autres, en fonction des interactions entre les personnages, jusqu'à ce qu'il n'y ait plus de carte à lire.

En plénière, pendant environ 20 minutes, les participant-e-s sont invité-e-s à partager leurs impressions et expériences vécues sur la relation entre territoire, écologie et acteurices. L'accompagnateurice veille à ce que le débat laisse la place à la complexité des interactions et aux observations contrastées, et fait ressortir, là où c'est possible, les liens avec la justice sociale et écologique.

JE CONTINUE MON EXPLORATION



L'écologie



Les 4 portes d'entrée de l'écologie



La lettre à la Terre



Le jeu de rôles situé sur les changements sociaux et écologiques

RETOURNER AU PANORAMA





FICHE OUTIL

LE JEU DE RÔLES SITUÉ SUR LES CHANGEMENTS SOCIAUX ET ÉCOLOGIQUES

Le jeu de rôles situé sur les changements sociaux et écologiques en bref

Le jeu de rôles situé sur les changements sociaux et écologiques est un outil de sensibilisation qui présente quelques thèmes majeurs de l'*écologie* selon différentes perceptions Sud-Nord et local-global.

L'outil fait ressortir la corrélation entre changement social et changement écologique. Il nous aide à comprendre ce que sont les connaissances situées (voir *fiche Genre*), en montrant comment nos réalités varient selon l'espace auquel nous nous identifions (localité, territoire, groupe social, communauté, réseau, etc.).

Passer à l'action avec le jeu de rôles situé sur les changements sociaux et écologiques

Le jeu de rôles situé sur les changements sociaux et écologiques peut être utilisé à plusieurs moments des approches orientées changement (AOC). Il sert en particulier comme outil d'introduction aux ateliers sur l'*écologie* et les questions liées au *pouvoir d'agir* et à la *perspective de genre intersectionnelle* ou encore lors de l'*analyse des actrices et des acteurs*. Le jeu peut également servir d'introduction aux notions de *care* et de *gouvernances inclusives*.

Nombre de participant-e-s : 35

Durée : 1h30 à 1h45

Lieu : Une salle suffisamment grande et tranquille pour pouvoir y travailler en groupes spécifiques ou une grande salle et plusieurs petites salles.

Matériel :

- 5 cartes de lieu et leur lot de cartes de personnage (à télécharger),
- 5 images (photos ou dessins à rechercher soi-même),
- 5 enregistrements sonores (à rechercher soi-même) qui correspondent aux cartes de lieu,
- Grands tableaux de papier,
- Feuilles de papier,
- Stylos et marqueurs,
- Tables et chaises.

Avant de vous lancer

Placez les 5 images et les 5 enregistrements sonores choisis par votre équipe aux quatre coins et au centre de la salle. Ces images et sons doivent représenter les 5 lieux indiqués sur les cartes de lieu, à savoir :

- Un village au bord d'une réserve naturelle en Guinée équatoriale.
- Un quartier de Dakar où l'on pratique l'agriculture urbaine.
- Un territoire au Burkina Faso où des mines d'or artisanales sont exploitées.
- Une ville de banlieue en France accueillant des migrant-e-s.
- Une station spatiale en orbite autour de la Terre.

Le jeu de rôles sur les changements sociaux et écologiques se joue en principe avec 35 personnes. Si vous devez le jouer avec moins de personnes, vous pouvez retirer un ou deux lieux et les cartes correspondantes, en conservant les lieux qui correspondent le mieux aux centres d'intérêt des participant-e-s.

Ce jeu de rôles a été développé durant une démarche d'expérimentation méthodologique pour des associations de solidarités internationales d'Afrique et d'Europe. Si vous êtes amené-e à le jouer avec des participant-e-s d'autres zones géographiques, vous pouvez l'adapter aux contextes qui vous sont pertinents.



Avant de commencer la session, placez au milieu l'image de la « station spatiale » et l'enregistrement sonore qui va avec. Placez les autres lieux et les sons correspondants aux quatre coins de la salle. Disposez aussi les cartes de lieu correspondantes sous les images, en veillant à ce qu'elles soient placées face cachée.

Le déroulement

Étape 1 - Choix des lieux par les participant-e-s

Demandez aux participant-e-s de se déplacer dans la salle et de choisir un lieu en fonction des sons et des images. Expliquez-leur que chaque lieu peut abriter sept personnages, que la station spatiale peut en contenir six et que si leur lieu préféré est occupé, elles et ils devront en choisir un autre. Invitez-les à se répartir de façon à ne pas se retrouver uniquement entre ami-e-s ou collègues.

Étape 2 - Propositions de changements sociaux et écologiques en groupes spécifiques

Quand tout le monde a trouvé sa place, les travaux peuvent se poursuivre dans chaque lieu. Invitez chaque groupe à lire sa carte de lieu. Donnez ensuite à chaque groupe le jeu de cartes de personnage correspondant au lieu et invitez-les à les distribuer individuellement, en veillant à ce que chaque personne ne voie que sa propre carte et non celles des autres (10 minutes).

Invitez les participant-e-s à lire leur carte de personnage (toujours sans la montrer aux autres) et à se mettre à la place du personnage. Ensuite, invitez-les à écrire, sur une feuille de papier, un changement social et/ou un changement écologique souhaité par ce personnage (5 à 10 minutes).

Demandez aux participant-e-s de partager ces souhaits de changement avec le groupe, sans révéler leur personnage. Après avoir présenté tous les souhaits, commencez une discussion sur les différences et les similitudes. Notez les mots-clés qui émergent de cet échange sur le paperboard (20 à 30 minutes).

Les participant-e-s dévoilent leurs personnages aux autres membres du groupe. Les animateurices proposent un « tour de table » pour partager les leçons apprises. Une personne note les grandes lignes pour la présentation en plénière (15 à 20 minutes).

Étape 3 - Partage des travaux en plénière

Chaque groupe présente ses expériences et les leçons apprises (2 minutes par groupe). Ces présentations sont suivies d'un débat en plénière.

En fonction des besoins, les facilitateurices mettent en lumière les liens avec les enjeux écologiques, les interrelations entre écologie et perspective de genre intersectionnelle ainsi qu'avec les contextes des participant-e-s (20 à 30 minutes).

Éléments du jeu à télécharger ici.

JE CONTINUE MON EXPLORATION



L'écologie



La lettre à la Terre



Les 4 portes d'entrée de l'écologie



Le jeu de la ficelle écologie-territoire

RETOURNER AU PANORAMA





FICHE REPÈRE

L'EMPOUVOIREMENT ET LE POUVOIR D'AGIR

L'empouvoirement et le pouvoir d'agir en bref

L'histoire du pouvoir d'agir remonte à quelques décennies au cours desquelles cette notion a été comprise et employée de multiples manières. Avec les approches orientées changement (AOC), nous vous proposons une définition de l'empouvoirement et du pouvoir d'agir en lien avec les défis humains et écologiques auxquels nous sommes confronté-e-s aujourd'hui.

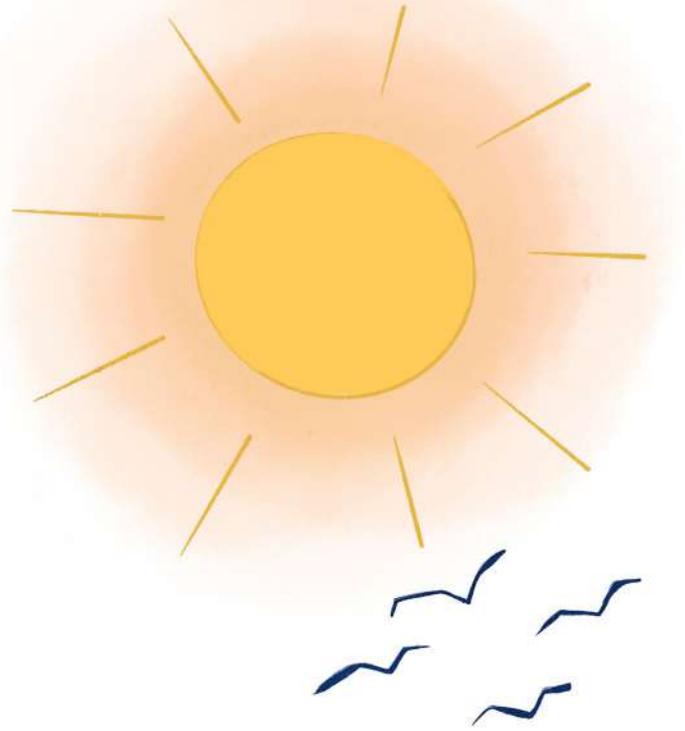
Dans cette perspective, l'empouvoirement, ou renforcement du pouvoir d'agir, se focalise sur l'émancipation de personnes qui subissent diverses formes d'inégalité. Il s'agit pour elles de s'autodéterminer, de décider et d'agir sur leurs vies et le monde qui les entoure pour devenir des actrices de transformations sociales et écologiques. L'empouvoirement implique un renversement des relations entre les communautés humaines et les écosystèmes pour faire place à une cohabitation respectueuse du monde humain et non-humain (animaux, végétaux, montagnes, etc.).

Que vous soyez en train de monter un programme, de mettre en place la **gouvernance** d'un projet, de proposer une **vision partagée** sur l'avenir d'un territoire ou d'évaluer une action, etc., vous bénéficierez de repères pour penser la place des communautés, personnes marginalisées et des écosystèmes au cœur de vos actions.

De quoi parle-t-on ?

Des définitions multiples

L'empouvoirement se définit comme un processus pour construire de nouvelles capacités de transformations sociales en s'attaquant aux inégalités systémiques. À l'origine, l'empouvoirement a émergé des savoirs de la base, c'est-à-dire des personnes limitées ou privées dans leur pouvoir d'agir.



Le terme empouvoirement (*empodareamiento* en espagnol ou *empowerment* en anglais) est utilisé depuis les années 1970 dans des domaines variés, tels que la psychologie, l'action sociale, la santé ou les démarches communautaires. Les mouvements féministes en Amérique latine, en Inde et en Afrique se sont ensuite progressivement emparés de la notion d'empouvoirement, qui a connu de plus en plus d'écho dans les années 1980 pour gagner les États-Unis et l'Europe.

D'abord traduit en français par les mots «capacitation», «autonomisation» ou «renforcement du pouvoir d'agir», le terme d'empouvoirement s'est progressivement diffusé dans l'espace francophone dans les années 1990 et 2000. Ce phénomène est associé à l'émergence de pratiques variées qui vont du projet d'autonomisation communautaire aux politiques publiques de développement des organisations internationales. Au fil du temps, l'empouvoirement a de plus en plus été associé au renforcement de capacités



économiques, ce qui tend à effacer ses composantes sociales. À cela s'ajoute la valorisation des choix individuels et des logiques descendantes, au détriment de sa dimension communautaire d'origine.

Pour un pouvoir d'agir porteur de transformations sociales

Dans les AOC, la notion d'empouvoirement fait référence à ses racines sociales et collectives et s'enrichit d'une perspective de genre intersectionnelle et écologique.

Les inégalités auxquelles les personnes au pouvoir d'agir limité font face sont diverses et se combinent parfois entre elles, dans des enchevêtrements complexes. Elles concernent le genre, la couleur de la peau, la culture ou encore la religion, la santé et la situation de handicap, les revenus, etc. Ces inégalités peuvent aussi renvoyer à des questions écologiques, comme les vulnérabilités face aux pollutions, aux bouleversements climatiques, à la destruction des écosystèmes, etc.

L'exposition répétée à ces injustices se traduit par un parcours d'obstacles, qui conduit bien souvent au désempouvoirement des personnes, c'est-à-dire à une situation d'impuissance par rapport à leur vie. L'empouvoirement est donc toujours une réponse à un manque de pouvoir d'agir qui trouve ses racines dans les rapports de domination qui s'exercent sur l'humain et le non-humain (animaux, végétaux, pierres, rivières, etc.).



EMPOUVOIREMENT OU POUVOIR D'AGIR ?

Le pouvoir d'agir fait référence au pouvoir dont disposent les personnes alors que l'empouvoirement ou renforcement du pouvoir d'agir impliquent une dynamique pour acquérir davantage de pouvoir. Nous utilisons ces trois expressions en fonction du contexte.

L'empouvoirement est donc un processus à la fois individuel et collectif. Il s'appuie sur *l'inclusion et la participation réelle* des premier-e-s concerné-e-s par la perte de pouvoir d'agir, qui passent du statut de « bénéficiaires » de l'action à celui d'actrices et d'acteurs du changement. Cette approche repose sur les connaissances que les communautés ont tirées de la prise de conscience de leurs expériences d'une vie en marge : les connaissances situées (voir *fiche Genre*). Nous avons construit notre approche du pouvoir d'agir en considérant sa contribution nécessaire non seulement au changement social, mais aussi aux transformations écologiques.



Passer à l'action avec l'empouvoirement et le pouvoir d'agir

Voici quelques repères essentiels pour envisager vos actions au prisme de l'empouvoirement :

Analyser les situations de désempouvoirement des écosystèmes et des premier-e-s concerné-e-s par la perte du pouvoir d'agir

- Analyser les inégalités avec une perspective de **genre** intersectionnelle et **écologique** en donnant une **représentation spécifique** aux personnes marginalisées (jeunes mères, etc.) et au monde non-humain (un groupe qui représente la rivière d'un village par exemple).
- Analyser les **limites et les obstacles à l'expression du pouvoir d'agir** des personnes et des écosystèmes qui sont réduits au silence, afin de fonder son action sur la justice sociale et écologique.

S'appuyer sur les savoirs des premier-e-s concerné-e-s par la perte du pouvoir d'agir, en lien avec les écosystèmes

- Inclure dans la réflexion et favoriser **la participation** des écosystèmes et des premier-e-s concernées par la perte du pouvoir d'agir pour que leurs voix puissent être entendues.
- S'appuyer sur les connaissances situées (voir **fiche Genre**) qui découlent de l'expérience de la marginalisation et de l'exploitation des écosystèmes (savoirs ancestraux, pratiques agroécologiques, etc.).

Combiner empouvoirement individuel et collectif

- Renforcer la prise de conscience individuelle et collective des inégalités.
- Organiser l'action collective pour permettre de véritables transformations sociales et écologiques.

Dépasser les objectifs projets pour permettre un empouvoirement réel

- Au-delà de l'autonomisation économique et de l'accès aux droits, interroger les contextes et écosystèmes qui ont une influence sur le pouvoir d'agir.
- Embrasser une approche complète du pouvoir d'agir en adoptant **les 5 dimensions de l'empouvoirement**.

LA NOTION CENTRALE DE L'EMPOUVOIREMENT : LE POUVOIR

Notre approche de l'empouvoirement combine différents types de pouvoir :

- **Le pouvoir intérieur**, qui nous permet d'avoir confiance en nous-mêmes et de prendre librement les décisions qui affectent notre vie, comme de nous marier, d'avoir des enfants, d'éprouver du plaisir ou de nous engager dans une activité sociale, politique, culturelle ou économique.
- **Le pouvoir d'avoir** est relatif aux ressources, à l'accès aux services.
- **Le pouvoir de savoir** est relatif aux connaissances (notamment de nos droits), aux compétences et à la conscience critique.
- **Le pouvoir d'agir** est relatif aux initiatives et à la défense des droits y compris des non-humains.
- **Le pouvoir « avec »** est relatif à la conscience critique et à la capacité d'influence collective.

Les 5 dimensions de l'empouvoirement

Au cours de notre expérimentation, nous avons adopté un modèle qui permet d'analyser l'empouvoirement à l'aune de ses **cinq dimensions**, de l'intime à l'échelle planétaire : la dimension cognitive, la dimension relationnelle, la dimension sociale, la dimension écologique et la dimension transversale.

Nous vous proposons de découvrir comment vous pouvez vous en servir pour concevoir, planifier suivre et évaluer vos actions à travers une fiche outil dédiée.

JE CONTINUE MON EXPLORATION



[Les 5 dimensions de l'empouvoirement](#)



[Renforcer le pouvoir d'agir avec les AOC](#)

RETOURNER AU PANORAMA





LES 5 DIMENSIONS DE L'EMPOUVOIREMENT

Les 5 dimensions de l'empouvoirement en bref

Certaines initiatives se concentrent sur l'amélioration des conditions matérielles de vie des personnes, mais cela ne suffit pas à garantir leur **empouvoirement**. Les cinq dimensions de l'empouvoirement vous permettront d'aller plus loin en identifiant des leviers qui favorisent le renforcement du pouvoir d'agir, de la prise de conscience individuelle aux transformations écologiques. Loin de s'opposer les unes aux autres, les cinq dimensions du pouvoir d'agir s'articulent entre elles et se complètent. C'est bien cette combinaison qui permet l'empouvoirement des personnes et des groupes marginalisés.

Passer à l'action avec les 5 dimensions de l'empouvoirement

Les cinq dimensions de l'empouvoirement permettent de prendre en compte le pouvoir d'agir dans toute sa complexité. Elles peuvent être utilisées à tout moment, afin d'enrichir **l'analyse des actrices et acteurs**, pour concevoir une action, mettre en place une stratégie et des **gouvernances** ou encore pour effectuer un **suivi-évaluation**. Elles offrent un cadre de questionnement qui doit être adapté à vos contextes et actions. Les cinq dimensions de l'empouvoirement offrent un cadre d'analyse qui vient nourrir les démarches liées aux **approches orientées changements**, au **genre** dans

une perspective intersectionnelle, aux **jeunesses** ou à **l'écologie**.

Avant de vous lancer

Vous pouvez utiliser les cinq dimensions de l'empouvoirement pour réaliser des questionnaires, des indicateurs, des grilles d'observation, des grilles d'analyse, etc. Par exemple, ces dimensions ont été employées pour enrichir le suivi-évaluation orienté changement. Elles peuvent aussi compléter vos propres outils d'analyse pour aller plus loin dans la mesure du changement en matière de pouvoir d'agir ou dans une analyse des actrices et des acteurs qui tient compte des différentes dimensions du pouvoir d'agir.

Nous avons adopté une perspective du pouvoir d'agir qui implique des transformations de l'individuel et du collectif, du plus proche (niveau micro, individuel) au plus large (niveau global, planétaire)¹. Cette typologie ne propose pas de frontières hermétiques entre les dimensions et il n'est donc pas très grave de situer certains aspects à cheval entre plusieurs dimensions. Cet outil offre un cadre de référence qui permet de ratisser de façon large et aussi exhaustive que possible tout ce que recouvre l'empouvoirement. Vous pourrez ensuite adapter ces questionnements à votre contexte et à vos actions.

¹ Dans ses démarches d'accompagnement, le F3E s'est appuyé sur les travaux de la sociologue Klára Hellebrandova, qui a collaboré avec les consultant-e-s Arnaud Laaban et Ilse Tempelaar pour mettre en évidence les cinq dimensions de l'empouvoirement. Le F3E a adapté ce modèle aux contextes des organisations avec lesquelles le collectif a travaillé dans le cadre de ses travaux d'expérimentation méthodologique.



LES 5 DIMENSIONS DE L'EMPOUVOIREMENT

1

DIMENSION
COGNITIVE

**Prendre conscience
de sa situation,
renforcer la
confiance en soi**

2

DIMENSION
RELATIONNELLE

**S'autonomiser vis-à-
vis de son entourage,
faire entendre sa voix
au sein d'un collectif ou
d'une communauté**

3

DIMENSION
SOCIALE

**S'inscrire dans la vie
sociale et politique,
porter collectivement
les voix des
communautés**

4

DIMENSION
ÉCOLOGIQUE

**Transformer les
rapports entre humain
et non-humain
en contribuant à
leur équilibre**

5

DIMENSION TRANSVERSALE

Accès aux ressources économiques, aux droits, etc.

Les 5 dimensions de l'empouvoirement

1 La dimension cognitive de l'empouvoirement

La dimension cognitive de l'empouvoirement correspond à la manière dont les personnes marginalisées perçoivent leur propre pouvoir d'agir. Elle implique une prise de conscience des inégalités, injustices et oppressions qui diminuent la capacité de décision et d'action de la personne. Elle questionne son pouvoir de faire des choix tant au niveau individuel que collectif. Elle recouvre également la dimension psychologique, l'empouvoirement consistant notamment à renforcer la confiance en soi et l'estime de soi.

En travaillant la dimension cognitive de l'empouvoirement on peut dépasser le sentiment de culpabilité («ce qui m'arrive est de ma faute»), qui est l'un des mécanismes de désempouvoirement les plus puissants. Lorsqu'une personne marginalisée auparavant silencieuse se met à prendre davantage la parole et à faire entendre sa voix et ses opinions au sein d'un collectif, c'est que son empouvoirement cognitif commence à porter ses fruits.

Voici une grille de questionnement pertinente pour travailler la dimension cognitive de l'empouvoirement.

QUESTIONNEMENT

Quelles sont les limites et obstacles auxquels je suis confronté-e dans ma vie? Que puis-je décider pour moi-même? Quels sont mes droits en tant que personne ou membre d'un groupe ou d'une communauté? Que voudrais-je changer à ma situation?

OBJECTIFS

- Prendre conscience des inégalités et injustices qui font obstacle au pouvoir d'agir.
- Prendre conscience de la destruction des écosystèmes et des limites planétaires.
- Prendre conscience de sa propre capacité de décision et d'action.
- Améliorer l'estime de soi et la confiance en soi

PRÉALABLES

- Environnement sûr et bienveillant, propice aux échanges entre pairs.
- Accompagnement et formation pour développer la prise de conscience pour soi et pour la planète.
- Connaissances des droits des personnes, des communautés, du non-humain.



2 La dimension relationnelle de l'empouvoirement

La dimension relationnelle de l'empouvoirement concerne les rapports de la personne avec son entourage, humain et non-humain.

Au niveau humain, il peut s'agir du foyer, de la famille, de la communauté, mais aussi des personnes avec lesquelles elle passe du temps, étudie ou travaille. Travailler la dimension relationnelle de l'empouvoirement signifie agir sur les inégalités à l'œuvre vis-à-vis de son entourage personnel ou professionnel. À la maison, cela peut concerner la relation entre les partenaires, entre jeunes et adultes ou encore entre sœurs et frères. À l'université ou au travail, on peut

penser aux relations entre élèves et professeur-e-s ou entre les membres d'organisations locales et leurs partenaires internationaux, pour ne citer que quelques exemples.

Le non-humain concerne les écosystèmes locaux avec lesquels la personne interagit : un massif montagneux, une forêt, un jardin partagé, des animaux... La dimension relationnelle de l'empouvoirement interroge le rôle et la responsabilité de chacun-e vis-à-vis des personnes marginalisées et des éléments non-humains (animaux, rivières, flore...) qui sont menacés ou détruits. Son but est de transformer ces relations.

Voici une grille de questionnement pertinente pour travailler la dimension relationnelle de l'empouvoirement.

QUESTIONNEMENT

Quelles sont mes relations avec les personnes qui m'entourent (dans mon foyer, au travail, etc.)? Quels éléments non-humains composent mon quotidien et comment est-ce que j'interagis avec ces derniers? Quels messages voudrais-je porter au sein de ma communauté?

OBJECTIFS

- Réduire les inégalités au sein de l'entourage personnel et familial, mettre fin aux violences et aux limites de la liberté individuelle.
- Réduire les inégalités vis-à-vis de l'entourage au travail et développer des relations équilibrées.
- Porter sa voix et agir dans son entourage et son écosystème immédiat (sa communauté, son quartier, la vallée où l'on vit...).

PRÉALABLES

- Sensibilisation des personnes et de leurs entourages.
- Sensibilisation au sujet des interdépendances entre les mondes humain et non-humain.
- Possibilité de mettre en place des actions au sein d'un collectif (communauté, partenaires, réseaux, etc.).



3 La dimension sociale de l'empouvoirement

Aborder la dimension sociale de l'empouvoirement, c'est s'intéresser aux mécanismes qui produisent des inégalités entre différents groupes humains et vis-à-vis des écosystèmes. Lorsque la dimension sociale de l'empouvoirement est déployée, la parole d'un groupe ou d'une communauté est mobilisée et structurée de manière à être entendue dans l'espace public.

Cette dimension concerne la participation à des actions à un niveau plus large, comme la sensibilisation

des populations ou encore le plaidoyer auprès d'actrices et d'acteurs pouvant peser sur l'amélioration des conditions de vie et la préservation des écosystèmes.

Exercer la dimension sociale de l'empouvoirement, c'est contribuer à transformer des lois, des normes et des représentations collectives au service de la justice sociale et écologique.

Voici une grille de questionnement pertinente pour travailler la dimension sociale de l'empouvoirement.

QUESTIONNEMENT

Quelles sont les injustices et les inégalités qui touchent mon groupe ou ma communauté? Quelles actrices et quels acteurs exercent une influence sur nos conditions de vie et sur la préservation de nos écosystèmes? Qui sont nos allié-e-s? Quels sont nos défis? À quels changements souhaitons-nous contribuer? Comment mobiliser les ressources pour parvenir aux changements souhaités?

OBJECTIFS

- Construire une parole collective et la porter dans le débat public.
- Mener un plaidoyer en faveur des transformations sociales et écologiques.
- Construire des alliances au service des changements.
- Accéder à des mandats électoraux.

PRÉALABLES

- Capacité à former un collectif et une parole commune.
- Connaissance du fonctionnement des institutions.
- Appui d'un réseau d'allié-e-s : d'autres collectifs, organisations de la société civile, etc.
- Financement des actions.

4 La dimension écologique de l'empouvoirement

La dimension écologique de l'empouvoirement implique une transformation du rapport des sociétés humaines vis-à-vis des écosystèmes : espèces animales et végétales, montagnes, océans, forêts, champs... Cette dimension nous apprend à dépasser la hiérarchie entre la culture et la nature, qui, considérant que tous les éléments non humains sont des « ressources » à disposition des sociétés humaines, conduit à leur destruction.

La dimension écologique de l'empouvoirement responsabilise les humain-e-s et appelle à des transformations profondes des modes de vie et de production, comme le travail de la terre, la gestion des déchets ou l'extraction minière. Elle vise à rétablir une coexistence équilibrée entre l'humain et le non-humain, entendus comme les parties prenantes des écosystèmes qui peuplent la Terre.

Voici une grille de questionnement pertinente pour travailler la dimension écologique de l'empouvoirement.

QUESTIONNEMENT

De quelle manière les modes de vies de ma communauté et de la société dans laquelle je vis impactent les écosystèmes? Que signifie « prendre ses responsabilités » pour ma communauté ou pour la société dans laquelle je vis? De quelles ressources et savoirs disposons-nous pour restaurer la relation de notre communauté/société avec les écosystèmes?

OBJECTIFS

- Prendre soin du monde humain et des écosystèmes.
- Produire sans nuire à l'humain et aux écosystèmes, arrêter les logiques de prédation.
- Reconnaître, récupérer et valoriser les savoirs ancestraux et locaux en lien avec les pratiques écologiques.

PRÉALABLES

- Connaissance des fonctionnements nocifs pour nos écosystèmes et leurs impacts.
- Accès équitable aux ressources.
- Adoption d'une responsabilité collective mais équitable.
- Accès à des connaissances et savoirs locaux et ancestraux.



5 La dimension transversale de l'empouvoirement

La dimension transversale de l'empouvoirement fait référence aux conditions matérielles de vie des communautés ainsi qu'à l'accès effectif à leurs droits. Elle se réfère aux domaines concernés par l'action, qu'il s'agisse de projets visant l'agriculture, l'éducation, l'accès aux soins ou l'égalité de genre. Quel que soit ce dernier, l'empouvoirement des personnes se nourrit de ses dimensions cognitives, relationnelles, sociales et écologiques.

Prenez un projet visant l'émancipation des femmes. Ce dernier ne pourra aboutir sans une prise de conscience de ce qui limite leur prise de décision

(dimension cognitive). Un projet visant l'autonomisation économique des femmes doit tenir compte de leur relation à leur mari pour éloigner les risques d'effets pervers ou de « retour de bâton » (dimension relationnelle). Un projet lié au VIH/Sida devra peut-être s'accompagner d'un plaidoyer auprès des institutions pour être efficace (dimension sociale). Enfin, un programme d'aménagement du territoire ne peut se faire sans un questionnement de ses impacts potentiels sur les écosystèmes (dimension écologique).

Voici une grille de questionnement pertinente pour travailler la dimension transversale de l'empouvoirement ainsi que les préalables d'une pratique réussie.

QUESTIONNEMENT

Comment les conditions matérielles de vie des personnes concerné-e-s par la nécessité de l'empouvoirement peuvent-elles être améliorées à travers nos initiatives ? Comment améliorer l'accès effectif aux droits des personnes ? Quelles activités et moyens devons-nous déployer pour y parvenir ?

OBJECTIFS

- Améliorer les conditions matérielles de vie des personnes marginalisées.
- Améliorer l'accès aux droits dans divers domaines.

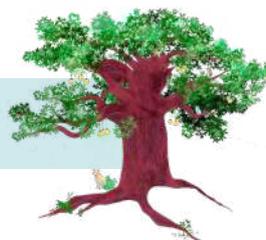
PRÉALABLES

- Connaissance des droits.
- Accompagnement et formation pour mener des activités économiques ou accéder aux droits.

JE CONTINUE MON EXPLORATION

 *L'empouvoirement et le pouvoir d'agir*

RETOURNER AU PANORAMA



FICHE REPÈRE LE CARE

Le care en bref

La notion de *care* est rarement traduite en français en raison des nombreuses significations qu'elle peut recouvrir : prendre soin, donner de l'attention, se soucier de...

La philosophe américaine Joan Tronto définit le *care* comme une « activité caractéristique de l'espèce humaine, qui recouvre tout ce que nous faisons dans le but de maintenir, de perpétuer et de réparer notre monde, afin que nous puissions y vivre aussi bien que possible. Ce monde comprend nos corps, nos personnes et notre environnement, tout ce que nous cherchons à relier en un réseau complexe en soutien à la vie »¹.

Le *care* pose une question éthique : celle des conséquences de nos choix et actions au quotidien pour le monde qui nous entoure. Il permet notamment d'analyser nos attitudes et pratiques sociales, économiques et écologiques, et d'identifier de nouveaux comportements individuels ou collectifs équitables, inclusifs et respectueux du monde vivant, humain et non-humain, qui prennent en compte les enjeux de pouvoir identifiés par le biais de l'approche intersectionnelle de *genre*.

Le *care* est au cœur de l'ensemble de la démarche des approches orientées changement (AOC) intégrant une perspective de genre intersectionnelle et écologique. Il invite en effet à intégrer de nouvelles *postures* et pratiques pour mieux prendre soin des personnes et des écosystèmes.



Approfondissement

Le *care* est à la fois une disposition (l'attention portée à autrui, la sollicitude) et une pratique, (le soin apporté à celles et ceux qui nous entourent mais aussi aux écosystèmes). Le *care* n'est pas seulement un « état d'esprit » mais une activité, une action, voire un travail.

LES QUATRE COMPOSANTES DU CARE SELON JOAN TRONTO

- *Caring about* (« se soucier de ») : la disposition, l'attention comme reconnaissance d'un besoin.
- *Taking care of* (« prendre en charge ») : la prise en charge, le fait d'assumer une responsabilité.
- *Care giving* (« prendre soin ») : le travail effectif du soin, la compétence.
- *Care receiving* (« recevoir le soin ») : la capacité de réponse du ou de la bénéficiaire du soin².

² La réception du soin est la seule manière de savoir si la réponse au besoin a été apportée, car la perception de celles ou ceux qui fournissent le soin peut être fautive, tout comme peut l'être la manière dont elles ou ils ont choisi de le satisfaire (en étant à l'origine de nouveaux problèmes par exemple).

¹ Berenice Fischer et Joan Tronto in Joan Tronto, *Un Monde vulnérable. Pour une politique du care*, Editions La Découverte, 2009



La notion de *care* implique de sortir d'une pensée abstraite basée sur l'« impartialité » ou la « neutralité ». Au contraire, celles et ceux qui mettent en œuvre du *care* saisissent les intérêts et les besoins spécifiques, les rendent intelligibles dans leur contexte, afin de fournir une réponse appropriée différente à chaque cas particulier et à chaque contexte. Parce qu'elle s'intéresse aux situations concrètes et aux inégalités matérielles, la notion de *care* récuse l'idée de l'égalité et de la liberté des individus. Elle est fondée au contraire sur une réalité concrète : nous avons toutes et tous besoin de soin pour vivre et nous vivons toutes et tous en interdépendance. Le *care* élabore en effet une analyse des relations sociales autour de la dépendance et de la vulnérabilité, qui ne sont pas considérées comme des accidents de parcours mais comme des réalités de la vie.

Pour autant, tout le monde ne participe pas dans la même mesure aux besoins de *care* des personnes et des écosystèmes : certaines catégories de populations dominantes en sont exemptées, au titre de la protection de la famille et de la production sur le marché du travail.

Care et soin de santé

Dans les « Nord », la question du *care* a été d'abord abordée dans le contexte de la santé, avant d'être placée dans une perspective plus philosophique et politique. De ce fait, on y comprend souvent la notion de *care* comme relevant d'une relation de soin duelle, avec l'exemple type de la mère et de son enfant. Néanmoins, comme l'activité de soin est définie culturellement, sa signification varie d'une culture à l'autre.

L'association constante du *care* à la sphère privée (reproductive) comporte le risque de sa « naturalisation » (« les mères sont faites pour cela ») et d'un renforcement des rôles traditionnels de genre. Du fait des rôles sociaux qui leur sont assignés, certaines femmes, notamment racisées ou ayant de faibles revenus, sont les premières pourvoyeuses de *care*, enclines à s'occuper des enfants, des personnes âgées ou handicapées, des malades et, plus largement, du monde qui nous entoure.

Parce que le *care* est associé aux femmes, il est dévalorisé. Tout d'abord il n'est pas reconnu comme un travail qui requiert des compétences particulières (« c'est dans leur nature, ça n'a donc rien d'exceptionnel »). Ensuite parce que ce travail relationnel est associé aux émotions qui sont elles-mêmes dévalorisées car considérées comme non rationnelles. C'est pourquoi les personnes qui mettent en œuvre le *care* sont

déconsidérées : leur position sociale est inférieure. L'objet même de leur activité est déprécié, car en proximité avec les corps. Le dédain est également présent à l'encontre des destinataires du *care*.

Même lorsque le *care* devient l'objet d'un métier, il est mal rémunéré et peu considéré, alors qu'il est un rouage essentiel du fonctionnement de la société. Un cercle vicieux est ainsi à l'œuvre. Les personnes les plus défavorisées socialement sont affectées au *care*, selon un partage qui met en jeu le sexisme, le racisme et la classe sociale. Alors que sa charge est considérable, la reconnaissance de la difficulté du travail de *care* est niée. Tout comme le sont la violence de l'assignation au soin et les jeux de pouvoir qui se nouent dans ces relations. Cette charge est renforcée par le fait que, pour effectuer le *care*, il faut pouvoir compter sur une disposition de ressources adéquates, en bien matériels, en temps et en compétences. Or, ces ressources sont généralement insuffisantes aux yeux des personnes engagé-e-s dans les activités de *care*.

La notion de *care* interroge ainsi la question du pouvoir (et des inégalités de pouvoir) et celle de l'asymétrie des responsabilités. La répartition des responsabilités privilégie celles et ceux qui sont dispensés d'assumer le *care*, maintenant leur position dominante par rapport à celles et ceux qui prennent soin. Or, l'éthique du *care* nous encourage au contraire à lui redonner de la valeur pour renforcer le pouvoir d'agir de celles et ceux qui prennent soin. Les relations de *care* ouvrent la possibilité de prendre la mesure des torts causés et de repenser les responsabilités.

Care et écologie

La question de l'asymétrie des pouvoirs et des responsabilités se pose également lorsque l'on met en miroir *care* et écologie. Prenons la manière dont vivent les personnes et groupes privilégiés habitant dans des pays eux-mêmes privilégiés. Leur mode de vie est rendu possible par l'absence de *care* des personnes dominées habitant dans ces mêmes pays. Elle est également rendue possible par des pratiques d'exploitation intensive des ressources dans d'autres pays du monde, qui assurent l'entretien du niveau de vie de ces habitant-e-s des pays privilégiés.

Tout comme certaines catégories de populations dominantes se dispensent de la responsabilité du *care*, les pays qui sont prioritairement et historiquement responsables des destructions des écosystèmes, de l'effondrement de la biodiversité et du changement climatique, etc., tentent de faire peser sur l'ensemble



de la population du monde le poids et la responsabilité de ces destructions.

Ces pratiques et postures indifférentes aux impacts négatifs renvoient à deux autres notions, qui sont en lien avec le *care* :

- La notion de spatialisation des inégalités¹, qui montre que le « nous » global qui transforme ou dégrade les ressources naturelles n'est pas le même que le « nous » local qui en subit les conséquences. Cette notion met en évidence la répartition inégale des risques environnementaux et des écarts de qualité de vie.
- La notion de système écologique et social² qui démontre le lien d'interdépendance entre la vulnérabilité des sociétés humaines et des écosystèmes. Cette notion met également en évidence le fait que nous devons nous réinterroger, face à notre difficulté croissante à prêter attention, à prendre soin et à pratiquer le *care* au quotidien.

Le *care* est donc au cœur du questionnement écologique, mais comment le rendre opérationnel ? La notion de spatialisation des inégalités a notamment permis de montrer que dans une situation d'extractivisme des ressources, introduire le *care* permet d'entrer dans un processus de réaffirmation culturelle d'un « nous » local, ce qui favorise la réattribution de la gestion environnementale aux populations qui se trouvent à proximité des ressources en question.

Pour la philosophe française Sandra Laugier, l'éthique du *care* est une « politique de l'ordinaire » qui « renvoie à une réalité ordinaire : le fait que des gens s'occupent des autres, s'en soucient et ainsi veillent au fonctionnement courant du monde »³. L'éthique du *care* fait notamment partie intégrante des principes écoféministes développés par Françoise d'Eaubonne et approfondis par de nombreuses écoféministes des Suds, notamment en Afrique.

1 Sandra Laugier, Jules Falquet, et Pascale Molinier, « Genre et inégalités environnementales : nouvelles menaces, nouvelles analyses, nouveaux féminismes Introduction ». *Cahiers du Genre*, n° 59(2), 2015

2 Elinor Ostrom, 2009

3 Sandra Laugier, « L'éthique comme politique de l'ordinaire ». *Multitudes*, 2009/2 n° 37-38, 2009



Care et écoféminisme

Selon Françoise d'Eaubonne, théoricienne de l'écoféminisme, « la matrice idéologique qui permet la domination des hommes sur les femmes est la même que celle qui permet la domination des hommes sur la nature »⁴. Il s'agit donc d'un mode de pensée, culturellement construit, qui mène à un ensemble de comportements de domination et d'oppression.

L'écoféminisme met en avant l'existence de liens indissociables dans les rapports de domination exercés sur les femmes et les minorités de genre – et plus particulièrement certaines, en lien avec leurs origines – et les rapports de domination exercés sur la nature. Il met ainsi en valeur les rapports de pouvoir et de domination qui sous-tendent le modèle patriarcal (caractérisé par une domination des hommes sur les femmes), le modèle colonial (caractérisé par une domination raciste) et le modèle économique productiviste

4 Anne-Line Gandon, « L'écoféminisme : une pensée féministe de la nature et de la société », *Recherches féministes*, n° 1/2009, p. 8.

(caractérisé par la domination des sociétés humaines organisées sur le milieu naturel)¹.

La grille de lecture offerte par l'écoféminisme nous permet de comprendre ces rapports de domination et de lutter contre leur perpétuation et leur reproduction en plaçant notamment le *care* au centre du projet d'une société renouvelée. En prenant en compte le *care*, il est possible de repenser les relations à la fois entre les groupes humains et entre les humains et le non-humain, suivant une optique de respect et d'interdépendance. Ce cadre de pensée est associé à un système de valeurs qui met en avant la solidarité et l'entraide, en opposition à la concurrence et à l'individualisme.

L'éthique du *care* abordée dans une perspective écoféministe vise à remplacer la culture fondée sur des systèmes économiques et de genre, qui mènent à l'épuisement du monde vivant et des écosystèmes, par une culture inclusive. Cette dernière se base sur des décisions prises de manière équitable et met l'accent sur la bienveillance humaine et sur la nécessité d'agir de manière à donner prioritairement attention à celles et ceux qui sont socialement dominé-e-s (humains, non-humains et nature) et auxquels nous sommes intimement relié-e-s.

Le paysage du care

La notion de paysage du *care* (ou *care-scape* en anglais) fait référence à l'espace auquel ou à partir duquel on veut appliquer le *care* vis-à-vis du monde humain et non humain auquel nous sommes relié-e-s.

Un paysage de *care* se définit par les personnes et les éléments concernés par les oppressions. On y retrouve :

- Les éléments (ressources « naturelles », savoirs et connaissances) de l'espace partagé (territoire ou autre espace administratif, écosystème, réseau ou autre espace collectif d'échange, de discussion, etc.);
- Les actrices locales et les acteurs locaux et autres proches;
- Les partenaires et réseaux plus lointains;
- Les méta-écosystèmes.

1 Certaines théories écoféministes sont dites essentialistes ou différentialistes (« les femmes sont par nature différentes des hommes et plus enclines à prendre soin des autres et du monde »), d'autres sont aveugles à la dimension raciste des systèmes de domination. Ce ne sont pas ces définitions-là que nous choisissons de promouvoir au F3E, car il nous semble essentiel de constater le lien entre dominations sexiste, raciste et prédatrice des écosystèmes.

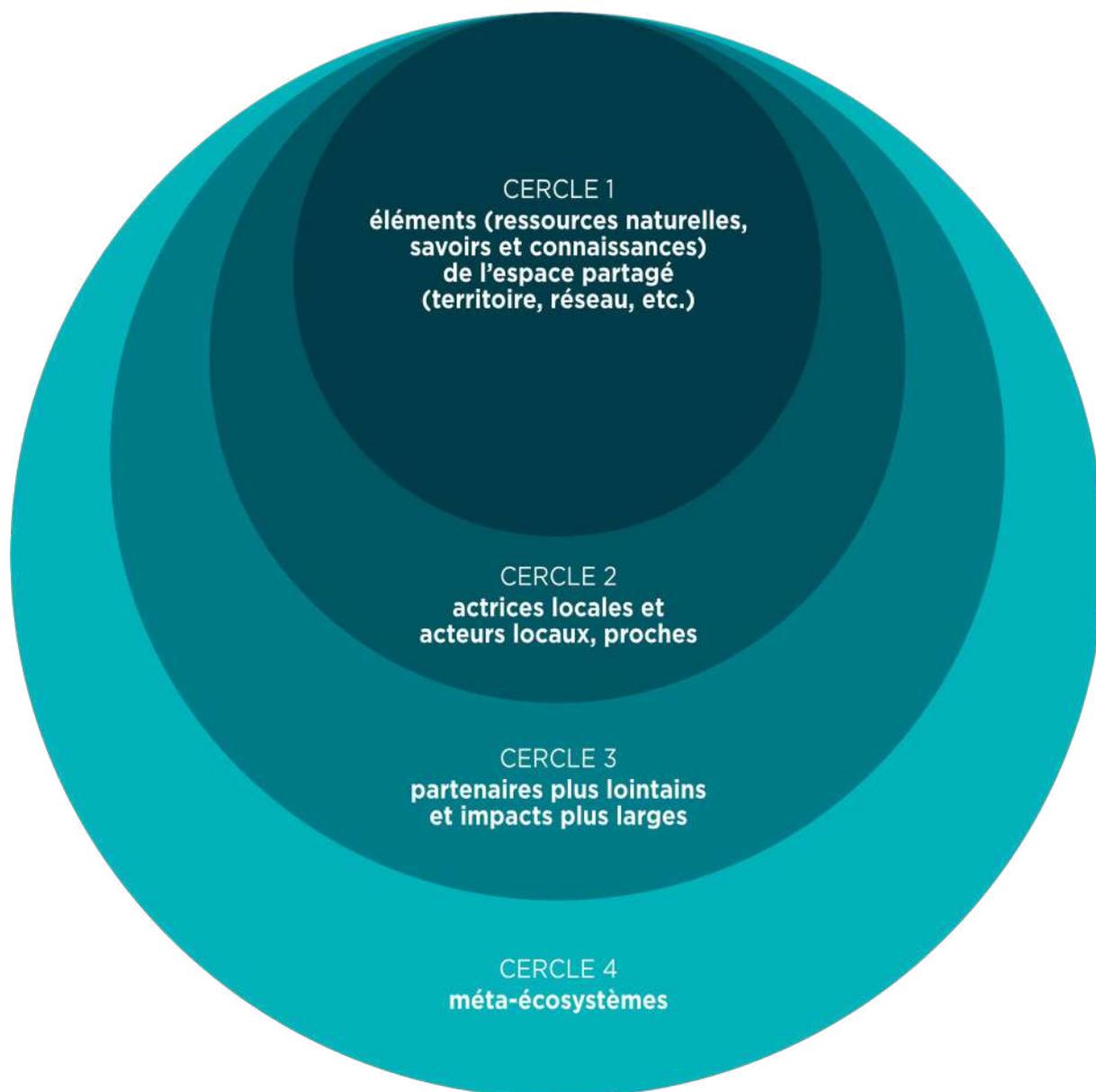
Passer à l'action avec le care

Pour adopter la perspective écoféministe du *care*, vous pouvez vous appuyer sur les éléments suivants :

- Identifier les rapports de domination hommes/femmes/personnes non-binaires, personnes non-racisées/personnes racisées², humain/non-humain, humain-e-s/non-humain-e-s/notre planète;
- Rechercher le respect dans toutes les relations développées et considérer les interdépendances (notamment dans la prise de décisions, leur mise en œuvre, etc.);
- Considérer la multiplicité des points de vue, des contributions et des possibilités;
- Réhabiliter un ensemble de notions aujourd'hui considérées comme « inférieures », telles que l'émotionnel, le concret et le particulier pour proposer un nouveau système de valeurs. Cela inclut la nécessité de cesser de dévaloriser ce qui est traditionnellement associé au féminin mais également d'arrêter de valoriser ce qui est traditionnellement associé au masculin. Que ce soit pour redonner à ce qui est associé au féminin une plus juste place, que ce soit pour renoncer à des valeurs telles que la compétition ou l'exploitation.
- Remettre en question les représentations fondées sur une organisation hiérarchique dominée par la raison économique et exprimée par des indicateurs quantifiés qui proposent une vision modélisée et réductrice d'un monde dense et complexe.

2 La « racialisation » est un processus de production des catégories qui altérise (définit comme « autre ») et minorise certaines personnes. C'est un processus inscrit dans des rapports de pouvoir. On a choisi ici de parler de « personnes non racisées » pour nommer celles qui ne subissent pas ce processus et de « personnes racisées » pour désigner celles qui le subissent. On ne parle pas nécessairement de couleur de peau car la seule couleur de peau ne détermine pas la racialisation.

PAYSAGE DU CARE



JE CONTINUE MON EXPLORATION

-  *Le genre*
-  *L'écologie*
-  *La posture*

RETOURNER AU PANORAMA



FICHE REPÈRE L'INCLUSION ET LA PARTICIPATION

L'inclusion et la participation en bref

Inclusion, participation : ces deux notions gravitent dans le champ des solidarités depuis plusieurs décennies. Souvent complémentaires, parfois confondues, ces notions sont systématiquement mobilisées dans les approches qui visent à renforcer le pouvoir d'agir des personnes concernées par des situations d'oppression. Elles servent notamment à qualifier certains types de démarches méthodologiques, comme le « diagnostic inclusif » ou « l'évaluation participative ». Parfois utilisées à tort et à travers, elles sont fréquemment mobilisées et souvent comprises différemment selon qui les énonce et qui les reçoit.

Donner de la consistance à ces notions, et surtout les transcrire de façon opérationnelle, nous semble impératif dans une démarche d'approches orientées changement (AOC) car ces dernières irriguent tous les éléments méthodologiques de notre boîte à outils. Au-delà de cela, l'inclusion et la participation sont deux repères qui peuvent nous guider dans chacun des contextes que nous rencontrons.

Pourquoi et comment transcrire ces deux notions dans la pratique à toutes les étapes de vos actions ? Cette fiche vous fournit quelques éclairages conceptuels et veille surtout à vous fournir des repères sur ce que cela représente d'« adopter une posture ou une approche inclusive » et de « favoriser et renforcer la participation » au service de l'empouvoirement.



Inclure, c'est adapter l'environnement, pas l'individu

Mot souvent galvaudé et parfois privé de son sens le plus déterminant, l'inclusion reste un élément important dans les approches orientées changement, sous réserve qu'il soit bien défini.

Le terme d'inclusion fait notamment référence au modèle social du handicap. Il implique que ce n'est pas à la personne (handicapée ou non) de lutter pour sa participation au sein de la société mais à son environnement de s'adapter pour réduire, voire éliminer, les obstacles qu'elle pourrait rencontrer. En somme, on pourrait parler d'« arrêt de l'exclusion » pour définir le sens du terme « inclusion », du moins pour être sûr-e de ne pas restreindre son sens.

L'enjeu de l'inclusion est bien de mettre en place des actions pour toute personne, tout en agissant qualitativement afin de répondre aux besoins spécifiques de chaque catégorie de la population. Si nous avons besoin d'inclure, c'est que, au départ, il y a eu exclusion. Parfois, nous adoptons des pratiques excluantes, sans même en avoir conscience. Nous avons pu, par exemple, exclure les femmes en ayant organisé nos ateliers dans des lieux où elles ne pouvaient pas se rendre ou à des horaires auxquels elles n'étaient pas disponibles. Nous avons pu exclure les jeunes, qui doivent se taire devant leurs aîné·e·s. Nous avons pu exclure les personnes handicapées, auxquelles nous n'avons même pas pensé, ces dernières n'ayant par conséquent même pas eu accès à l'information...

Inclure, ce n'est pas « facile », et cela n'a pas à l'être. Nous évoluons toutes et tous dans des sociétés basées sur une hiérarchie et sur l'exclusion des plus vulnérables. Nous nous sommes construit·e·s dans ces environnements, et nous devons donc nous éduquer sur ces questions, afin de déconstruire certaines habitudes et nous rendre attentifs et attentives aux besoins d'autrui.

Nous proposons une vision de l'inclusion qui renvoie à une intention précise. Il s'agit d'adopter une démarche active pour « faire entrer » des personnes auparavant exclues dans un espace donné (projet, stratégie, gouvernance, etc.). Cette intégration ne se fait pas en conditionnant ces personnes à l'assimilation des normes dominantes. Bien au contraire, l'intégration s'opère à partir de leurs propres expériences et connaissances situées (voir [fiche Genre](#)).

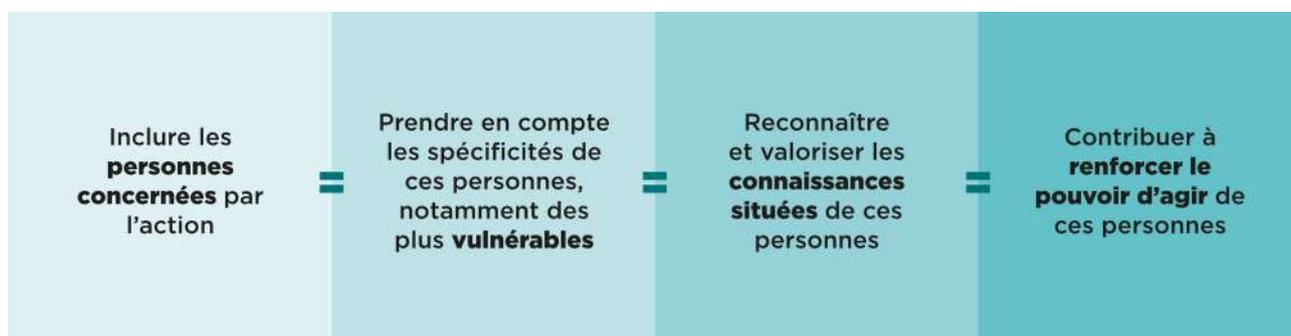
C'est pourquoi, dans une telle perspective, la société ne peut pas rester immobile mais doit s'enrichir par l'inclusion, s'élargir et, par conséquent, se transformer. Adopter cette perspective permet de mettre les AOC au service de l'empouvoirement et du pouvoir d'agir.

« Imaginez : vous êtes dans une ville que vous ne connaissez pas. Vous demandez à des passants où se trouvent les “toilettes handicapées” et ils vous répondent tous qu'il n'y en a pas. Deux explications sont possibles à une telle situation. Soit cette ville ne dispose effectivement pas de toilettes adaptées aux personnes handicapées. Soit elles le sont toutes. Dans les deux cas, en effet, il n'est plus besoin de précision. Tout comme on ne précise pas, ou plus : “Aujourd'hui j'ai vu une voiture avec des ceintures de sécurité” ou “J'ai acheté une télévision en couleurs”. »¹

L'inclusion au service de l'empouvoirement

L'inclusion est donc par définition « transformative » car elle fait changer la société. En ce sens, elle va de pair avec l'empouvoirement des personnes auparavant exclues : faire partie d'espaces dont on était exclu·e et y avoir son mot à dire signifie nécessairement renforcer son pouvoir.

1 Jadran Svrđlin, « En finir avec l'inclusion scolaire », janvier 2024





Inclusion et participation

La participation, est, comme l'inclusion, un concept particulièrement utilisé dans les sphères de l'action sociale et de la solidarité internationale qui n'a cessé d'être investi de différentes manières. Ce mot est le plus souvent employé sous forme d'adjectif pour qualifier une démarche – une planification participative, une approche participative, etc.

Comme l'inclusion, le terme « participation » revêt une intention : il caractérise une manière de faire qui intègre, activement et effectivement, des personnes dans un processus. Ceci sous-entend que les processus ne sont pas « naturellement participatifs » et qu'il faut provoquer la participation avec certaines méthodes. Qualifier un processus de « participatif » suppose par conséquent un travail de fond, permettant la participation réelle et effective des personnes. Déclarer que son action est participative ne suffit pas : il faut expliciter concrètement comment elle l'est devenue.

Une démarche participative est donc, par définition, inclusive, et vice-versa. De notre point de vue, ces deux notions ne revêtent pas d'intentions différentes : si vous adoptez une méthodologie inclusive dans votre action, alors vous vous tournerez vers des diagnostics participatifs. Si votre évaluation est participative, alors elle posera des enjeux d'inclusion des personnes concernées.

Nous avons pensé chaque méthode et chaque outil des AOC au prisme de l'inclusion/participation.

Attention au risque d'instrumentalisation

Un même risque plane sur l'inclusion et la participation : celui du décalage entre l'approche et la réalité. Les actions dites inclusives et/ou participatives peuvent être sujettes au « tokénisme », phénomène par lequel des actions symboliques d'inclusion et/ou de participation sont mises en œuvre vis-à-vis de personnes marginalisées dans le seul but d'éviter toute accusation de pratique discriminatoire.

« Par exemple, cela peut être 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. »¹

L'instrumentalisation de la participation et de l'inclusion vide ces deux termes de leur consistance, puisqu'il devient alors possible d'exclure tout en affichant que son action est inclusive ou participative.

¹ *Inclure pour Transformer*, F3E, 2021

Voici un autre exemple d'une action participative qui n'en serait pas réellement une. Prenons un groupe généralement marginalisé qui est invité à une réunion au sein de laquelle seront prises des décisions le concernant. Bien que la parole lui soit donnée, ses remarques ne sont pas prises en compte dans la décision finale. Sur le papier, le groupe a « participé » à la réunion, mais, dans les faits, cette participation n'a pas été active et effective puisque l'issue aurait été la même sans sa présence. Pour autant, l'organisation peut se targuer d'avoir « fait participer » les personnes concernées vu qu'elles étaient présentes : elles ont signé la feuille d'émargement et apparaissent sur les clichés pris lors de la réunion.

Pour éviter ces écueils et adopter une démarche inclusive et participative sincère, ne cherchez pas tant à définir ce qu'est la participation ou l'inclusion mais concentrez-vous plutôt sur le fait de l'illustrer, la caractériser, la raconter et l'inscrire dans vos cadres de référence. Nous avons besoin d'exemples d'inclusions et de participations issus avant tout de l'expérience et des connaissances des personnes concernées par les exclusions.

La participation effective et réelle et l'inclusion des personnes concernées par les situations d'exclusion ne sont jamais acquises. Nous sommes fait-e-s d'une immense quantité de biais, parfois inconscients, qui nous font reproduire des schémas excluants. Il nous faut continuellement, et à tous les instants d'une action, nous rappeler que nous ne sommes probablement pas suffisamment inclusif-ve-s ni assez participatif-ve-s. Pire : si notre action semble particulièrement « facile » à dérouler, c'est sûrement un indicateur d'une approche excluante et pas assez participative. L'inclusion et la participation impliquent des changements dans nos manières de faire. Comme toute transformation, c'est compliqué !

Nous pouvons nous demander : qui devons-nous inclure ? Des femmes ? Des jeunes ? C'est bien mais... avons-nous pensé aux personnes LGBTQI+ ? Aux demandeurs d'asile trans ? Aux personnes handicapées ? Aux personnes travailleuses du sexe ? En choisissant qui nous incluons, nous pouvons aussi repérer qui nous excluons.

Passer à l'action avec l'inclusion et la participation

L'inclusion et la participation se traduisent par des postures et des outils sur lesquels nous pouvons nous appuyer au quotidien. De manière transversale, dans tout ce que nous entreprenons, il s'agit d'abord de :

- Se demander qui sont les actrices concernées par les situations d'oppression et s'assurer de n'oublier personne : une **analyse des actrices et des acteurs** s'avère par conséquent essentielle pour être inclusif-ve. Dans nos habitudes de travail, nous pouvons avoir tendance à prédéfinir ce que nous allons faire, avant de consulter les personnes concernées. Or, dans une approche participative, nous nous intéressons au « qui » avant de définir le « quoi » puisque le « quoi » sera fortement déterminé par le « qui » !
- Connaître finement ce qui contraint et limite la participation : un **outil d'analyse des facteurs de désempouvoirement** est un bon moyen de creuser le sujet des contraintes. Plus globalement, une bonne connaissance des personnes concernées par les situations d'oppression permet d'identifier tout ce qui peut influencer dans une participation et d'éviter les présupposés. Il existe de nombreux facteurs pouvant bloquer la participation, en particulier des personnes les plus exclues. La solution la plus efficace est d'observer et prendre le temps de comprendre ces contraintes. S'exercer à analyser un contexte avec des lunettes de participation est souvent un bon moyen de développer des réflexes permettant de prêter attention à toutes ces contraintes.
- Transformer la logistique de son action : ici, lorsque l'on dit « son action », on ne parle pas d'une activité spécifique, mais bien de l'ensemble de ce qui est entrepris, qu'il s'agisse des **gouvernances inclusives** de l'action, d'un diagnostic, d'une mise en œuvre ou d'une évaluation. Transformer signifie « s'adapter » pour favoriser la participation des personnes concernées. Il s'agit par conséquent de mettre en œuvre une solution immédiate à la contrainte identifiée.
- Anticiper : « Avoir une démarche inclusive, c'est par exemple prévoir en amont (avant de lancer des invitations !) le maximum d'accessibilité pour toutes et non pas improviser en fonction des personnes présentes et de leur spécificité. « Nos besoins ne sont



pas des faveurs», rappelle Harriet de G¹. On peut adapter les horaires si un groupe est au travail, à l'université ou en charge d'enfants; faire appel à des interprètes si la langue qu'il était prévu d'utiliser au départ n'est pas maîtrisée par toute la communauté; changer de lieu si les personnes attendues rencontrent des problèmes de transport ou bien couvrir leurs frais pour permettre leur participation... Des adaptations existent pour chaque situation, pour autant qu'on s'y arrête quelques instants : faisons les bons choix!

- Envisager le temps long : «inclure», ce n'est pas seulement lors d'un atelier, un séminaire ou toute autre activité. Pensez toujours l'inclusion sur le temps long.
- Transformer sa **posture** et sa manière d'animer : une fois que tout le monde est là, le risque de «rater» l'inclusion est malheureusement toujours présent. Ce n'est pas parce que les personnes sont présentes qu'elles sont naturellement enclines à participer : là encore de nombreuses contraintes peuvent perdurer. Il convient donc de veiller à aller au bout du processus d'inclusion en travaillant les **postures** et les manières d'animer des dynamiques collectives. Le recours au **groupes spécifiques** peut également être utilisé comme un levier en faveur de l'inclusion et de la participation.

JE CONTINUE MON EXPLORATION



Les groupes spécifiques



Le marqueur de la participation



L'odorama



L'écoute de l'inclusion



Accompagner l'inclusion au sein de groupements de quartier

RETOURNER AU PANORAMA



¹ Harriet de G, « Féminisme et anti-validisme : la convergence des luttes à l'épreuve du covid », juin 2022



FICHE OUTIL

LE MARQUEUR DE LA PARTICIPATION

Le marqueur de la participation en bref

Le «marqueur de la participation» permet de suivre la **participation** effective des personnes concernées par une initiative. C'est un outil qui contribue à renforcer leur **pouvoir d'agir**. Il peut s'utiliser aussi bien dans une logique de planification que d'évaluation. Il est mobilisable en toutes circonstances dans une démarche d'approches orientées changement (AOC).

Le «marqueur de la participation» vous permettra de vous assurer de la bonne prise en compte des spécificités et connaissances situées (voir **fiche Genre**) des personnes, notamment les plus vulnérables (femmes, jeunes femmes, femmes âgées, mères célibataires, personnes handicapées, personnes appartenant à des groupes ethniques ou religieux minoritaires, etc.), pour valoriser leur expérience au sein de vos actions.

Passer à l'action avec le marqueur de la participation

Avant de vous lancer

Comme pour d'autres outils analytiques, il est vivement recommandé d'utiliser ce marqueur avec les personnes directement concernées par votre action, afin de disposer de la vision la plus proche et exhaustive possible de la réalité. Puisque l'objectif est bien d'inclure davantage ces personnes, ce sont surtout ces dernières qui doivent s'exprimer, en premier lieu, sur leur propre participation ou non-participation.

Vous pouvez séquencer l'usage de l'outil en deux temps : un premier temps en interne, dédié à votre équipe projet ; un second temps avec les personnes concernées. Cette option a l'avantage de mettre en perspective les deux perceptions.

Dans tous les cas, il est important de tester l'outil en amont, notamment pour ajuster le contenu à votre contexte (par exemple, ajouter d'autres types d'actrices et d'acteurs qui manqueraient dans le tableau, alors qu'elles et ils sont apparus dans votre travail d'**analyse des actrices et des acteurs**).

Procédez au remplissage en plusieurs étapes. Vous pouvez choisir les techniques d'animation qui vous semblent pertinentes, nous vous recommandons, *a minima*, de travailler d'abord en **groupes spécifiques** puis d'adopter une approche cumulative. Ceci suppose de ne pas chercher de consensus ni de formuler de grandes idées, mais bien de conserver chaque point d'analyse spécifique afin d'en tenir compte *in fine*.

Les critères d'analyse développés avec cet outil peuvent aussi servir à n'importe quelle équipe projet, à tout instant, pour s'assurer de ne pas passer à côté de l'inclusion des personnes concernées par l'action. Ces critères permettent de penser, concrètement, toutes les dimensions qui conditionnent la participation d'un groupe à une action, qu'il s'agisse de considérations logistiques, de la **posture** des personnes impliquées ou encore de la logique même du cycle de l'action.

Pour assurer une participation effective – y compris au sein d'une activité visant à analyser la participation – des principes tels que l'horizontalité, l'écoute active, le non-jugement et la création d'espaces sécurisés et sécurisants sont des prérequis. Ces principes sont utilisés de manière transversale dans toute démarche **inclusive et participative**.



En mobilisant cet outil, vous serez en capacité de :

- Déterminer ce qui est souhaitable, équitable et soutenable en matière de participation des personnes concernées par l'action.
- Le faire en adoptant une perspective intersectionnelle.
- Définir ce que l'action doit éviter et ce qu'elle tend à instaurer en termes de participation et non-participation (inclusion et exclusion) des personnes concernées.
- Définir les grands principes auxquels les porteur·euse·s de l'action adhèrent et les engagements qui en découlent.

Nombre de participant·e·s : Autant que nécessaire pour que le groupe soit représentatif des personnes concernées par l'action ou en groupe plus restreint (équipe projet).

Durée : Minimum 2h – 2h30 si recours à des groupes spécifiques.

Lieu : En présentiel ou à distance.

Matériel :

- En présentiel : feutres, stylos et paperboard, papiers autocollants.
- À distance : un tableau blanc à l'écran ou une interface de papiers autocollants en ligne.

Télécharger le tableau du marqueur de la participation

JE CONTINUE MON EXPLORATION



L'inclusion et la participation

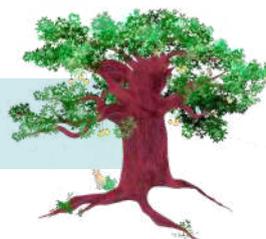


L'odorama



L'écoute de l'inclusion

RETOURNER AU PANORAMA





FICHE OUTIL

L'ODORAMA

L'odorama en bref

L'odorama est un outil d'animation dont la vocation est de favoriser la réflexion sur un sujet donné en faisant appel à l'odorat. L'odorama a été élaboré pour remplacer le photolangage à l'occasion d'un atelier d'élaboration d'une vision partagée incluant des personnes ayant des déficiences visuelles. Il a depuis connu un franc succès. L'outil s'inspire du même principe que le photolangage mais sans élément visuel : il s'agit de mobiliser les sens, les émotions et l'imagination de chacun·e au sein d'un groupe pour formuler une ou plusieurs idées clés.

La plupart des personnes disposent en effet d'une mémoire olfactive puissante, à même de déclencher des émotions que les mots, faisant appel à la pensée, ne suscitent pas toujours. Notre nez contient un millier de types de récepteurs olfactifs différents qui nous permettent de capter les signaux chimiques que sont les odeurs. Transformées en flux nerveux, ces informations passent par notre bulbe olfactif, qui les traite et les analyse, puis par notre hippocampe, le siège de notre mémoire, et par notre amygdale, le centre de nos émotions. C'est ainsi que les odeurs sont intimement liées à notre mémoire et à nos émotions.

Passer à l'action avec l'odorama

Avant de vous lancer

Comme le photolangage, l'odorama part des sensations pour nous permettre de faire appel à nos émotions et notre imagination. Si on l'utilise pour enclencher un atelier de *vision partagée*, il faut l'utiliser de la manière suivante : chaque personne est invitée à sentir une série de différentes senteurs successivement, avant d'en retenir une en particulier qui lui évoque un horizon positif et souhaitable pour

l'action dans laquelle elle ou il s'inscrit. Ce choix est ensuite explicité au reste du groupe. En plus de faire appel à nos sens et à nos émotions, attentes et envies, l'odorama nous invite à rechercher ce qui amène l'engagement dans un projet collectif.

Si le choix d'une senteur fait directement appel à l'odorat, il est intéressant de souligner que l'odorama fait aussi appel, indirectement, au goût. Lorsque cet outil a été expérimenté, de nombreux·se-s participant·e-s ont mentionné le goût associé à certaines odeurs (gingembre, clou de girofle...) pour exprimer et illustrer leurs envies pour le futur. Et comme la madeleine de Proust, cela révèle des souvenirs qui deviennent des envies pour l'avenir : comme l'odeur et le goût réconfortant du cacao qui rappelle l'atmosphère rassurante d'un foyer, le soin d'un parent ou le *care* que l'on aimerait que notre action future procure!

Formuler son choix et écouter celui des autres est une dimension essentielle de l'exercice, puisque cette interaction permet de s'identifier ou de se distinguer des ressentis des autres, et ainsi de commencer à penser à se fédérer collectivement.

L'intérêt d'un tel outil, au-delà de sa finalité, est dans sa démarche *inclusive* : l'odorama nous invite à sortir des sentiers battus pour transformer nos outils et tenter d'en inventer de nouveaux. Il nous fait sortir de nos zones de confort pour essayer d'autres choses, au risque de se tromper. N'y a-t-il pas meilleur risque que celui de se tromper en essayant d'être plus inclusif·ve·s?



Nombre de participant-e-s : Au-delà de 10 participant-e-s, il est conseillé de former des groupes pour que chacun-e puisse s'exprimer sans que l'exercice ne dure trop longtemps.

Durée : 30 à 40 minutes.

Lieu : En présentiel.

Matériel :

- Des senteurs faciles à trouver. Exemples de senteurs utilisées : arachide, bissap, bonbon à la menthe, bougie, cacao, café, cannelle, clous de girofle, cumin, encens, gel douche, gingembre, huile essentielle de citron, lavande, menthe, poivre, romarin, rose, savon, thé vert de Chine, thym, vanille, vinaigre.

Le déroulement

- Disposer les senteurs sur une table, dans des contenants qui peuvent être sentis facilement et munis d'une étiquette décrivant le contenu. Attention à ne pas multiplier le nombre de senteurs proposées, pour éviter que l'exercice ne prenne trop de temps. Avant de commencer, prenez soin d'identifier d'éventuelles allergies parmi les participante-e-s.

- Énoncer la consigne aux participant-e-s en s'assurant qu'elle soit bien comprise par tous-tes : l'exercice n'étant pas courant, des vérifications peuvent être nécessaires. Exemple de consigne dans le cadre d'un atelier d'élaboration d'une vision partagée : « Nous sommes en 2030, le projet est un succès, à quelle situation nouvelle avons-nous contribué ? Sur cette table sont déposées dix odeurs : nous vous invitons à en choisir une qui vous évoque la nouvelle situation atteinte. Nous avons une dizaine de minutes pour vous permettre de choisir. Ensuite, chacune et chacun prendra la parole en quelques mots pour expliquer ce que cette odeur lui évoque. »
- Inviter chacun-e des participant-e-s à venir autour de la table pour découvrir ces senteurs. Les personnes choisissent une des senteurs sans toutefois se saisir du contenant car plusieurs personnes peuvent faire le même choix.
- Inviter chacun-e à s'exprimer et à expliciter en quoi la senteur lui évoque un changement ou la construction collective d'une projection positive, idéale mais réaliste.

JE CONTINUE MON EXPLORATION



L'inclusion et la participation



Le marqueur de la participation



L'écoute de l'inclusion

RETOURNER AU PANORAMA





FICHE OUTIL

L'INTERCONNAISSANCE AUTOUR DE L'INCLUSION

L'interconnaissance autour de l'inclusion en bref

Si vous vous apprêtez à réunir un groupe de personnes dans le cadre de vos activités, vous aurez peut-être intérêt à favoriser la création d'un esprit collectif autour d'un enjeu particulier. Dans le cadre de l'expérimentation, nous avons proposé aux participant·e·s à notre séminaire d'ouverture de partager leurs expériences et leurs perceptions sur la notion d'inclusion, pour ouvrir la réflexion collective à ce sujet. L'outil « Interconnaissance autour de l'inclusion » propose à chaque personne de rencontrer brièvement 3 ou 4 autres participant·e·s autour d'axes de questionnement proposés par les facilitateur·ice·s. Dans ce cas particulier, l'interconnaissance a lieu les yeux bandés, mais cette animation peut tout à fait être réalisée les yeux ouverts et adaptée à d'autres enjeux, en lien avec vos contextes et actions. L'interconnaissance est très utile en ouverture d'un atelier ou d'un séminaire, pour permettre aux participant·e·s de se rencontrer et introduire le travail autour d'une notion clé.

Passer à l'action avec l'écoute de l'inclusion

Avant de vous lancer

Dans la mesure où cet exercice propose de faire appel au bandage des yeux, assurez-vous au préalable que les participant·e·s disposent des conditions physiques et psychiques pour le faire. Il convient de vous assurer que les participant·e·s sont à l'aise avec l'idée d'être privée d'un sens, même momentanément et avec le fait d'être guidées par les facilitateur·ice·s.

Si le bandage des yeux vise à interpeller les participant·e·s à travers la privation momentanée de la

vue, cette animation ne peut évidemment pas être considérée comme une sensibilisation au handicap visuel, qui requiert des compétences particulières. Vous devez également choisir un endroit suffisamment spacieux pour permettre aux participant·e·s de se déplacer sans se heurter les un·e·s contre les autres.

Nombre de participant·e·s : Entre 10 et 30

Durée : 45 mn à 1h00 – Si vous avez moins de temps disponible, réduisez le nombre d'énonciations mais ne précipitez pas les déplacements des participant·e·s. Il faut compter environ 10 mn pour chaque énonciation.

Lieu : Un espace ouvert et spacieux permettant des déplacements : une grande salle ou un espace extérieur.

Matériel :

- De quoi bander les yeux des participant·e·s,
- Une cloche ou équivalent pour indiquer que le temps est écoulé.

Le déroulement

En introduction de la séquence, expliquez aux participant·e·s l'objectif de ce processus : se rencontrer et échanger autour de leurs expériences et perceptions de l'inclusion.

Présentez les temps forts de l'animation :

- Une série d'échanges en binômes autour d'énonciations proposées par les animateur·ice·s ;
- Un échange en plénière autour de cette expérience.

Indiquez aux participant·e·s que la proposition est de vivre cette animation les yeux bandés et recueillez l'accord du groupe. Précisez que les membres de votre équipe d'animation seront amené·e·s à les diriger face à un autre membre du groupe pour un échange en binôme : assurez-vous à nouveau que tout le monde est d'accord avec cette idée également. Dans le cas où des personnes ne se sentiraient pas à l'aise, vous pouvez proposer soit d'observer l'animation, soit que le



groupe effectue l'interconnaissance les yeux ouverts si cette option paraît plus appropriée.

Les énonciations sont formulées pour permettre l'interconnaissance au sujet de l'inclusion. Vous pouvez adapter le questionnement à d'autres enjeux, le principe étant de partir d'une expérience vécue pour aller vers une réflexion plus générale et de terminer avec un élément impliquant l'engagement personnel et le pouvoir d'agir des participant-e-s. Etant donné le rythme rapide, il faut veiller à proposer des énonciations qui peuvent mobiliser rapidement les participant-e-s.

Vous demanderez aux participant-e-s de compléter les énonciations suivantes :

1. « Une situation d'exclusion que j'ai vécue (ou à laquelle j'ai assisté) c'était quand... »
2. « Pour moi, inclusion, ça rime avec... »
3. « Mon rêve par rapport à l'inclusion, ce serait que... »
4. « Une de mes qualités que je peux mobiliser par rapport à l'inclusion, c'est... »

Les questions peuvent être interprétées de différentes façons, de manière très large ou très personnelle, et cela peut créer de la réciprocité. Commencer par l'expérience vécue personnelle et être amené-e vers l'inclusion collective permet de rappeler que nous avons déjà toutes et tous été exclu-e-s et/ou témoins de situations d'exclusion.

Les consignes

Si les conditions sont réunies, distribuez un masque ou un tissu pour permettre à chaque participant-e de se bander les yeux. Venez en aide aux personnes qui le souhaitent.

L'expérience montre qu'il est beaucoup plus facile d'exposer les consignes de cette animation en guidant les participantes pas à pas autour de la première énonciation. Prévenez les participant-e-s que vous allez procéder ainsi.

Chaque membre de l'équipe d'animation propose son bras à un-e participant-e et forme un binôme avec une autre personne. Appuyez-vous sur votre connaissance du groupe pour favoriser les rencontres entre personnes qui ne se connaissent pas ou peu. Si vous n'utilisez pas le bandage des yeux, proposez simplement aux participant-e-s de marcher et de s'arrêter en face d'une personne qu'elles n'ont pas encore

rencontrée. Les participant-e-s sont invitées à se présenter très brièvement (par exemple : prénom, nom, organisation).

Pour chacune des énonciations, vous suivrez 5 étapes, très rythmées, d'une durée totale de 6 à 10 mn, en comptant les déplacements :

1. « [Vous avez les yeux bandés et] nous allons vous inviter à échanger en binôme à partir d'énonciations liées à l'inclusion. Chaque binôme aura 6 minutes pour s'exprimer, et cela se fera de façon très séquencée. »
2. « Dès l'instant où l'équipe d'animation présentera une énonciation, un-e des membres du binôme, la personne « A », disposera de deux minutes pour y répondre. Pendant ce laps de temps, la personne « B » devra l'écouter attentivement et en silence. Elle ne prendra pas la parole, même si la personne « A » s'arrête momentanément. L'idée pour la personne qui écoute est de se concentrer sur les ressentis et de proposer un écho à son binôme, en se posant des questions. Comment ce que dit mon binôme résonne chez moi ? Comment est-ce que je me sens ? Quelles sont mes émotions ? Lisez l'énonciation lentement, une première fois. Lancez votre chronomètre pendant 2mn et répétez la question une ou deux fois, pour permettre à tout le monde de la comprendre. »
3. Une fois les deux minutes écoulées demandez le silence et tenez le temps, car bien souvent les participant-e-s sont tentées de poursuivre sur leur lancée. Poursuivez. « Maintenant, la personne « B » va partager à sa son coéquipier-ère, pendant une minute, la façon dont elle s'est sentie en l'*écoutant*. Il s'agit de partager son ressenti et non pas d'apporter son jugement ou des conseils. Ce n'est pas non plus le moment pour partager votre propre point de vue car vous serez invité-e à le faire à la séquence suivante. » Lancez votre chronomètre pendant 1 mn. »
4. Veillez à tenir ce temps de 1 minute et reprenez. « Maintenant ce sera la personne « B » qui répondra à l'énonciation et la personne « A » qui l'écouterà. » Répétez l'énonciation. Vous lancerez votre chronomètre pendant 2 minutes pour que la personne « B » puisse s'exprimer à son tour sur la même énonciation. »
5. Une fois le temps écoulé, proposez à « A » de partager son ressenti en une minute. Lancez le chronomètre et tenez le temps. »

Une fois que vous avez terminé ce premier cycle, vous passerez à l'énonciation suivante et ainsi de suite, en formant de nouveaux binômes pour chaque énonciation. Veillez à ce que les participant-e-s se retrouvent bien en face d'une nouvelle personne à chaque fois. Pour chaque énonciation, vous répéterez les cinq étapes en simplifiant les consignes.

Lorsque vous aurez passé en revue toutes les énonciations, vous pourrez inviter les participant-e-s à retirer leur bandeau et à échanger autour de cette expérience. Invitez-les à s'exprimer non seulement sur leurs réflexions, mais aussi sur leurs ressentis.

Quelques points d'attention pour l'équipe d'animation

Si vous avez opté pour utiliser l'outil avec les yeux bandés, une attention particulière doit être portée sur la mise en place de conditions sûres par l'équipe d'animation.

- Veillez à recueillir le consentement des personnes. Lorsqu'un membre de l'équipe d'animation s'apprête à guider un-e participant-e, elle ou il demande : « Je suis X, de l'équipe d'animation, et je vous propose de saisir mon bras pour vous emmener face à une autre

personne » Une fois que la personne est prête l'animateur-ice peut la guider vers une autre personne. Il convient également de rappeler que les contacts physiques entre les membres du binôme doivent être consentis. Dans certains contextes, il conviendra également de veiller à ce que les participant-e-s soient guidé-e-s par une personne du même genre.

- Adoptez une communication claire : Il convient de prendre le temps nécessaire et d'indiquer les consignes de manière précise à l'oral, par exemple en décrivant les mouvements que vous entreprenez ou bien en invitant la personne que vous guidez à avancer ou à faire un pas de côté, etc. Veillez aussi à indiquer aux personnes lorsqu'elles sont face à leur binôme et à les informer de votre départ. Vous pouvez également les inviter à se présenter brièvement en attendant la fin de la mise en place.

En fin de séquence, prenez un moment pour reposer la définition de l'inclusion en consultant la fiche dédiée. Ce rappel permettra à chacune et à chacun de repartir avec une compréhension commune de cette notion dans le contexte des AOC.

JE CONTINUE MON EXPLORATION



L'inclusion et la participation



Le marqueur de la participation

RETOURNER AU PANORAMA



FICHE REPÈRE LA POSTURE

La posture en bref

Dans les approches orientées changement (AOC), la facilitation ou l'animation des échanges et des travaux est abordée de manière transversale. En effet les AOC reposent systématiquement sur la mobilisation d'actrices et d'acteurs dans des dynamiques collectives (ateliers pluriacteurs, groupes de travail) et individuelles (entretiens, échanges interpersonnels).

Dans toutes ces situations, la manière de faciliter est corrélée à la formation et à l'expérience des personnes en la matière. Cela peut donner lieu à une diversité de façons de faire, qui influe sur **l'inclusion et la participation** des personnes concernées par les initiatives. En dehors des outils et des méthodes à proprement parler, c'est bien la posture de facilitation adoptée par les équipes qui exercera un impact déterminant sur le renforcement du **pouvoir d'agir** des personnes.

Cette fiche présente les compétences et attitudes clés à développer en matière de posture de facilitation dans les AOC. Au-delà du comment faciliter, elle vous exposera également les prérequis liés à la composition de l'équipe de facilitation.

Passer à l'action avec la bonne posture

La posture avant la rencontre

Tout d'abord, il faut déterminer auprès de qui vous allez réaliser un travail de facilitation. Pour cela, **l'analyse des actrices et des acteurs** est un outil précieux. Il permet de connaître et de comprendre les relations



de pouvoir entre les participant-e-s, de manière à ne pas les reproduire ou les ignorer lors de la facilitation. Cet exercice préalable permet aussi d'anticiper la création de **groupes spécifiques**, très propices à la valorisation des connaissances situées (**voir fiche Genre**) de chaque personne concernée par l'action.

“ Il faut s'adapter aux réalités socio-culturelles et avoir une vigilance par rapport aux catégorisations par les ainé-e-s (...). Les seniors peuvent conscrire les cadres de décision. Les jeunes peuvent être empathiques mais ne doivent pas être soumis; au vu de leur posture et position, je dirais même qu'ils doivent être empathiques pour pouvoir faire leur travail.” – KHADY ADAMDIONE DIATTA, GRET SÉNÉGAL

Au-delà des actrices et des acteurs, la bonne connaissance de sa propre équipe est tout aussi primordiale car chaque personne facilitatrice s'inscrit elle-aussi dans des rapports de pouvoir vis-à-vis des participant-e-s. L'expérience a démontré qu'il est plus

efficace que l'équipe d'animation soit composée de personnes socialement proches (en matière de statut social, de genre, de handicap, d'âge, etc.) de participant·e·s appartenant à des groupes sociaux minorisés (femmes jeunes etc.), notamment dans le cadre de **groupes spécifiques**. En effet, le fait que les animatrices et animateurs soient proches du groupe au sein duquel elles ou ils interviennent favorise une plus grande expression des personnes présentes. Une jeune animatrice facilitant un groupe de jeunes filles tend à stimuler leur participation car elles se sentent plus en confiance pour échanger et donner leur avis sans contrainte. Pour autant, cette condition n'est valable que si la personne facilitatrice se concentre sur la mise en valeur des connaissances situées (**voir fiche Genre**) et s'efforce de contrecarrer les rapports de domination.

Une jeune animatrice facilitant un groupe de jeunes filles, mais ne respectant pas leur expression (coupant la parole, ignorant les contributions...) n'aura pas d'effet ou aura un effet nocif en matière d'empouvoirement des jeunes filles du groupe. Si, en revanche, l'équipe dispose d'une animatrice ou d'un animateur formé·e à la facilitation inclusive, alors sa présence pourra être déterminante pour favoriser l'expression des jeunes filles du groupe. Ces dernières pourront être plus à l'aise pour évoquer certains sujets sensibles ou tabous.

Faut de l'entraînement quand même !

Cette posture doit se traduire dans la manière de communiquer avec les personnes concernées, et ce dès avant le temps d'échange. Ainsi, il est essentiel de leur transmettre clairement toutes les informations nécessaires et de s'adapter à leurs canaux de communication.

Il est également important de préparer les espaces des rencontres afin que chacune et chacun puisse s'exprimer librement sans que des jugements soient portés. Le point de vue de chacun·e doit être respecté et valorisé avec la même intensité, y compris quand il s'agit de savoirs liés aux émotions et à l'expérience, et pas seulement « au rationnel ». Cette bonne posture pendant la rencontre n'aura en revanche que peu d'effets si le choix du lieu n'est pas pensé en lien avec les besoins des participant·e·s : parfois il est plus propice d'aller vers l'autre que de le faire venir à soi ; parfois, c'est justement l'inverse... Tout cela s'anticipe,

en prenant le temps en amont d'échanger avec les personnes concernées pour comprendre ce qui les mettrait le plus à l'aise.

Durant la rencontre, l'équipe d'animation devra veiller à se servir de langues comprises et maîtrisées par tous·tes les participant·e·s : chaque personne devra pouvoir saisir pleinement ce qui est dit et s'exprimer sans contrainte linguistique ou technique. D'où l'importance, là encore, d'anticiper et prévoir l'accessibilité en fonction des caractéristiques des participant·e·s (handicap, illettrisme, langues parlées, etc.).

La posture pendant la rencontre

Pour que chaque personne puisse participer pleinement, une ambiance de confiance, de co-écoute et de non-jugement doit être favorisée par les facilitateur·ices et honorée par l'ensemble des participant·e·s. Mettre à l'aise les personnes qui se retrouvent dans le même groupe, c'est déjà agir en faveur de leur inclusion. En créant de la familiarité et en instaurant une bonne ambiance entre les personnes, on facilite la prise de parole.

Il est conseillé de débiter le travail en éditant collectivement les règles qui régiront le temps passé ensemble. C'est l'occasion de poser les quelques principes qui permettront à toutes et à tous de



s'impliquer réellement. Bien que cet exercice s'opère plus souvent dans un contexte de groupe, il n'est pas exclu de le faire dans le cadre d'entretiens individuels, notamment lorsqu'il est question de confidentialité des propos ou de protection des personnes.

Quel que soit le cadre dans lequel l'animation a lieu, il est fondamental que la facilitatrice ou le facilitateur ne donne pas son avis, mais se limite à poser des questions aux participant·e·s afin de donner la priorité à leurs contributions. Rester humble est important : animer ou faciliter ne signifie pas être expert·e sur un sujet. Il est recommandé de dire lorsqu'on ne sait pas et de s'appuyer sur les connaissances du groupe.

“ C'est dur de ne pas prendre la parole en tant qu'animatrice, il faut éviter l'intrusion, la posture est essentielle” - KHADY ADAMDIONE DIATTA, GRET SÉNÉGAL

En toute circonstance, les facilitateurices doivent être en écoute active et s'adapter au contexte des participant·e·s et à l'évolution de l'atelier, se montrant flexibles et adaptables. Dans les cas de travaux où l'enjeu est d'aboutir à un objectif commun, le consensus recherché ne doit pas se faire au détriment des personnes minorisées et de leur avis.

Il ne faut pas occulter la complexité et les dissensions. Les éléments complexes ou faisant débat lors de travaux collectifs, par exemple pendant un **atelier d'élaboration d'une vision partagée**, doivent être identifiés et conservés pour éviter qu'un faux consensus ne se forme.

L'équipe de facilitation doit veiller à la bonne répartition de la parole, en prêtant une attention particulière aux personnes qui ont le plus de mal à s'exprimer ou qui n'ont pas l'habitude de le faire en public. Si les relations de pouvoir au sein du groupe s'avèrent bloquantes, il sera nécessaire de travailler en **groupes spécifiques** dans un premier temps (par exemple, un groupe de jeunes femmes, un autre de jeunes hommes, un troisième d'autorités, etc.). Cela ne dispense pas de continuer à être vigilant·e quant aux modalités d'expression de chacun·e, puisque même au sein d'un groupe spécifique, des rapports de domination se mettent en place.

De manière générale, il est souvent utile de recourir à des outils de mesure, comme le sablier ou le

comptage des prises de parole. L'animateurice doit être également être capable d'identifier les situations de sous-expression (moins visibles), pour encourager les participant·e·s à les dépasser, mais également de sur-expression (*lead*, prise de parole spontanée), pour les tempérer si nécessaire (et il n'est pas facile de priver de parole certaines personnes qui ont l'habitude de l'avoir!).

L'équipe de facilitation doit aussi veiller à la logique de l'enchaînement des interventions, lors des phases de restitution par exemple, en se posant les questions suivantes :

- Quelle parole risque d'être recouverte, minimisée ou occultée ?
- Comment s'assurer que toutes les paroles soient entendues, écoutées et prises en compte ?
- Quelle parole risque de recouvrir les autres ?
- Comment s'assurer qu'elle soit entendue tout en étant circonscrite à sa juste place ?

Les préceptes de l'éducation populaire sont de bons guides pour tout·e facilitateurice engagé·e dans une démarche de renforcement du pouvoir d'agir des participant·e·s. Elle ou il se servira du non-jugement, de la bienveillance, de l'écoute active et de la répartition équitable de la parole, en tenant toujours compte des facteurs qui limitent l'expression des personnes. Il existe de nombreux outils d'animation participatifs et inclusifs qui ouvrent un champ des possibles immense. Passer du temps à préparer ses réunions, ateliers, séminaires et tester les animations en équipe sont autant de moyens de créer et de garantir toutes les conditions de l'inclusivité des personnes concernées.

Un point important cependant : contrairement à ce que l'on pourrait croire, la neutralité systématique n'est pas toujours la meilleure solution. Parfois, le fait que l'animatrice ou l'animateur s'exprime et partage son propre vécu peut inciter les autres à le faire également. Le tout, c'est de le faire sans être intrusif·ve et sans orienter le groupe. La posture et le rôle de la personne qui anime permet aux membres du groupe de passer du « on » au « je » et de se sentir légitimes pour parler d'elles et eux-mêmes, de leur expérience vécue et de leur connaissance située.

“ *Peut-on s'autoriser à être extérieur-e à la dynamique du groupe? Le fait que quelqu'un-e s'exprime sur soi facilite aussi l'expression des autres. Cela pose la question du « pouvoir avec ». L'animation peut avoir une posture engageante vis-à-vis du groupe!*”
- CINA GUEYE, EQUIPOP SÉNÉGAL.

Enfin, lorsque les groupes se réunissent de façon régulière, les participant-e-s peuvent assumer à tour de rôle une fonction de facilitation. Les accompagner pour renforcer leurs capacités d'animation leur permet de réutiliser ces techniques dans d'autres espaces. Cela renforce le *leadership* collectif et favorise la poursuite du processus de changement, au-delà du seul groupe spécifique.

La posture après la rencontre

Une fois le temps de rencontre passé, vous ne rangez pas vos habits de facilitateur! Les participant-e-s restent engagé-e-s dans un processus, et les facilitateur-ices avec elles et eux, si bien que leur posture sera déterminante pour la réussite de ce processus. Celle-ci les amènera, par exemple, à leur rendre compte lorsque des décisions sont prises ou des étapes importantes ont lieu.

Sur ce point, deux mots d'ordre s'imposent à vous et à vos équipes de facilitation : redevabilité et responsabilité. Elles et ils vous ont accordé leur confiance, il vous incombe alors de leur rendre la pareille en donnant suite. Que s'est-il passé ensuite? Qu'avez-vous fait de leurs contributions? Quand vous reverrez-vous et pourquoi? Informez les personnes qui vous ont accordé du temps, même lorsqu'elles ne vous sollicitent pas, et portez leur parole là où elle risque de ne pas être entendue.

JE CONTINUE MON EXPLORATION

🌿 *L'inclusion et la participation*

🌿 *Le pouvoir d'agir*

🛒 *Allié-e vs protecteurice*

▶ *Travailler sa posture dans les AOC*

LE POIDS DES MOTS : PRÉSERVER LA PAROLE INITIALE

D'un atelier à un autre (qu'il s'agisse d'un atelier sur la vision partagée, sur les chemins de changement ou de suivi-évaluation), l'une des manières les plus aisées de ne pas altérer ou dénaturer la contribution des participant-e-s est de rester fidèle à ce qu'elles et ils ont choisi de dire :

“ *Il faut conserver la documentation et les conclusions des ateliers, garder les prises de notes des groupes spécifiques et s'y appuyer.*” - EL MOCTAR MOHAMEDEN LOULY, CARITAS MAURITANIE

“ *Ce qui peut aider, c'est de garder les citations et reprendre textuellement ce qui a été dit par les personnes.*”
- SORAYA CHENINI, SCCF FRANCE

“ *Il faut garder les mots-clés auxquels les gens s'identifient et les intégrer*” - JANE MEDOR, ADS - JEUNESSE ET DÉVELOPPEMENT

RETOURNER AU PANORAMA





FICHE OUTIL

ALLIÉ·E VS PROTECTEURICE

Allié·e vs protecteurice en bref

L'outil de sensibilisation «Allié·e vs protecteurice», idéal pour une dynamique d'introduction d'un atelier, sert à questionner sa propre *posture*. Qu'il s'agisse des équipes d'accompagnement, des animatrices et des personnes en charge de la facilitation, ou encore d'un groupe impliqué dans un processus de changement, cet outil permet de mieux appréhender l'accompagnement à l'empouvoirement des personnes. Nous vous proposons deux versions de cet outil, qui peuvent être adaptées selon les contextes, les objectifs de l'atelier ou le public ciblé.

Passer à l'action avec Allié·e vs protecteurice

Nombre de participant·e-s : Entre 10 et 20

Durée : 30-40 minutes

Lieu : Un espace à l'intérieur ou à l'extérieur

Matériel : Aucun

Avant de vous lancer

Dans la version 1 de cet outil, les participant·e-s sont amené·e-s à partager des expériences personnelles qui peuvent être difficiles. Si la confiance au sein du groupe n'est pas suffisamment installée, la ou le facilitateurice peut leur proposer de raconter des histoires lui ayant été rapportées. S'il est nécessaire de dépersonnaliser pour libérer la parole, il est préférable d'utiliser la version 2.

Le déroulement

Version 1

Il est demandé aux participant·e-s de se rappeler une situation personnelle problématique où elles ou ils ont eu besoin d'aide et l'ont obtenue auprès d'une

personne, d'une organisation ou d'une institution. Cela peut être tout type de situation, peu importe son urgence et gravité. Vous pouvez vous situer à un niveau individuel ou collectif.

En voici quelques exemples : 1) Au niveau collectif - «Notre organisation devait répondre à un appel à projets et nous avons besoin d'aide pour rédiger notre proposition». «La collecte d'ordures n'est pas assurée dans notre communauté et les autorités ne nous écoutent pas»; 2) Au niveau individuel - «Je vivais des situations de discrimination dans mon travail mais je ne savais pas comment réagir».

Les participant·e-s choisissent les situations à traiter, selon ce qu'elles ou ils souhaitent ou non partager.

Chacun·e prend 3 minutes pour penser à une situation, puis la partage avec sa voisine ou son voisin en 3 minutes, et vice-versa. Après 6 minutes, on revient en plénière et on demande à deux ou trois personnes volontaires de présenter la situation de leur voisin·e afin d'analyser collectivement le problème, en se posant les questions suivantes :

- La personne/organisation/institution qui a procuré l'aide, l'a-t-elle fait dans une position d'allié·e ou de protecteurice ?
- Quelle est la différence ?
- Quel a été l'effet de l'action de cette personne/organisation/institution sur le pouvoir d'agir de celle ou celui qui faisait face au problème ?

Les facilitateurices concluent en rappelant que :

- Un·e allié·e accompagne le renforcement. Elle ne réduit pas notre pouvoir et notre capacité à solutionner un problème. Les personnes qui prennent part aux projets sont les principales actrices de leur propre empouvoirement, c'est-à-dire de leur capacité de prendre des décisions et d'agir sur les facteurs qui affaiblissent leur pouvoir d'agir.
- Un·e protecteurice fait pour le compte ou à la place de la personne qui l'a sollicité·e. Elle peut par conséquent contribuer à affaiblir son pouvoir d'agir, et



ce, même en étant bien intentionné-e. Dans ce cas de figure, les participant-e-s restent relativement passif-ve-s et ne sont pas les premier-e-s actrices de leur empouvoirement.

- On peut faire une analogie avec les notions d'actrices vs bénéficiaires. Les premier-e-s agissent sur leur vie et sur la société tandis que les second-e-s adoptent une position passive.
- Dans certaines situations cependant, seule la posture de protectrice est possible et même souhaitable. C'est le cas notamment des situations d'urgence ou de mise en danger des personnes. Il ne faut par conséquent pas juger les différentes postures comme étant « bonnes » ou « mauvaises », mais analyser laquelle s'avère la plus adaptée à chaque situation dans un processus d'accompagnement au renforcement de pouvoir d'agir et de changement social.
- C'est pourquoi le fait d'identifier sa propre posture est l'une des premières étapes pour prendre part à une dynamique de renforcement du pouvoir d'agir. Pour cela il vous faut analyser votre posture et ses effets dans le cadre d'une optique transformative.

“ Des partenaires tels que les ONG restent avec nous un moment. Mais dès que leur projet ou programme est terminé, ils s'en vont. Très souvent, ces ONG veulent tout faire à notre place.”

- AZIZ NDIAYE, GRAINES SÉNÉGAL

Version 2

Cette variante consiste à lire ou à représenter par une saynète, en plénière, deux situations fictives différentes, préparées en amont par l'équipe facilitatrice. Dans une situation, la personne qui aide à solutionner le problème le fait dans une position d'allié-e. Dans l'autre, elle le fait en tant que protectrice. Les participant-e-s analysent alors en plénière la différence entre l'allié-e et la-le protectrice et leur impact sur le pouvoir d'agir de la personne ou du groupe qui a été aidé-e. Vous emploierez les mêmes questions que dans la version 1.

DÉFINITIONS

Allié-e : une personne ou une organisation qui s'engage aux côtés d'une autre personne ou organisation. L'alliance n'induit pas de rapport de force ou de domination, mais suppose au contraire un choix libre, plein et entier de cheminer ensemble vers un but précis. Un-e allié-e contribue au renforcement de notre pouvoir et de notre capacité à solutionner un problème.

Protectrice : une personne ou une organisation qui propose son appui à une autre personne ou organisation. La protection induit une hiérarchie, un rapport de domination, entre celui ou celle qui protège et celui ou celle qui est protégé-e. Si la-le protectrice peut offrir du soutien à la personne ou organisation en question, elle ne contribue pas pour autant à son renforcement. L'effet de son appui est fragile et disparaît lorsque la-le protectrice n'est plus aux côtés de celle ou celui qu'elle ou il a protégé.

JE CONTINUE MON EXPLORATION

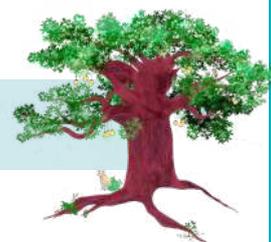


Posture



Empouvoirement et pouvoir d'agir

RETOURNER AU PANORAMA



**METTRE EN
ŒUVRE LES
APPROCHES
ORIENTÉES
CHANGEMENT**





LES AOC AU SERVICE D'UNE INCUBATRICE ECOFEMINISTE À DAKAR

Récit d'une expérimentation méthodologique avec Graines, le COFED et Quartiers du Monde (QDM) au Sénégal

Portée avec différents collectifs de femmes, une incubatrice écoféministe est en cours de création au Sénégal. Son objectif est de promouvoir l'autonomisation socio-économique et le renforcement du pouvoir d'agir des femmes résidant dans la périphérie de Dakar en s'appuyant sur une approche intégrée par les droits. Tout en se constituant en véritable « espace d'accès aux droits humains et de leur défense », l'incubatrice a l'ambition de contribuer à l'autonomisation économique des femmes via des programmes de transformation de céréales et de fruits intégrant les enjeux environnementaux et une perspective de genre.

C'est dans ce contexte que Graines, ONG basée à Dakar, et Quartiers du Monde, ONG française, ont participé à l'expérimentation méthodologique. De nombreux outils et ateliers ont été déployés, dont notamment, l'élaboration d'une vision partagée, les chemins de changement et l'analyse des actrices et des acteurs avec une utilisation particulière du jeu de la ficelle écologie-territoire.

Les expérimentatrices

Alassane Souleymane Faye, secrétaire exécutif de Graines, est professeur de formation, spécialisé dans les questions d'éducation alternative, de genre et développement, des masculinités et de la recherche-action participative.

Abdoul Aziz Ndiaye, facilitateur chez Graines, est issu du mouvement social et ancré dans les dynamiques communautaires des collectifs de femmes doublé d'une activité de formateur de formateurs et formatrices sur le genre et les masculinités.

Penda Ndiaye est une militante associative. Très active dans la banlieue de Dakar, elle coordonne le Consortium des Organisations Féministes pour l'Égalité et le Développement (COFED). Elle a une expérience avérée dans le renforcement des capacités des femmes sur des thèmes comme l'économie sociale et solidaire et le genre.

Abdoulaye Cissé, membre de Graines, a travaillé dans plusieurs organisations d'appui aux femmes. Il est spécialiste de l'entrepreneuriat féminin et des questions de genre et sur les masculinités.

Entretien

Pourquoi vous êtes-vous engagés dans cette expérimentation méthodologique ?

Quartiers du Monde (QDM) cherche à intégrer l'écologie dans son action tout en l'articulant avec les différentes approches orientées changement et territoires que nous appliquons déjà, comme la perspective de genre et les jeunesses. De plus, la possibilité de suivre ce dispositif à Dakar permettra à QDM de renforcer sa participation à un réseau d'organisations de solidarité internationale tout en donnant d'avantage de visibilité à son action. Quant à Graines, cette expérimentation méthodologique est pour l'association une occasion de développer et de renforcer la dimension écologique de ses actions tout en combinant ses différentes approches (genre, jeunesses, territoire, AOC). Toutes ces approches sont complémentaires et liées entre elles.

Sur quoi l'expérimentation méthodologique a-t-elle porté ?

Cette expérimentation portait sur les approches orientées changement. Tout d'abord, une présentation du séminaire réalisé en octobre 2022 nous a permis de connaître tout le dispositif de formation dédié à différentes approches. Puis un certain nombre d'ateliers ont pu avoir lieu, des ateliers d'élaboration d'une vision partagée et des ateliers de chemins de changement, par exemple. Ces ateliers ont été organisés pour nous permettre de bien comprendre les concepts afin de rendre les communautés autonomes dans leur utilisation. Ensuite chaque organisation s'est employée à adapter les différents outils à son contexte. Une large diffusion de ces outils a été assurée au sein des territoires d'intervention, afin que ces derniers soient adoptés par les communautés, notamment dans la construction d'une vision partagée.

Donnez-nous des exemples d'adaptations qui ont été nécessaires.

Il nous a fallu en effet adapter tous les outils pour pouvoir les transmettre à nos partenaires de terrain. Nous avons simplifié et adapté à chaque contexte certaines choses. Par exemple, pour l'analyse situationnelle, nous avons eu recours à des images et à des dessins, notamment pour traduire les concepts en wolof, en les imaginant. Dans l'expérimentation, nous avons laissé nos collègues adapter elles et eux-mêmes les outils. Certains groupes sont allés jusqu'à élaborer les actions à mener.

Quel a été l'impact de l'expérimentation de ces différents outils ?

L'analyse des actrices et des acteurs nous a été précieuse. Elle a été rendue possible grâce à différents outils, dont le jeu de la ficelle écologie-territoire. Ce jeu nous a permis de prendre conscience que seul-e-s nous ne pouvons rien changer : l'outil fait apparaître les différentes interdépendances et interconnexions, notamment entre les territoires. Le jeu de la ficelle démontre bel et bien que le changement est une affaire collective.

Plus généralement, ce qui ressort des approches orientées changement, c'est l'importance de travailler ensemble, et de tout coconstruire, jusqu'aux activités. Il est très intéressant d'arriver à concevoir une vision partagée à partir de groupes différents.

Que se passera-t-il ensuite ?

Les AOC sont en cours d'appropriation par les actrices communautaires. Nous avons constaté une réelle compréhension de l'intérêt de la démarche. Mais il y a encore beaucoup de renforcement de capacités à

mener auprès d'elles et eux. Après une première phase de découverte, il leur faut le temps de se l'approprier avant de s'en servir véritablement. La réflexion avec l'ensemble des actrices leur permettra d'adapter davantage les outils au terrain.

Pour leur montrer que c'est possible de les déployer, nous devons les accompagner du moins en venant en aide à quelques groupes pour lancer le processus. Ne serait-ce que pour leur permettre d'identifier l'outil le plus adapté à chaque besoin ou situation. En expérimentant, les groupes se rendent compte que ça marche. Nous travaillons sur le changement depuis 2018 : l'appropriation demande du temps. De nouvelles rencontres avec les associations de jeunes filles et de femmes sont déjà prévues.

Que feriez-vous autrement la prochaine fois ?

Il serait intéressant de concevoir les outils dès le départ en pensant au terrain, pour favoriser la compréhension par les animatrices et animateurs dans les communautés. Il faut plus de simplicité et d'imagination, moins de théorie. Il serait bien de se servir dès le départ des outils de sensibilisation, notamment sur le genre et l'écologie. Concevoir les outils en groupe serait un plus. De même, la mise en place d'espaces de partage des outils permettrait de mieux les présenter et partager. À noter que le mot environnement est plus accessible qu'écologie, il a plus d'impact. Les femmes ont mieux compris l'écoféminisme notamment parce qu'on a créé des modules de formation consacrés à la sauvegarde de l'environnement.

Les AOC demandent un travail d'adaptation, pour comprendre, pour réfléchir et s'approprier et améliorer les outils au fil des animations. Il est toujours nécessaire de retravailler les outils pour les adapter et les traduire, en lien avec les besoins des communautés. Il a été difficile pour les facilitateurices de s'approprier les outils. Les adapter au contexte local a demandé du travail. On apprend également beaucoup en pratiquant, il est indispensable de travailler aussi la question de la posture.

La démarche dans laquelle vous vous êtes lancé-e-s contribue-t-elle au renforcement du pouvoir d'agir des participant-e-s ?

En tant que femme, la formation m'a permis d'affirmer mon leadership tout en prêtant plus attention aux femmes de ma communauté : pour disposer d'une vision partagée, il faut que tout le monde puisse s'exprimer. La prise de décision collective permet de développer les capacités d'adaptation et de communication, c'est très différent de l'approche projet.



Au sein du groupement des femmes, elles ont appris à affirmer leur leadership, mais aussi à faire preuve entre elles de patience et à prendre le temps d'écouter les autres. La démarche a aussi permis aux femmes de prendre plus la parole, car elles se sont senties écoutées. Elles ont choisi comme image pour leur vision partagée un boubou très grand que tout le monde peut porter.

Aujourd'hui, même le club des pères, qui travaille sur les masculinités, et le club écologie, composé de jeunes, utilisent ces outils qu'elles et ils ont adaptés.

Il y a une réelle conscience des enjeux écologiques, mais une nécessité d'accompagnement, pour trouver des solutions. De ce point de vue, la recherche d'allié-e-s pour travailler sur ces questions s'avère primordiale. Car une question fondamentale n'a toujours

pas trouvé de solution : comment articuler justice de genre et justice écologique ?

Allez-vous continuer de mobiliser les AOC ?

Nous devons travailler davantage sur les terminologies. Les mots sont importants : que met-on derrière le terme écologie ? Il est également fondamental de débattre en tenant compte du contexte, c'est un vrai défi d'arriver à des définitions partagées. C'est pourquoi, pour la suite, QDM, le réseau Femmes du Monde et Graines vont travailler sur une recherche-action participative sur les questions d'écologie. Notre objectif est de réaliser une cartographie de ce dont nous sommes déjà conscient-e-s, de ce que nous mettons déjà en place mais également des alliances que nous pouvons développer et ce afin d'établir une feuille de route.

JE CONTINUE MON EXPLORATION

- ▶ *Faire une analyse de contexte qui intègre la diversité des points de vue situés*
- ▶ *L'intérêt d'une perspective de genre intersectionnelle et écologique dans les AOC*
- ▶ *Intégrer une perspective écologique dans les AOC*
- ▶ *L'analyse des actrices et des acteurs*

RETOURNER AU PANORAMA





FICHE MÉTHODOLOGIE

L'ANALYSE DES ACTRICES ET DES ACTEURS



L'analyse des actrices et des acteurs en bref

L'analyse des actrices et des acteurs est une étape nécessaire dans toute approche centrée sur le renforcement du pouvoir d'agir de personnes concernées. C'est un élément incontournable de toute action basée sur une perspective de genre intersectionnelle et écologique, bref un véritable préalable pour « entrer » dans les approches orientées changement (AOC).

L'analyse des actrices et des acteurs démarre par la mise en place d'une cartographie des personnes, groupes sociaux, communautés, organisations, autorités locales et religieuses impliquées d'une manière ou d'une autre dans l'action. Cette phase d'identification doit tenir compte de la complexité et questionner les systèmes relationnels et rapports de pouvoir : d'une part entre les différentes catégories d'actrices, d'autre part au sein de chaque groupe et communauté en présence. Une attention toute particulière doit être accordée aux rapports de pouvoir qui

peuvent entraver *l'empouvoirement* des personnes minorisées. Cette analyse vous invite également à intégrer une *perspective écologique* dans votre action en replaçant les actrices et les acteurs dans leurs écosystèmes.

Tout l'intérêt de l'analyse des actrices et des acteurs est de, *in fine*, favoriser l'expression et l'action des personnes en situation de désempouvoirement notamment à travers la constitution de *groupes spécifiques* intégrant une grande diversité de protagonistes méticuleusement choisis à cette fin.

Une analyse fine des relations entre les actrices et les acteurs

Dans les AOC, les transformations sociales et écologiques sont vues comme étant le fruit de l'action des actrices et des acteurs. C'est par conséquent en identifiant ces personnes et organisations et en analysant leurs interactions que vous pourrez définir les changements souhaités pour votre projet, programme ou politique publique.



L'analyse des actrices et des acteurs vous permettra de :

- Identifier de la manière la plus exhaustive possible les actrices et les acteurs présent-e-s et analyser leur capacité à influencer sur les changements.
- Mettre en évidence les groupes non constitués en tant que tels, dont la participation serait également vectrice de transformation.
- Décrire les systèmes relationnels dans leur complexité, en lien avec les facteurs de désempouvoirement qui peuvent limiter l'influence des personnes concernées par l'action.
- Positionner les actrices et les acteurs préalablement identifié-e-s selon leur posture – allié-e ou protecteurice – vis-à-vis des personnes concernées par l'action et identifier leur rôle dans leur empouvoirement ou désempouvoirement.

L'identification de ces groupes spécifiques est fondamentale pour mettre en place des ateliers d'élaboration d'une **vision partagée**, de **chemins de changement**, de **suivi-évaluation** ou encore pour la mise en place de **gouvernances inclusives**. En fonction de vos besoins, vous pourrez revenir sur l'analyse des actrices et des acteurs à tout moment.

ACTRICES ET ACTEURS À PRENDRE EN COMPTE

- Des personnes qualifiées, influentes ou reconnues vis-à-vis de votre initiative et des changements envisagés (figure locale, experte, cheffe coutumière, etc.);
- Les communautés et réseaux (espaces relationnels, socio-économiques, etc.) présent-e-s sur les territoires;
- Les groupes constitués (collectifs d'habitant-e-s, groupements professionnels locaux, comités de gestion des points d'eau, bassins versants, zones boisées, etc.);
- Des groupes non-constitués, mais qui ont une réalité : communautés, jeunes femmes célibataires, jeunes hommes sans emploi, etc.;
- Des organisations (associations, entreprises, réseaux, etc.);
- Des institutions internationales, nationales, régionales et locales;
- Les écosystèmes (espaces naturels, physiques, écologiques).

Si je n'avais pas été là, ils auraient mis les entreprises qui discriminent les filles comme "alliées" de l'action !

Heureusement qu'elle était là ! Comme quoi, avoir le point de vue de chaque personne, ça fait une différence !



Les premier·e·s concerné·e·s et les personnes minorisées au cœur de l'analyse des actrices et des acteurs

La démarche d'*empouvoirement* nous invite à nous défaire de la notion de «bénéficiaire». En effet, les personnes concernées et leurs communautés ont un rôle central à jouer dans les processus visant à transformer les dynamiques sociales et écologiques. Cela implique de lire, comprendre et déconstruire les entraves et limitations au *pouvoir d'agir* des personnes minorisées et de garantir leur *inclusion et leur participation* effective.

Un aspect particulièrement important d'une analyse des actrices et des acteurs avec les AOC est l'identification formelle des personnes et groupes invisibilisés et minorisés afin d'interroger mais également de susciter leur capacité d'influence sur les changements sociaux et écologiques souhaités. Leur mise à l'écart peut être associée à plusieurs facteurs, comme par exemple le genre (femmes, LGBTI+), l'âge (jeunes, filles, garçons), l'état de santé (déficiences sensorielles, maladies), le parcours migratoire (déplacé·e·s à cause de conflits, réfugié·e·s climatiques, victimes des conséquences de l'extractivisme, etc.) et, plus généralement, leur rôle au sein des actions mises en œuvre.

Passer à l'action avec l'analyse des actrices et des acteurs

Quand mener une analyse des actrices et des acteurs ?

Idéalement, vous devez réaliser l'analyse des actrices et des acteurs dès la conception de votre action. Elle vous servira pour mettre en place une *vision partagée*, dessiner des *chemins de changement* ou créer des dispositifs de *gouvernances inclusives*. Si vous n'avez pas pu mener cette analyse et que votre action a déjà débuté, ne vous inquiétez pas ! Cette analyse peut tout à fait intervenir en cours de route, par exemple au moment de préparer une démarche de *suivi-évaluation*.

Vous le voyez, l'analyse des actrices et des acteurs peut être renouvelée en fonction des évolutions de vos actions et des nouveaux besoins qui peuvent émerger en cours de route. Nous vous conseillons de vous laisser la liberté de l'affiner au fil de l'eau. Au bout du compte, le chemin parcouru avec les personnes

mobilisées est tout aussi important que la formalisation de cette analyse.

Comment réaliser une analyse des actrices et des acteurs ?

L'analyse des actrices et des acteurs peut être réalisée de différentes manières :

- Par une équipe d'animatrice mobilisée sur une action afin d'établir la liste de participant·e·s à un atelier, une rencontre, etc. Cette dernière pourra servir de base à la mise en place de *groupes spécifiques, en amont de l'action*.
- Par les personnes concernées par l'action elles-mêmes : le fait de revenir sur l'analyse des actrices et des acteurs avec les communautés permet de l'affiner en éclairant les angles morts qui peuvent parfois amener les organisations à faire « fausse route » dans la mise en place de leurs actions. Organiser un atelier pour permettre aux personnes minorisées d'effectuer elles-mêmes l'analyse des actrices et des acteurs est un levier de changement important.

Les outils à votre disposition

Les outils que nous vous proposons ci-dessous permettent de s'assurer de n'oublier personne et surtout de prendre en compte les situations spécifiques des groupes sociaux auxquels appartiennent les actrices et les acteurs.

Vous pouvez réaliser un atelier d'analyse des actrices et des acteurs en utilisant un ou plusieurs outils, en fonction de votre contexte et de vos besoins :

- *Le diagramme des influences et des intérêts*, outil de cartographie des actrices et des acteurs, permet de rendre visibles les facteurs qui pèsent sur la prise de décision et de déterminer qui devrait modifier son influence pour dépasser les déséquilibres de pouvoir.
- Le diagramme du *positionnement des actrices et des acteurs* en fonction de leur contribution aux processus d'empouvoirement et de désempouvoirement sert à préfigurer les changements de perception, attitude ou comportement à initier et catalyser pour accompagner l'empouvoirement des personnes et communautés concernées par l'action.
- La *cartographie des facteurs de désempouvoirement*, visibles au sein des espaces de référence des personnes minorisées.



- Le *jeu de la ficelle écologie - territoire* permet de resituer les actrices dans leurs relations avec les écosystèmes.

“ **«** Cela m'a permis de renforcer mes compétences théoriques. J'ai testé les outils de l'analyse des actrices et des acteurs, mais j'ai préféré le jeu de la ficelle car nous sommes dans un pays de tradition orale avec des personnes souvent non scolarisées. ” – **PENDA NDIAYE, COFED**

EXEMPLE D'UTILISATION DES OUTILS

Vous pouvez commencer par le diagramme des influences et des intérêts puis vous lancer dans le positionnement des actrices. Vous pouvez ensuite travailler sur les facteurs de désempouvoirement avec les personnes concernées par votre action. Vous pouvez également travailler directement sur les facteurs de désempouvoirement, mais à condition d'avoir déjà réalisé au préalable un travail d'identification des actrices.

JE CONTINUE MON EXPLORATION

-  *Diagramme des influences et des intérêts*
-  *Positionnement des actrices et des acteurs*
-  *Facteurs de désempouvoirement*
-  *Jeu de la ficelle écologie - territoire*
-  *Les AOC au service d'une incubatrice écoféministe à Dakar*
-  *Faire une analyse de contexte qui intègre la diversité des points de vue situés*

RETOURNER AU PANORAMA





FICHE OUTIL

LE DIAGRAMME DES INFLUENCES ET DES INTÉRÊTS

Le diagramme des influences et des intérêts en bref

Le diagramme des influences et des intérêts se présente sous forme d'un repère orthonormé sur lequel on vient placer les actrices et les acteurs participant à l'action en fonction de leur intérêt et de leur influence sur l'initiative menée et les changements souhaités. Cet outil est un excellent point de départ pour enclencher le travail avec les différentes parties prenantes. Ce diagramme permet notamment de repérer les actrices et les acteurs qui pourront agir en tant qu'allié-e-s avec plus ou moins d'influence.

L'un des principaux enjeux est ici de positionner les personnes/communautés concernées, de manière à déterminer comment elles-mêmes se situent par rapport au changement souhaité, et ce non seulement lors de la phase initiale d'analyse, mais aussi, par comparaison, a posteriori, dans une optique de suivi-évaluation.

“ C'est une nouvelle approche pour nous, car traditionnellement nous n'avions pas de réflexion sur les alliances.” - PENDA NDIAYE, COFED - GRAINES SÉNÉGAL

VISION POSITIVE DU CHANGEMENT
SOUHAITÉ (POSSIBLE MOTEUR/CATALYSEUR)

Plutôt favorable au
changement avec
influence faible

Plutôt favorable au
changement avec
influence forte

INFLUENCE FAIBLE
SUR LE CHANGEMENT

INFLUENCE FORTE
SUR LE CHANGEMENT

Plutôt défavorable
au changement avec
influence faible

Plutôt défavorable
au changement avec
influence forte

VISION NÉGATIVE DU CHANGEMENT
SOUHAITÉ (RÉSISTANCE POSSIBLE)

*Inspiré de Keystone, Developing a
theory of change, 2009*



Passer à l'action avec le diagramme des influences et des intérêts

Vous déploierez cet outil en amont de votre action durant l'analyse des actrices et des acteurs. Ce diagramme peut également être utilisé pour analyser les évolutions entre deux phases d'une même action, car l'influence et l'intérêt peuvent évoluer dans le temps et en fonction du contexte. Cet outil d'analyse est également indispensable à la mise en place de **gouvernances inclusives**.

Nous vous suggérons de commencer par le diagramme des intérêts et des influences puis de vous lancer dans l'analyse du positionnement des actrices et des acteurs. Vous pourrez ensuite travailler sur les facteurs de désempouvoirement, de préférence à un autre moment.

Vous pouvez également travailler directement sur les facteurs de désempouvoirement, mais à condition d'avoir déjà réalisé au préalable un travail d'identification des actrices.

Nombre de participant·e·s : Par groupe de 5 maximum puis mise en commun dans de groupes plus grands le cas échéant.

Durée : 2h.

Lieu : Salle d'une taille adaptée au nombre de personnes et à la constitution de petits groupes de travail, avec possibilité de déplacer tables et chaises. Ce travail peut également être mené à l'extérieur. La matérialisation des actrices et des acteurs peut se faire avec des objets posés sur un tracé du repère au sol par exemple.

Matériel :

- Paper board,
- Marqueurs,
- Diagramme (repère orthonormé).

Avant de vous lancer

Commencez par identifier la liste des personnes ou groupes concernées par votre action. Vous pouvez associer à l'outil, directement ou dans un second temps, une liste d'actrices et d'acteurs potentiel·le·s (pré-propositions d'actrices et d'acteurs) pour qu'elle soit reprise partiellement, déclinée ou enrichie dans les diagrammes. Cela permet de s'assurer d'une analyse précise qui permet d'identifier les singularités

EXEMPLE DE LISTE D'ACTRICES ET D'ACTEURS D'UNE ACTION

- Le ministère de la Santé
- Le ministère de l'Éducation Nationale
- Les parents d'enfants ayant des déficiences visuelles
- Les parents d'enfants ayant des déficiences auditives
- Les enseignant·e·s spécialisé·e·s
- Les enseignant·e·s non sensibilisé·e·s
- Les interprètes
- Les guides
- Les OSC spécialisé·e·s
- Les organisations de personnes handicapées
- Les centres médico-sociaux
- Les OSC qui ignorent le handicap
- Les stéréotypes, la conception négative sur le handicap
- Les camarades
- Le ministère de l'Économie et des Finances
- Les *leaders* religieux
- Les trafiquants d'enfants
- Les couvents traditionnels
- Les placeurs d'enfants domestiques

des personnes et leur situation. Cette liste doit bien sûr être liée au contexte.

Attention à bien spécifier les groupes! Le terme *famille* par exemple est trop générique. Demandez-vous plutôt : qui au sein de la famille est influent·e? Quelles familles en particulier? De la même manière, un *leader* religieux peut être intéressé et influent, alors qu'un autre peut freiner l'empouvoirement des personnes.

Il est recommandé que les personnes concernées fassent elles-mêmes ce travail. Il faut être vigilant sur l'explication du fonctionnement du repère orthonormé, car les personnes ne sont pas toujours familières avec ce genre de repère utilisé en mathématiques. Il faut expliciter le sens des flèches et la fonction du diagramme.

Le choix de la manière de représenter le diagramme doit être réfléchi en amont et adapté au contexte. L'animation de l'atelier peut impliquer des supports divers. Dans cette fiche, pour une meilleure lisibilité on utilisera le paperboard.

Le déroulement

Les participant-e-s sont réparti-e-s en petits groupes, *spécifiques* ou au contraire diversifiés, assis sur des chaises autour de tables. Chaque table dispose d'un paper board sur lequel un diagramme vide a été tracé, avec des papiers autocollants et des marqueurs.

Les groupes doivent disposer de la liste d'actrices et d'acteurs et connaître le contexte de l'action, qui doit être rappelé.

Tout d'abord, ils créeront un papier autocollant par type d'actrice et d'acteur, qu'ils disposeront sur le diagramme après discussion. Le diagramme est le fruit d'une réflexion collective, même si rien ne vous oblige à arriver à un consensus à ce moment-là. En effet, le diagramme n'est pas toujours établi immédiatement car au fil de l'action l'analyse peut être affinée. Non seulement notre propre connaissance des actrices et des acteurs évolue, mais leur positionnement peut aussi changer en lien ou non avec l'action.

Les facilitateurices sont présent-e-s pour expliquer le fonctionnement du diagramme. Ils peuvent intervenir pour distribuer la parole de manière équitable.

Une bonne manière de lancer l'activité consiste à positionner avec le groupe de travail un premier exemple de groupe d'acteurices en expliquant bien à quoi correspond ce choix en termes d'influence et d'intérêt.

Une fois que les groupes ont terminé leur diagramme, vous devez procéder à leur mise en commun. Il est fondamental qu'à cette étape le consensus n'oblitére pas les avis des groupes. Si des avis sont très divergents, il faut favoriser un débat serein pour comprendre pourquoi des acteurices se sont positionné-e-s différemment et voir comment les repositionner afin que toutes les personnes présentes soient d'accord. Il peut être très intéressant de constater une différence de positionnement marquée, surtout si le travail a été réalisé en *groupes spécifiques*. Si des différences notables demeurent, ceci est révélateur du système de domination en place et du fait que le point de vue des groupes minorisés doit être pris en compte. Il convient alors d'accompagner la prise de conscience des participant-e-s sur ces enjeux.

QUESTIONS À SE POSER LORS DE L'EXERCICE

Qu'est-ce qui n'a pas sa place dans cette analyse ?

Attention à distinguer facteurs et acteurs. Par exemple, les stéréotypes et les conceptions négatives sur le handicap sont des facteurs qui exercent une influence, mais perpétrés par différents groupes d'actrices et d'acteurs. Lesquels ?

Que faudrait-il préciser ?

Attention à mentionner les acteurices ayant un intérêt et/ou une influence directe en lien avec le changement souhaité.

Comment s'assurer de n'avoir oublié personne ?

Voici un exemple d'oubli : en absence de femmes déficientes visuelles dans le groupe ayant mené l'analyse, la catégorie d'acteurices « entreprises qui discriminent à l'embauche les personnes déficientes » n'y a pas été mentionnée alors qu'elle représente un frein important.

Pourquoi associer les premier-e-s concernées par l'action à l'analyse des actrices et des acteurs ?

Parce qu'en oubliant des acteurices clés, vous risquez de ne pas atteindre le changement visé, vous allez agir sur une partie du problème seulement, voire faire face à des effets négatifs que vous n'aurez pas anticipés.

Au final comment associer les personnes concernées à votre action si ce ne sont pas les personnes concernées qui réalisent l'analyse ?

JE CONTINUE MON EXPLORATION



L'analyse des actrices et des acteurs

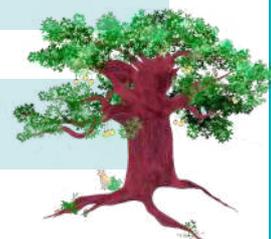


Le diagramme de positionnement des actrices et des acteurs



La cartographie des facteurs de désempouvoirement

RETOURNER AU PANORAMA





FICHE OUTIL

LE DIAGRAMME DU POSITIONNEMENT DES ACTRICES ET DES ACTEURS

Le diagramme du positionnement des actrices et des acteurs en bref

Le diagramme du positionnement est utilisé dans l'analyse des actrices et des acteurs pour permettre, dans un premier temps, de vérifier si les groupes d'actrices et d'acteurs sont assez précisément définis et si personne n'a été oublié. C'est également un excellent moyen de rendre explicites de manière visuelle et synthétiques les questionnements relatifs aux postures d'allié-e et de protecteurice.

Le diagramme du positionnement des actrices et des acteurs met en lumière la contribution aux dynamiques d'empouvoirement et de désempouvoirement des différents protagonistes. Il vous permet également de préciser vos stratégies d'influence et d'intervention auprès des différent-e-s actrices et acteurs qui gravitent dans et autour de l'action.

Passer à l'action avec le diagramme du positionnement des actrices et des acteurs

Nombre de participant-e-s : Travailler en groupes de 5 personnes environ, puis regrouper les participant-e-s.

Durée : Prévoir entre 2 heures et une demi-journée en fonction du nombre de participant-e-s.

Lieu : Des salle(s) où les tables et les chaises peuvent être déplacées.

Matériel :

- Paperboard,
- Marqueurs.

Avant de vous lancer

Les personnes présentes doivent être concernées par l'action. Si les étapes précédentes montrent que certaines d'entre elles n'avaient pas été identifiées, il conviendra de les intégrer à l'exercice. Idéalement, ayez recours à cet outil seulement après avoir déjà réalisé un diagramme des influences et des intérêts.

Le déroulement

Ce travail est effectué en groupes spécifiques.

1. Expliquer en plénière les notions clés d'allié-e et de protecteurice et présenter le schéma.

Allié-e : une personne ou une organisation qui s'engage aux côtés d'une autre personne ou organisation. L'alliance n'induit pas de rapport de force ou de domination, mais suppose au contraire un choix libre, plein et entier de cheminer ensemble vers un but précis. Un-e allié-e contribue au renforcement de notre pouvoir et de notre capacité à solutionner un problème.

Protecteurice : une personne ou une organisation qui propose son appui à une autre personne ou organisation. La protection induit une hiérarchie, un rapport de domination, entre celui ou celle qui protège et celui ou celle qui est protégé-e. Si la-le protecteurice peut offrir du soutien à la personne ou organisation en question, elle ne contribue pas pour autant à son renforcement. L'effet de son appui est fragile et disparaît lorsque la-le protecteurice n'est plus aux côtés de celle ou celui qu'elle ou il a protégé.

2. Travailler en groupes

“ Les allié-e-s sont considéré-e-s comme étant des 'personnes, des structures avec qui nous sommes ensemble, en cheminant non pas jusque devant la porte de la maison mais dans la maison elle-même.' ” – GRAINES SÉNÉGAL



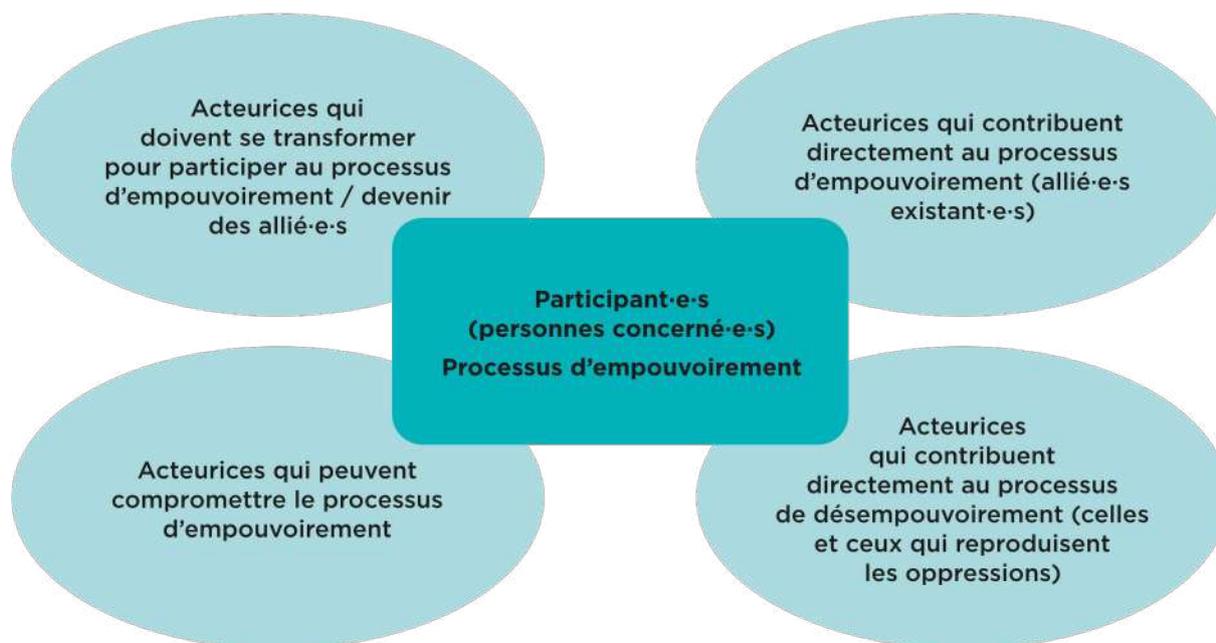
Autour d'une table et avec la liste des actrices et des acteurs déjà identifié-e-s, le groupe doit débattre pour les positionner selon leurs zones d'influence par rapport aux personnes concernées (indiquées sous forme de cercles, au centre) et selon leur relation avec les autres actrices et acteurs catégorisé-e-s dans le schéma.

Voici les règles de positionnement à respecter :

- Plus un-e acteurice est influent-e, plus elle-il est proche du centre.
- Les acteurices qui contribuent directement au processus de désempouvoirement doivent être identifié-e-s pour déterminer, selon leur pouvoir d'influence, dans quelle mesure il convient de développer des stratégies de résistance vis-à-vis d'elles et eux.

- Les acteurices qui contribuent directement au processus d'empouvoirement sont les allié-e-s existant-e-s : elles et ils ont la légitimité et la capacité d'accompagner le processus, et dans certains cas, le font déjà.
- La ligne entre les acteurices qui peuvent devenir des allié-e-s à condition de se transformer intérieurement et les acteurices qui peuvent au contraire compromettre le processus d'empouvoirement est très mince. Ces deux catégories peuvent être relativement perméables et il s'agit d'analyser si tel-le ou tel-le acteurice est plus proche de devenir un-e allié-e ou une menace pour le processus de changement visé.

LE DIAGRAMME DE POSITIONNEMENT DES ACTRICES ET DES ACTEURS



Pour amorcer l'exercice, la facilitatrice ou le facilitateur pose les questions suivantes :

- Quelle est la situation actuelle des personnes concernées ?
- Quelles sont les causes de cette situation ?
- Où se situe mon organisation ?
- Ensuite d'un point de vue plus stratégique, qu'est-ce qui doit changer pour que ces personnes soient dans une position d'acteurices à part entière, avec un pouvoir d'agir renforcé ?
- Comment les différent-e-s acteurices peuvent contribuer à ce changement, ou au contraire le freiner ?

- Que faudrait-il pour faire bouger les actrices et les acteurs ?

Attention : si vous avez déjà réalisé un travail sur les **facteurs de désempouvoirement**, alors ce n'est pas nécessaire de poser ces questions.

“ La question que cet outil soulève est la suivante : même si nous sommes interdépendants, cela ne signifie pas toujours qu'il existe des actrices ou des acteurs qui nous veulent du bien et qui nous soutiennent pour nos activités en tant que femmes organisées. ” - **GRAINES SÉNÉGAL**



Il est possible qu'une actrice ou qu'un acteur se retrouve dans plusieurs espaces, en fonction de ce qu'elle ou il fait actuellement, pourrait faire, devrait faire, etc. Il est par conséquent important, en complément de son nom, de noter en quelques mots ce qui justifie son positionnement dans tel ou tel espace.

Comment questionner la place du milieu naturel et du non-humain dans ce travail de cartographie ?

Si l'un des groupes spécifiques représente un élément non-humain, vous pouvez l'intégrer à l'exercice au centre comme « personne concernée » et considérer la posture spécifique des autres groupes à son égard.



Dès lors, nous avons débuté par le cercle ou elles citent leurs allié·e·s dans leur processus d'empouvoirement pour aller ensuite vers le cercle citant les actrices et acteurs qui doivent d'abord se transformer pour devenir leurs allié·e·s.

- AZIZ NDIAYE, GRAINES SÉNÉGAL

3. Retour en plénière pour mettre le schéma en commun

Les différents schémas réalisés par les groupes doivent être mis en commun pour créer un seul schéma global.

Il est particulièrement intéressant de relever les différences qui reflètent les divergences de position des personnes concernées. Il est également important que le travail de chacun des groupes soit complété par celui des autres.

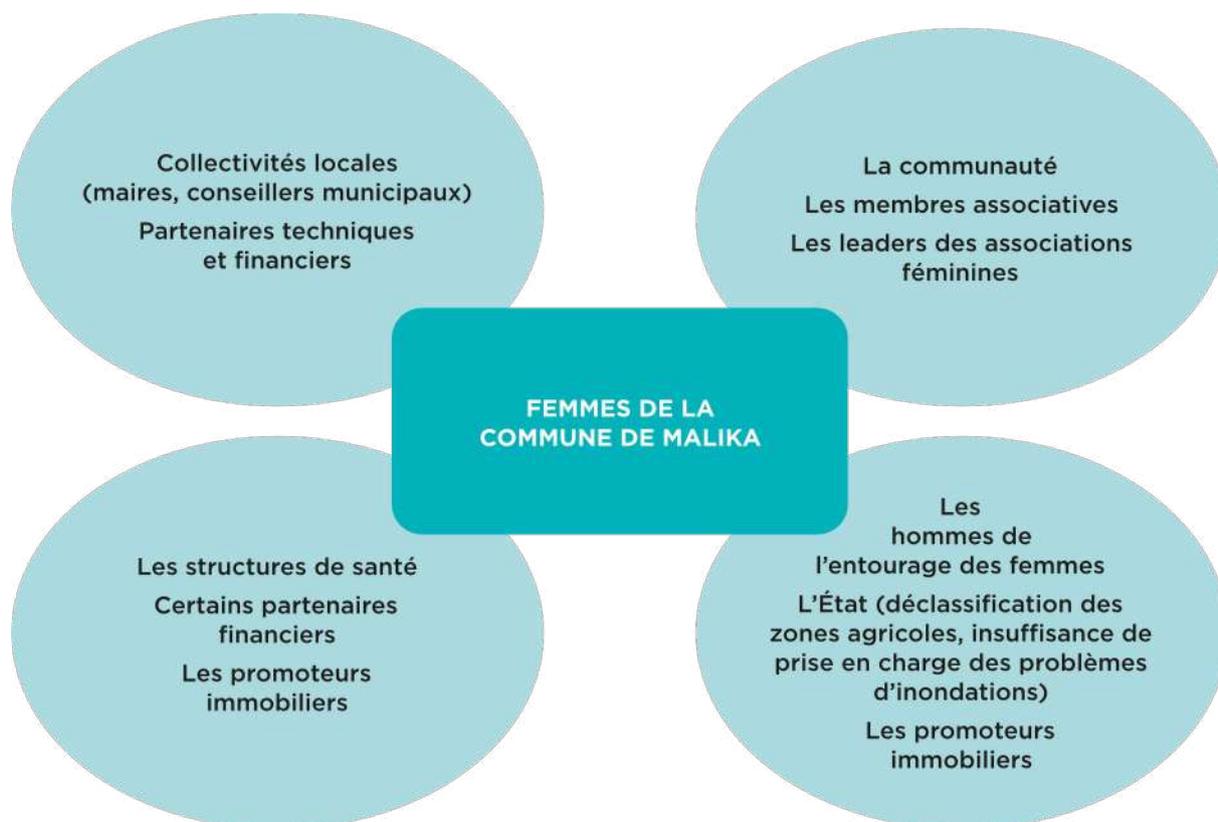
On peut partir de l'un des schémas et demander aux autres groupes s'ils ont des ajouts ou des ajustements à suggérer et les faire après débat avec tous·tes les participant·e·s.

Une fois le schéma final réalisé, une stratégie émerge pour impliquer les allié·e·s les plus influent·e·s, mais également pour faire basculer les personnes qui peuvent devenir des allié·e·s.

Exemple d'un diagramme du positionnement des actrices et des acteurs

L'empouvoirement des femmes de la commune de Malika

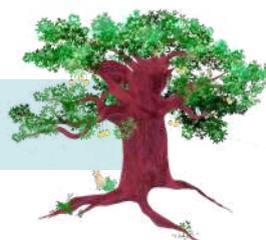
La disparition progressive des espaces agricoles dans la commune de Malika en lien avec la décharge d'ordures ménagères de toute la région de Dakar à Mbeubeuss entraîne une perte de revenus et d'emplois pour les femmes. Les femmes du groupe sont âgées en moyenne entre 45 et 50 ans. Elles vivent à 65 % dans des ménages polygames. Elles disposent du niveau élémentaire ou sont déscolarisées en français, mais sont généralement alphabétisées en langue locale et ont acquis beaucoup d'expérience dans les activités productives ou dans les formations modulaires tels que le leadership ou le genre. Elles s'activent dans le micro jardinage, la transformation de céréales locales, les fruits et légumes, la coupe, la couture, la broderie, la teinture, la sérigraphie, la savonnerie, l'aviculture, le maraîchage, la restauration, la transformation de produits halieutiques et la récupération des déchets plastiques.



JE CONTINUE MON EXPLORATION

-  *L'analyse des actrices et des acteurs*
-  *Le diagramme des influences et des intérêts*
-  *La cartographie des facteurs de désempouvoirement*

RETOURNER AU PANORAMA





FICHE OUTIL

LA CARTOGRAPHIE DES FACTEURS DE DÉSEMPOUVOIREMENT

La cartographie des facteurs de désempouvoirement en bref

Être en situation de désempouvoirement signifie ne pas ou plus maîtriser les choix affectant sa propre vie. Cette absence ou perte de pouvoir(s) est liée à une oppression ou à l'intersection de plusieurs oppressions, comme, par exemple, la pauvreté, l'absence d'éducation, le système patriarcal, la situation d'esclavage, les violences, l'hétéronormativité, l'homophobie ou la transphobie, les situations de handicap, les inégalités face aux changements climatiques, à l'extractivisme et à d'autres exploitations nocives vis-à-vis du monde non-humain.

Les facteurs de désempouvoirement enlèvent ou limitent le pouvoir d'agir des personnes ou des groupes de personnes. Ils interagissent et se renforcent entre eux, et leur articulation génère des effets conjugués (perspective intersectionnelle).

Avec les approches orientées changement (AOC), on cherche précisément à susciter le phénomène inverse : l'empouvoirement. Ceci implique que les personnes concernées ont connaissance des facteurs de désempouvoirement qui les affectent et développent des stratégies pour les transformer, ou tout au moins, pour atténuer leurs effets. Une première étape consiste à prendre conscience de ces facteurs (qui ne sont pas homogènes) et de les identifier au niveau individuel et collectif.

D'où l'intérêt de cette cartographie, qui sert à identifier les facteurs de désempouvoirement différenciés en fonction des groupes de personnes concernées. C'est un exercice d'analyse et de prise de conscience

collective. C'est également un exercice préalable à la constitution de *groupes spécifiques*, éléments clés des étapes des AOC, comme lors des ateliers pour *l'élaboration d'une vision partagée* ou de définition des *chemins de changement*. Il est également particulièrement utile pour les travaux sur les *gouvernances inclusives* en offrant une analyse en profondeur des rapports de pouvoir.

Passer à l'action avec la cartographie des facteurs de désempouvoirement

Nombre de participant-e-s : Par groupe de cinq personnes, puis mise en commun.

Durée : Prévoir une demi-journée, voire deux demi-journées non consécutives, pour faire mûrir la réflexion, mais avec le même groupe de personnes.

Lieu : Salle avec la possibilité de travailler en petits groupes sans se gêner, les tables et les chaises devant être déplaçables.

Matériel :

- Paperboard,
- Marqueurs.

Avant de vous lancer

Avant de vous lancer dans la réalisation de la cartographie des facteurs de désempouvoirement, il vous faut identifier les actrices et les acteurs et déployer le *diagramme des influences et des intérêts*. En effet, cet outil s'utilise tour à tour avec chaque groupe d'actrices préalablement identifié. Veillez par conséquent à disposer d'une liste de groupes d'actrices la plus exhaustive possible. En revanche, il n'est pas nécessaire d'avoir réalisé le *diagramme du positionnement des actrices et des acteurs au préalable* : la



cartographie des facteurs de désempouvoirement peut intervenir avant ou après.

Cet exercice est impérativement à réaliser en **groupes spécifiques** car il est plus efficace de réfléchir aux facteurs de désempouvoirement collectivement. Évitez en revanche les groupes trop petits. Il s'agit bien d'une auto-analyse : chacun des groupes travaille sur ses propres facteurs de désempouvoirement.

La cartographie des facteurs de désempouvoirement nous permet de nous intéresser à un groupe d'acteurs en particulier et prendre le temps de le « passer au peigne fin du pouvoir d'agir » pour nous assurer de ne pas passer à côté d'un facteur qui limiterait leur pouvoir d'agir et qui serait déterminant pour la réussite de l'action.

C'est une sorte de garde-fou contre tout risque d'oubli de dimensions du pouvoir d'agir. Au-delà de sa vocation analytique, la cartographie des facteurs de désempouvoirement s'utilise comme support de discussion afin de cerner les différentes perceptions des participant·e·s, les confronter et les compléter mutuellement.

Vous devez bien formuler votre objectif avant de commencer l'exercice pour en tirer tout son potentiel.

Le déroulement

Chaque groupe de travail doit être un « espace sûr » pour toutes et pour tous tout au long du processus. Afin que les facteurs de désempouvoirement puissent être identifiés, l'équipe en charge de la facilitation doit favoriser les échanges d'expérience et l'émergence des connaissances situées (**voir fiche Genre**). Comme le sujet est complexe, chaque groupe doit disposer d'un·e facilitateurice.

Assurer l'animation est une tâche délicate, car le concept de facteurs de désempouvoirement est difficile à expliquer. Consacrez par conséquent le temps qu'il faut en plénière pour vous assurer de sa compréhension et répondez aux questionnements des groupes, table par table. N'hésitez pas à donner des exemples précis pour illustrer la notion.

L'ESPACE, UNE NOTION CLÉ

La notion d'espace peut renvoyer à plusieurs choses : des espaces individuels (à l'intérieur de chacun·e d'entre nous), des espaces collectifs, d'échange, de discussion, de réseau, des espaces géographiques (paysages), des espaces socio-économiques et administratifs (territoires, collectivités, chaînes de valeur), des écosystèmes et méta-systèmes (ensemble d'écosystèmes reliés entre eux par des flux spatiaux d'énergie, de matière et d'organismes), ou encore des espaces de **care**.

On peut ainsi distinguer l'espace intime (espace cognitif, individuel), l'espace de collaboration (espace collectif, relationnel, réseau interactif), l'espace d'action (espace proche, administratif, territoire/collectivité/espace socio-économique et écologique, paysage du **care**), et l'espace de vie (espace physique, naturel, environnement, écosystème).

Prendre conscience ou définir ces espaces est déjà une étape d'empouvoirement : c'est une façon d'élargir son champ de vision !

Par exemple :

- Le groupe des jeunes filles ne peut pas se rendre à telle formation car la grande majorité d'entre elles sont mobilisées sur des tâches domestiques en appui à leur mère (en particulier à cette heure de la journée) -> tâches domestiques.
- Le groupe des personnes migrant·e·s issues d'Afrique subsaharienne ne peut prendre part aux activités dites de « concertation citoyenne » car elles ne disposent pas de droit de vote et ne se sentent pas légitimes à y participer -> absence de droits.



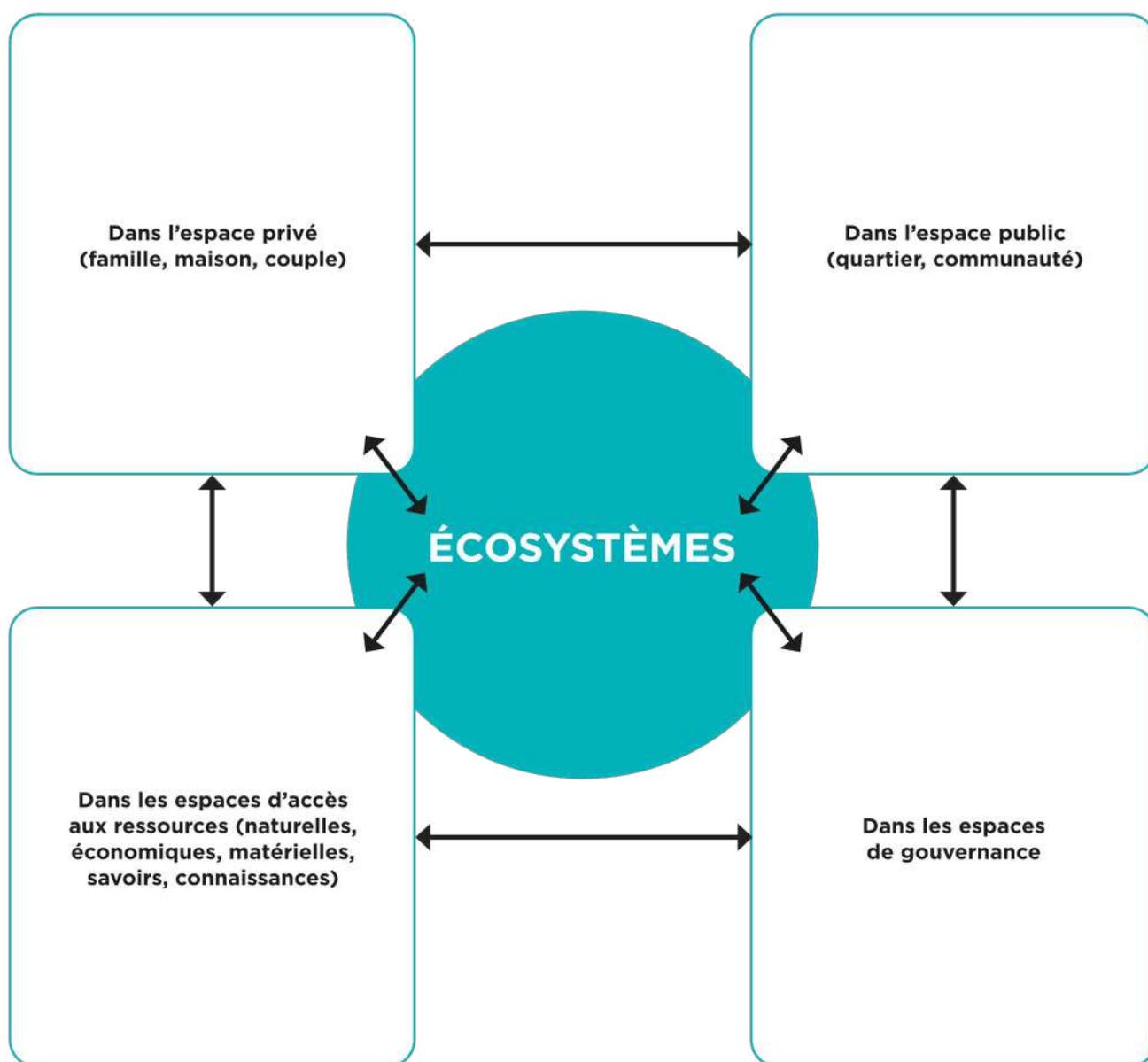
Le travail en groupes spécifiques

Les participant-e-s sont réparties en *groupes spécifiques*, assis autour d'une table.

Commencez l'exercice en posant une question ouverte leur permettant de citer les facteurs de désempouvoirement spécifiques à leur groupe. Pour cela, poussez vos interlocuteurs et interlocutrices à se demander « ce qui les empêche d'agir », à la suite de quoi il sera possible de réfléchir aux changements à mettre en place collectivement pour renforcer leur pouvoir d'agir.

La·le facilitateurice note tous les facteurs cités. Ensuite, le groupe les place dans le schéma ci-dessous, reproduit sur une grande feuille de papier, afin de les catégoriser.

Les différents groupes de personnes concernées (femmes - jeunes femmes, hommes - jeunes hommes, filles, garçons, etc.) sont invités à remplir ce schéma. Au cours du processus, il est important d'identifier les facteurs de désempouvoirement pour chacun des groupes concernés, selon les différents espaces proposés (privé, public, accès aux ressources, espaces de gouvernance).



gouvernance...), tant au niveau individuel que collectif. Il est également essentiel d'analyser, au cours des échanges et des débats, les interconnexions entre ces espaces.

Dans le schéma des facteurs de désempouvoirement, on peut écrire, au milieu, les facteurs systémiques (ceux qui sont transversaux, que ce soit au niveau de l'espace privé, de l'espace économique etc.), pour les rendre bien visibles. Exemples : *patriarcat, colonialisme, extractivisme...*

Les flèches d'interconnexion sont réalisées ensuite par la-le facilitateurice sur les indications du groupe ou par le groupe lui-même après concertation.

La phase finale du processus est le partage et la mise en commun pour permettre aux groupes spécifiques de prendre conscience des facteurs de désempouvoirement des actrices et acteurs des autres groupes. Nous vous recommandons pour cela de présenter les schémas de chaque groupe et de leur permettre de s'exprimer sur ce qui les a le plus marqué dans la présentation de tel ou tel groupe.

Exemples de manières de mettre les schémas en commun

- Type « vernissage » : chacun-e déambule entre les schémas et s'exprime sur un élément marquant de chaque groupe, soit dans le cadre d'un tour de table, soit en collant des gommettes de couleur sur l'élément marquant en question de chaque schéma.
- Type « présentation » : un-e rapporteur-euse ou chaque groupe présente son schéma, puis les autres réagissent oralement sur « un apprentissage » retenu. Le but est de permettre aux groupes de garder ces idées en tête lors de l'élaboration d'une vision partagée.

JE CONTINUE MON EXPLORATION



L'analyse des actrices et des acteurs



Le diagramme de positionnement des actrices et des acteurs



La cartographie des facteurs de désempouvoirement nous a permis de traduire les mots, de leur donner une réalité : le désempouvoirement (vécu par les femmes) étant par exemple la déclassification des terres de culture par les promoteurs immobiliers ou par l'État ou encore la surcharge de travail domestique. Le processus d'empouvoirement a parlé aux femmes qui travaillent sur la confiance en soi, la liberté d'expression mais aussi la mise en place de cadres de rencontres avec les autorités administratives et politiques.” - AZIZ NDIAYE, GRAINES SÉNÉGAL

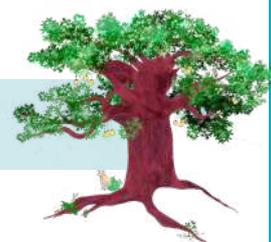


Donner la parole via cet outil est déjà une manière de renforcer le pouvoir d'agir!” - UNE DES PARTICIPANTES AU CYCLE DES ATELIER JEUNESSES DU F3E



L'empouvoirement renvoie à la confiance en soi, l'autonomisation, la liberté d'expression, la prise de décisions, la solidarité et le partage. A contrario, le désempouvoirement est perçu comme un mauvais esprit de groupe, un état de dépendance, un manque de confiance en soi, un manque d'ambition, des choix de vie dictés par les autres particulièrement les tiers, les partenaires.” - GRAINES SÉNÉGAL

[RETOURNER AU PANORAMA](#)



FICHE MÉTHODOLOGIE

LES GROUPES SPÉCIFIQUES

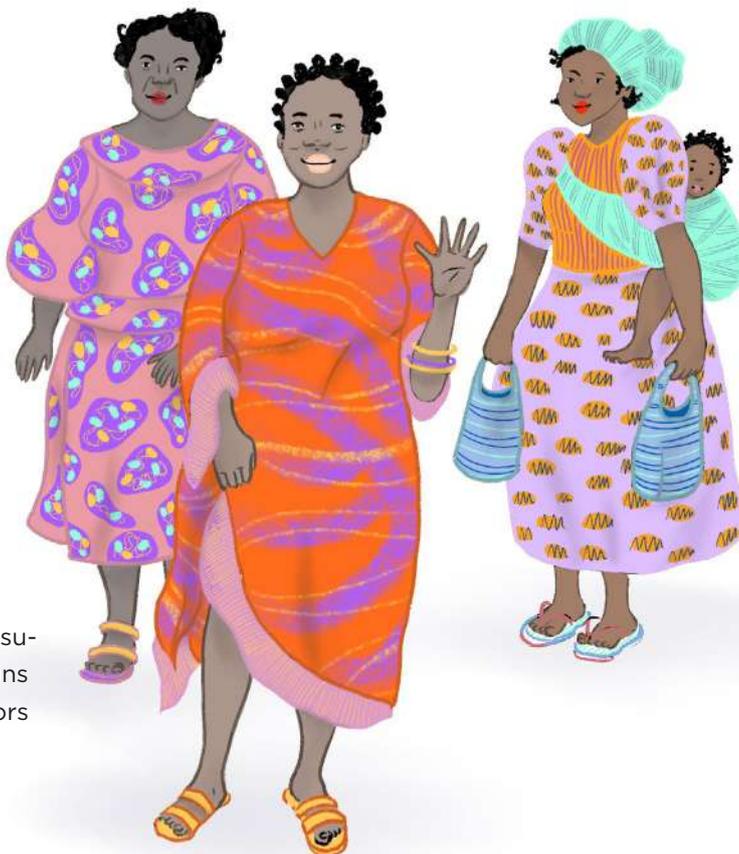
Les groupes spécifiques en bref

Les approches orientées changement (AOC) impliquent de prendre en considération une perspective de **genre** intersectionnelle et **écologique**. Les groupes spécifiques en sont un élément fondamental : c'est ce qui nous permet de favoriser l'expression et de valoriser la parole des personnes habituellement peu écoutées. Les groupes spécifiques sont un levier incontournable de l'empouvoirement des premier-e-s concerné-e-s. Ces groupes permettent aussi d'assumer le rôle de porte-voix d'éléments non-humains (une forêt, une rivière, l'air...) souvent oubliés alors qu'ils sont pourtant essentiels à la vie.

Prendre en compte la parole des personnes minorisées

Prendre la parole dans un grand groupe, *a fortiori* dans des contextes où les rapports de pouvoir sont rigides, peut être difficile, notamment pour celles et ceux qui appartiennent à des groupes sociaux dont l'expression est généralement moins entendue et considérée (femmes, jeunes femmes et jeunes hommes, par exemple). Les groupes spécifiques offrent un contexte plus favorable à l'expression. Bien souvent, il est plus facile pour une jeune femme de prendre la parole face à d'autres jeunes femmes.

À partir des groupes spécifiques, il est possible de faire émerger une parole collective qui sera pleinement prise en considération par l'ensemble d'actrices et d'acteurs en présence, lors d'une discussion impliquant une diversité d'acteurices. Les jeunes femmes, puisqu'elles vivent des réalités sociales différentes d'autres groupes sociaux, ont des attentes et stratégies particulières, que d'autres n'auraient même pas imaginées. Au final, la constitution de groupes spécifiques permet de visibiliser certains groupes sociaux, tout comme les éléments des écosystèmes, et de faire



reconnaître par toutes et tous leurs particularités et leur légitimité à s'exprimer.

“ Le groupe spécifique permet de mettre en confiance les groupes d'acteurs et d'actrices, par exemple les jeunes, qui ont parfois du mal à s'exprimer devant les aîné-e-s.”

- DJASNABEYE MBAINDO, ASSOCIATION TCHADIENNE POUR LA NON-VIOLENCE

Dans le cadre des AOC, le recours aux groupes spécifiques précède toujours la mise en commun d'éléments issus d'une réflexion. En plus de renforcer le pouvoir d'agir des membres du groupe spécifique et de faciliter leur prise de parole, il s'agit bel et bien de leur permettre de peser dans l'élaboration des initiatives les concernant.



Passer à l'action avec les groupes spécifiques

À quel moment organiser des groupes spécifiques ?

Les groupes spécifiques sont un levier du *renforcement du pouvoir d'agir* des personnes ou éléments qui n'ont habituellement pas la parole. C'est pourquoi ils constituent un point central des AOC. Il est notamment essentiel de constituer des groupes spécifiques pour *élaborer une vision partagée*, des *chemins de changement* et pour mettre en place un *suivi-évaluation orienté changement*. Ces groupes peuvent également être utilisés dans le cadre de *l'analyse des actrices et des acteurs* et de la mise en place de *gouvernances inclusives*.

Comment constituer des groupes spécifiques ?

Effectuer une *analyse des actrices et des acteurs* en formant des groupes spécifiques permet de travailler sur la représentativité. Cette analyse doit être faite collectivement par l'équipe projet si elle n'est pas effectuée avec les personnes concernées par l'action. Elle ne doit pas être portée par une seule personne, qui offrirait une vision nécessairement limitée. Prédéterminer les groupes spécifiques qui seront conviés à un atelier suppose en effet une connaissance fine des actrices, notamment des groupes sociaux qui pourraient être invisibilisés. Il en va de même si vous comptez adopter une perspective *écologique* et proposer des groupes spécifiques consacrés aux éléments non-humains : il vous faudra vous assurer d'avoir identifié les actrices agissant en lien avec ses écosystèmes et comprendre leur positionnement en vous appuyant sur les connaissances situées des personnes concernées par votre action.

“ Les groupes spécifiques permettent de mieux s'ouvrir, plus facilement. Nous sommes entre nous sans que la présence des autres ne nous influence.” - OLOROUNTO CHRISTINE HEVIEFO, ANSB, BÉNIN

Dans certains cas, il est possible de laisser la place à *l'autodétermination des groupes spécifiques* en indiquant seulement des variables (genre, âge, origine, situation sociale, handicap, etc.). Cela peut permettre de voir émerger des groupes « invisibles » ou en tout

EXEMPLE DE GROUPES SPÉCIFIQUES APPLIQUÉS À L'ANALYSE DES ACTRICES ET DES ACTEURS

Lors d'une expérimentation, une analyse du contexte par un groupe de jeunes femmes et par un groupe de jeunes hommes a donné des résultats différents : certains acteurs étaient identifiés par les jeunes hommes comme favorables à leur émancipation, à ce qu'ils prennent un poids plus important dans les décisions communales, alors que les mêmes acteurs étaient identifiés comme des obstacles par les jeunes femmes. Réaliser cet exercice de façon séparée a permis de mettre en valeur cette différence et d'identifier les changements souhaités.

cas non identifiés par l'équipe d'animation du projet. Cela favorise également l'émergence de groupes spécifiques qui se feront les porte-voix des éléments non-humains.

Lorsqu'on a affaire à un groupe déjà constitué, dont il n'est pas, ou pas encore, possible de faire bouger les contours, nous pouvons évoquer oralement les groupes spécifiques qui pourraient manquer, en illustrant ce que ces groupes pourraient apporter comme point de vue particulier : des mères célibataires ? Des veuves ? Des pères ? Des jeunes scolarisé-e-s ou au contraire non scolarisé-e-s ? Ou encore la montagne ? L'océan ?

“ Lors d'un atelier, nous avons laissé le choix aux participantes et participants de créer des groupes spécifiques de la façon la plus logique pour elles et eux. Un groupe de personnes âgées a émergé au motif pour les membres de ce groupe que le vieillissement entraîne la survenance de la déficience sensorielle avec des besoins spécifiques. C'est un groupe auquel nous n'avions pas particulièrement pensé car, quand nous parlions du critère de l'âge, nous pensions aux jeunes. Cela a fait prendre conscience très concrètement aux personnes qui étaient là d'à quel point c'était important de varier les points de vue.” - GERMAIN KOMIVI AYASSOU, ASSOCIATION TOGOLAISE DES AVEUGLES



*Je suis facilitatrice
du groupe des femmes.
Sinon, j'ai plutôt tendance
à être "complicatrice"
du groupe des
autorités locales...*



Comment animer des groupes spécifiques ?

L'animation des groupes spécifiques est un point à considérer de près, que ce soit au niveau du « qui » (les animatrices et animateurs) ou du « comment » (leur posture).

“ *Les choses sont très différentes selon les sociétés, et on voit qu'en Afrique c'est plus dur pour les femmes de libérer leur parole. Une femme n'a la parole qu'avec ses consœurs. Les groupes spécifiques permettent de s'épanouir, de se sentir membre d'une communauté.* - **KHADY ADAMDIONE DIATTA, GRET SÉNÉGAL**

Avoir autant d'animatrices ou d'animateurs que de groupes spécifiques implique de savoir à l'avance combien de groupes seront formés ou, à défaut, d'avoir un vivier d'animatrices et d'animateurs potentiel·le·s suffisamment important et représentatif de la diversité des personnes présentes le jour J pour répondre aux besoins. Cela implique de mobiliser un grand nombre de personnes, diverses, en capacité d'animer, qu'il faut former ou accompagner pour cela en amont en travaillant la **posture**.

Retour en grand groupe

Le groupe spécifique n'étant pas une fin en soi, il est important de permettre des discussions en « grand groupe » ou plénière, afin de faire entendre la position des groupes habituellement peu écoutés à l'ensemble des participant·e·s de l'activité, notamment les groupes plus privilégiés.

Pour préparer ce retour en plénière, assurez-vous que les propos transmis ne sont pas dénaturés. Lorsque c'est possible, proposez aux personnes concernées de resituer elles-mêmes leurs réflexions, pour qu'elles et ils s'y retrouvent et que rien ne soit oublié.

QUI ? DE L'IMPORTANCE DU CHOIX DES ANIMATEURICES

Idéalement, chaque groupe spécifique sera animé par une personne qui ressemble aux membres du groupe spécifique, que ce soit en termes de genre, d'âge, de statut, de langue d'expression, et de manière plus générale, de légitimité.

Cette ressemblance entre l'animatrice et les membres du groupe spécifique favorise en effet la libération de l'expression de ces derniers·ères. Toutefois, la variable de l'identité de l'animatrice ou l'animateur ne saurait suffire, il faut qu'elle ou il ait une légitimité reconnue par le groupe. Par exemple, une animatrice peut ressembler au groupe, du fait de son genre et de son âge, mais ne pas être légitime du fait de ses liens avec les membres du groupe (biais relationnel) ou de sa posture d'animation (elle tente de faire passer ses propres idées au détriment du groupe, elle n'est pas assez préparée, etc.).

Dans la plupart des cas, une animatrice ou un animateur qui ne « ressemble pas assez » aux membres du groupe spécifique risque de bloquer leur expression ou d'induire des biais de désirabilité sociale : les personnes n'expriment pas ce qu'elles pensent mais ce qu'elles estiment que l'animatrice ou l'animateur attend d'elles. Dans certains cas particuliers, et sous réserve d'adopter une posture adaptée, il est toutefois possible d'associer à l'animation des personnes ne ressemblant pas complètement aux membres d'un groupe spécifique. Il faudra alors que ces personnes prennent conscience de leur place et questionnent leurs privilèges, afin de tenir compte des rapports de pouvoir existants. En ce qui concerne les groupes spécifiques consacrés aux éléments non-humains, il faudra faire preuve d'adaptation pour être aux plus près des personnes qui constitueront le groupe.

Si ce n'est pas possible, vous pouvez prendre des notes, avec des citations, pour ne pas trahir la pensée des personnes participantes, ou enregistrer la session. Attention toutefois : il est impératif de veiller à ne pas risquer la sécurité des personnes participantes. Les notes ou enregistrements doivent rester des documents de travail, accessibles seulement aux animatrices et animateurs avant une anonymisation protectrice.



Au sein du groupe et avant de retourner en plénière, il est essentiel de convenir de certaines choses :

- Qui va rapporter en plénière ? Un-e membre du groupe, qui va pouvoir affirmer une certaine légitimité à prendre la parole devant toutes et tous pour rapporter le travail de ses pair-e-s ? Plutôt une personne seule ou plusieurs ? Dans les contextes avec des risques pour certains groupes sociaux de prendre la parole devant d'autres groupes en position de pouvoir, il est parfois nécessaire que ce soit l'animatrice ou l'animateur qui rapporte les propos du groupe, en les anonymisant et en les collectivisant. Sondez votre groupe, pour ne pas risquer un « retour de bâton ».
- Si vous prenez des notes des échanges, assurez-vous que ces dernières ne risquent pas de porter préjudice à leurs auteur-e-s si elles sont rendues publiques. Demandez aux personnes concernées ce qu'elles en pensent. Mettez-vous d'accord sur ce qui peut être rendu public et ce qui ne le doit pas.

Lors d'une mise en commun – à quelque étape de l'action que ce soit – il est impératif de veiller à ne pas « diluer » ou faire disparaître la parole des personnes habituellement peu entendues. Vous pouvez aussi vous questionner, avec chacun des groupes spécifiques, pour vérifier que les éléments importants qui en sont issus se retrouvent bien dans la synthèse générale. Cela peut se faire sur le moment ou après un temps de réflexion, où l'on interpelle chaque sous-groupe pour s'assurer qu'il se sent représenté.

JE CONTINUE MON EXPLORATION

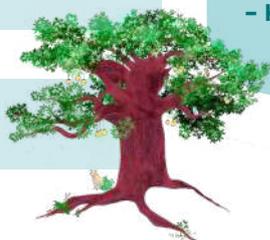
 *Créer des groupes spécifiques en amont d'un atelier*

 *Créer des groupes spécifiques pendant un atelier*

 *Vers une vision partagée et inclusive pour la suite de DéfiSens-AO*

 *Groupes spécifiques et renforcement du pouvoir d'agir*

RETOURNER AU PANORAMA



LE POUVOIR DE LA PAROLE

Lors d'un exercice que nous avons proposé sur les dynamiques d'inclusion et d'exclusion, certaines personnes devaient suivre des consignes : ne pas parler, rester à l'écart du groupe etc. Plusieurs participant-e-s se sont exprimé-e-s sur leur ressenti par rapport au fait d'être exclu-e-s des débats.

 *On se sentaient exclus, mis à l'écart. Tandis que la communauté travaillait et changeait tout, nous étions à la marge.” – EL MOCTAR MOHAMEDEN LOULY, CARITAS MAURITANIE*

 *Du fait de me retrouver exclu, j'avais vraiment envie d'y aller!” – RONAN DEVAUX, MFR*

 *Dans nos sociétés, beaucoup de personnes sont exclues, ne reçoivent pas les consignes, ne peuvent pas participer.” – KLÀRA HELLEBREDOVA, CONSULTANTE*

 *Je me serai peut-être levée pour aller au milieu (avec le groupe, ndlr), mais je ne pouvais pas. J'ai réfléchi à d'autres solutions pour m'exprimer. C'est aussi une question de confiance, de savoir qu'on peut parler, avec aussi une langue que l'on maîtrise.” – ANTILIA SAUMONT-RAGOT, INITIATIVES DÉVELOPPEMENT FRANCE*

 *C'est difficile de ne pas parler, j'aime tellement parler ! Ne pas donner son point de vue est une punition!” – ALASSANE FAYE, GRAINES SÉNÉGAL*

 *Il s'agit de parler, d'être écouté-e, mais aussi d'être audible. Si on veut que ce soit possible pour tout le monde, on doit identifier ce qui fait que ce n'est pas possible, identifier ces barrières pour les dépasser.” – KLÀRA HELLEBREDOVA, CONSULTANTE*





FICHE OUTIL

CRÉER DES GROUPES SPÉCIFIQUES EN AMONT D'UN ATELIER

Les groupes spécifiques en amont en bref

Même quand on a conscience de l'importance de favoriser la participation de toutes les personnes concernées, il peut arriver parfois d'oublier sans le vouloir des groupes sociaux qui ont un rôle à jouer. Même lorsque les groupes généralement exclus sont présents, leurs représentant·e·s ne sont pas toujours en capacité d'exprimer ce qu'elles et ils auraient à dire, pour des raisons internes (elles-ils n'osent pas) comme pour des raisons externes (elles-ils savent que leur voix n'est pas écoutée, elles-ils risquent des violences si elles-ils prennent certaines positions...).

Prendre le parti de convier à vos ateliers des personnes habituellement marginalisées et leur donner la parole en constituant des *groupes spécifiques* en amont de votre activité – où elles pourront s'exprimer sans danger et à l'issue desquels leur parole sera écoutée et prise en compte – permet de rééquilibrer les rapports de pouvoir à l'œuvre dans le contexte dans lequel vous intervenez. Cela permet aussi de renforcer le *pouvoir d'agir* des personnes concernées.

Dans les AOC, le fait de s'appuyer sur des groupes spécifiques à chaque moment du cycle de votre action contribue directement au renforcement du pouvoir d'agir des personnes, et il est donc particulièrement important de travailler la constitution de ces groupes avec soin.

Passer à l'action avec des groupes spécifiques en amont d'un atelier

Avant de vous lancer

Assurez-vous de prendre le temps de vous pencher sérieusement et collectivement sur l'identification des groupes sociaux défavorisés et invisibilisés qui

seraient pourtant légitimes à participer à vos actions car directement concernés par ces dernières. Veillez également à faire en sorte que les personnes que vous allez identifier puissent venir, dans les meilleures conditions possibles pour elles. En un mot comme en cent : rendez cela possible !

L'analyse des actrices et des acteurs est un très bon outil pour se lancer dans ce travail. Ensuite, vous devez travailler votre *posture* et de votre capacité à animer et à faciliter la prise de parole, avec bienveillance, en l'encourageant mais en ne la forçant jamais et surtout en veillant à ne pas mettre en danger les personnes concernées par votre action. Enfin, l'outil *marqueur de la participation* est également un bon support au questionnement : les personnes concernées sont-elles décisionnaires pour elles-mêmes ou doivent-elles en référer à une autre personne pour participer à votre action ? Comment faciliter leur venue ? Quels sont les horaires les plus appropriés pour organiser vos ateliers ? Où doivent-ils avoir lieu ? Faut-il proposer des navettes pour faire venir les personnes ? Faut-il mettre en place des défraiements, une garderie ?

Comment procéder

Identifiez les groupes de personnes qui sont concernées ou impactées par votre action et qui ne sont pas encore avec vous, destinataires ou parties prenantes. Pour prédéterminer les groupes qui seront conviés à vos ateliers dont notamment ceux qui risquent d'être invisibilisés, vous devez disposer d'une bonne connaissance à leur sujet. Alors, pensez spécifique ! À partir de là, vous pourrez identifier les personnes à convier et à la manière de le faire au mieux.



LES QUESTIONS À VOUS POSER POUR COMMENCER À RÉFLÉCHIR AUX GROUPES SPÉCIFIQUES QUE VOUS ALLEZ CRÉER

Si votre action s'adresse à des femmes, avez-vous pensé aux femmes jeunes? Aux jeunes femmes mères célibataires? Aux premières, deuxièmes, troisièmes et quatrièmes épouses? Aux femmes n'étant pas en couple hétérosexuel, aux femmes célibataires? Aux femmes qui ont des enfants à charge et à celles qui n'en ont pas ou plus? Aux femmes âgées, vieillissantes? Aux veuves, quel que soit leur âge? Aux femmes de diverses origines, de diverses religions? Aux femmes migrantes, n'ayant peut-être pas de statut officiel? Aux femmes handicapées? Aux femmes en situation de rue? Aux travailleuses du sexe? Aux femmes malades? Aux femmes qui travaillent de façon formelle, de façon informelle, qui ne travaillent pas contre rémunération? Aux femmes lettrées, à celles qui ne le sont pas?

Bien sûr, il est possible que la situation personnelle de ces femmes ne recouvre pas une spécificité pertinente dans votre action... mais si vous ne vous posez pas la question, vous ne le saurez pas!

Ensuite, pensez stratégie! Vous savez certainement quels sont les groupes sociaux qui ont une influence plus forte sur les décisions à prendre en collectif, qu'il s'agisse de définir la trajectoire de votre action ou la façon de la mener. Grâce aux groupes spécifiques, vous pourrez aussi avoir un impact sur le poids de chacun des groupes. D'habitude, les autorités politiques et religieuses prennent beaucoup de place. Anticipez de les réunir dans un seul groupe, et contrebalancez avec plusieurs groupes de personnes disposant de moins de pouvoir. Pendant l'atelier, chacun disposera alors du même temps pour restituer et cela équilibrera les rapports de domination existants à la base.

Enfin, identifiez les personnes qui pourront faciliter les échanges dans chaque groupe. Il faut que ces personnes ressemblent le plus possible aux membres dudit groupe (une jeune femme pour un groupe de jeunes femmes, etc.), et qu'elles soient formées à la posture d'animation ou à la facilitation. Personne ne correspond à ces critères? Trouvez une personne motivée et formez-la! Oui, cela peut prendre du temps, mais vous renforcerez le pouvoir d'agir de cette personne : imaginez la richesse de ce que vous allez recueillir ensuite! Si possible, prévoyez des binômes, comme cela, pendant qu'une personne anime, l'autre prend des notes ou peut servir de relai dans l'animation en cas de difficulté.

UNE VARIANTE : CONSULTEZ DIRECTEMENT LES GROUPES HABITUELLEMENT EXCLUS

Dans certains cas, il n'est pas possible, ou pas souhaitable, de réunir un grand nombre de personnes différentes dans un même lieu. Peut-être parce que cela engendre des frais de déplacement, d'hébergement et de nourriture trop importants, ou que cela exclut d'office certaines catégories de la population.

Il est donc tout à fait pertinent d'aller à la rencontre des groupes identifiés lors de l'étape préalable, «sur leur territoire», que ce dernier soit

pris au sens propre (dans une autre localité, par exemple) ou figuré (dans les locaux de telle association ou groupement).

C'est ce qu'a fait l'ONPHA-CI, de l'expérimentation DéfiSens-AO, dans le cadre de ses ateliers d'élaboration d'une vision partagée, avec l'organisation de quatre ateliers en allant à la rencontre de groupes spécifiques qu'il n'était pas possible de réunir au même endroit et au même moment.



Quelques précautions

Avant de formaliser les invitations à l'atelier que vous organisez, attention : assigner des personnes – qui peuvent s'identifier simultanément à plusieurs groupes – à un groupe prédéterminé peut les froisser. Une jeune femme directrice d'un groupement de femmes que vous aurez assignée au groupe des jeunes femmes plutôt qu'à celui des directrices et des directeurs, sans lui demander si cela lui convenait ou sans lui proposer de choisir d'elle-même, pourrait être contrariée de cette assignation à un groupe au nom duquel elle n'aurait pas envie de s'exprimer ce jour-là.

Les groupes spécifiques ne sont pas des « cases ». Lorsque vous prédéterminez des groupes spécifiques, nous vous suggérons de prêter une grande attention à votre manière de caractériser vos groupes. Cela pourrait, en effet, vous induire à mettre la focale sur une et une seule caractéristique d'une personne (« les hommes âgés ») alors que les personnes sont bien plus que cela.

Le déroulement

En amont de votre action, munissez-vous de la liste de présence, avec la répartition des groupes que vous aurez imaginée en amont. Annoncez la couleur : « Nous allons organiser des groupes spécifiques, pour que chacune et chacun puisse s'exprimer au mieux. » Si votre groupe est conscient des privilèges et oppressions systémiques que certain-e-s de ses membres rencontrent, vous pouvez y faire allusion. Sinon, vous pouvez simplement expliquer que le travail en groupes spécifiques permet d'accorder un temps plus important d'expression à chaque personne.

Une fois que les groupes spécifiques sont créés, indiquez quelle facilitatrice ou quel facilitateur (ou quel binôme) est attribué à chacun de ces groupes. Référez-vous aux conseils sur la **posture** de l'équipe d'animation.

JE CONTINUE MON EXPLORATION

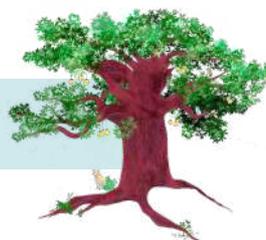


Les groupes spécifiques



Créer des groupes spécifiques pendant un atelier

RETOURNER AU PANORAMA





FICHE OUTIL

CRÉER DES GROUPES SPÉCIFIQUES PENDANT UN ATELIER

Les groupes spécifiques pendant un atelier en bref

Organiser des groupes spécifiques permet aux personnes habituellement peu écoutées de s'exprimer dans un contexte plus favorable. De plus, en faisant émerger une parole collective qui devra être pleinement prise en considération en plénière, vous participez à rééquilibrer les inégalités de pouvoir en donnant de la visibilité et un poids plus important à des groupes sociaux défavorisés.

Dans un groupe déjà constitué (la gouvernance d'un projet par exemple) dont il ne serait pas possible de modifier la composition, il est tout de même intéressant de mettre en place des groupes spécifiques. Vous pouvez aussi effectuer un travail d'*identification des groupes spécifiques en amont d'un atelier*, et décider de laisser les participant-e-s poursuivre et affiner ce travail, par exemple en laissant les femmes se répartir dans des groupes en fonction de ce qui leur paraît pertinent : âge, statut social, etc.

Créer des groupes spécifiques «en direct» pendant un atelier permet de :

- Donner un poids plus important à un groupe social peu écouté (s'il y a trois quarts d'hommes et un quart de femmes dans le groupe, faire des groupes par genre est un moyen de donner un poids plus important à ces dernières).
- Constituer des groupes qui n'auraient pas été identifiés à l'avance par l'équipe de facilitation, si l'on stimule la création spontanée de groupes (comme lors de *l'expérimentation DéfiSens-AO*).

Le recours aux groupes spécifiques au cours d'un atelier favorise le changement des relations entre les participant-e-s. Dans le cadre d'une *analyse des actrices et des acteurs*, par exemple, cela permet qu'un groupe généralement peu entendu identifie des actrices

qu'un groupe dominant ne voit même pas. Il arrive aussi qu'un groupe spécifique identifié comme hostile des actrices qui sont perçues comme favorables par un groupe dominant.

Le recours à des groupes spécifiques permet aussi de donner une voix au non-humain, car il est tout à fait envisageable et possible que l'un des groupes représente, par exemple, une rivière, une forêt, la faune ou la flore locale, etc. Ceci permet de donner une place à un élément qui n'est généralement pas ou peu considéré et qui est pourtant particulièrement concerné par l'action. Typiquement, si un groupe est sur-représenté en nombre, vous pouvez détacher une partie des personnes de ce groupe et leur proposer de venir représenter un ou plusieurs éléments non-humains.

Passer à l'action avec des groupes spécifiques pendant un atelier

Avant de vous lancer

Pour créer des groupes spécifiques au cours d'un atelier ou dans un groupe déjà constitué, il est important de connaître les membres de son groupe, et leurs caractéristiques. Quels sont les rapports de pouvoir qui traversent le groupe ? Outre le genre, l'âge et l'origine, y a-t-il des questions de statut, de handicap ou d'ancienneté dans le groupe ?

Si possible, les participant-e-s à l'atelier devraient avoir été sensibilisé-e-s à la perspective de genre intersectionnelle (avec «*La boîte du genre*» ou «*La marche des privilèges et des oppressions*», par exemple), pour qu'elles et ils aient conscience des rapports de



pouvoir qui traversent le groupe. Si ce n'est pas le cas, ce n'est pas grave : constituer des groupes spécifiques permet, de fait, de rééquilibrer les rapports de pouvoir.

Comme vous allez laisser les participant·e·s de votre atelier décider de la constitution des groupes spécifiques, assurez-vous d'avoir un nombre de facilitatrices et de facilitateurs assez important et assez divers pour pouvoir tous les animer. Posez-vous la question : avons-nous assez de jeunes femmes, de jeunes hommes, de personnes plus âgées, etc., pour assumer l'animation des groupes ? Les facilitatrices connaissent-elles et ils les langues parlées par les participant·e·s afin de faciliter l'expression et la compréhension ?

Comment procéder

Ici, pas de grille à remplir, pas de tableau à compléter, juste vous, l'équipe d'animation, votre *posture* et votre capacité à animer en rebondissant sur ce que vous proposent les participant·e·s !

Quelques précautions

On peut espérer que cela n'arrivera pas, mais il faut veiller à ce que personne ne soit à la « mauvaise place », situé·e dans un groupe inadapté, surtout si cette personne a une position dominante dans celui-ci. Par exemple, prenez un homme mature ou avec un statut social favorisé qui souhaiterait participer au groupe des « jeunes hommes » : invitez-le à rejoindre un autre groupe, peut-être d'hommes plus expérimentés, peut-être davantage en lien avec son statut social ou professionnel. N'oubliez pas : une personne ne se résume pas à une identité, profitez-en !

Le déroulement

En introduction de la séquence dédiée à la constitution des groupes spécifiques, annoncez la couleur : « Nous allons organiser des groupes spécifiques, pour que chacune et chacun puisse s'exprimer au mieux. » Si votre groupe est conscient des privilèges et des oppressions systémiques que certain·e·s de ses membres rencontrent, vous pouvez y faire allusion. Sinon, vous pouvez tout simplement expliquer que le travail en groupes spécifiques permet d'accorder un temps d'expression plus important à chaque personne.

Nous vous invitons à donner d'abord des exemples de groupes spécifiques qui pourraient être créés, en fonction du genre, de l'âge, du statut social, du handicap, etc., et à insister sur les groupes qui ne

pourraient pas être constitués dans cet espace. Peut-être n'y a-t-il pas de jeune femme, par exemple, car les femmes présentes seraient plutôt des femmes d'âge mûr et les jeunes plutôt des jeunes hommes ?

Ensuite, invitez les participant·e·s de votre atelier à se lever et à se réunir à plusieurs. Passez entre elles et eux et demandez-leur : qu'est-ce qui rassemble les membres de tel groupe spécifique ? Quel est le nom qu'elles-ils voudraient adopter pour leur groupe ? Notez sur un tableau les différents groupes constitués, leur nom et leur composition afin qu'ils soient visibles et énumérez-le oralement. Laissez la possibilité aux participant·e·s de créer des groupes spécifiques qui ne vous seraient pas venus à l'esprit !

Une fois que les groupes spécifiques sont créés, attribuez une facilitatrice ou un facilitateur à chacun d'entre eux qui lui ressemble le plus possible. Si c'est pertinent et possible, vous pouvez attribuer une deuxième personne, pour prendre des notes sur les échanges. Référez-vous aux conseils sur la *posture* de l'équipe d'animation que vous trouverez dans la fiche sur les *groupes spécifiques*.

JE CONTINUE MON EXPLORATION



Les groupes spécifiques



Posture

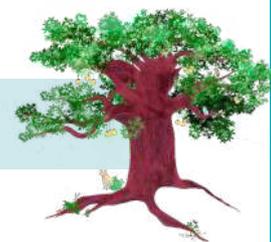


Créer des groupes spécifiques en amont d'un atelier



Travailler avec des groupes spécifiques autodéterminés

RETOURNER AU PANORAMA





VERS UNE VISION PARTAGÉE ET INCLUSIVE POUR « DÉFISENS-AO »

La prise en compte de la perspective de genre intersectionnelle pour améliorer l'accès des personnes déficientes sensorielles aux services d'accompagnement en Afrique de l'Ouest. Récits et témoignages.

Portée par l'Association Togolaise des Aveugles (ATA) et l'ONG française Essentiel, une expérimentation s'attèle à renforcer la prise en compte de la perspective de genre intersectionnelle dans DéfiSens-AO et plus précisément dans sa phase 2. Ce programme réunit dix organisations ouest-africaines et trois organisations françaises afin de promouvoir des échanges d'expérience entre elles, de renforcer leurs compétences et de construire un plaidoyer pour une meilleure prise en compte des personnes déficientes sensorielles par les politiques publiques en matière d'éducation et de santé.

La première étape de cette expérimentation a consisté à introduire auprès des membres du collectif DéfiSens-AO la démarche d'expérimentation, la perspective de genre intersectionnelle et l'analyse des acteurs et actrices. Cela s'est fait dès les premières rencontres du réseau, en octobre 2022. L'année suivante a été consacrée à l'apprentissage pour la mise en place d'ateliers inclusifs d'élaboration d'une vision partagée, permettant de recueillir la parole des personnes déficientes visuelles et auditives dans leur diversité (en termes de genre, d'âge, d'origines sociale et régionale, etc.) et de leurs entourages (familial et scolaire notamment).

Après ces rencontres formatives de 2023, les organisations du Bénin, de la Côte d'Ivoire et du Togo ont pu mettre en place à leur tour des ateliers d'élaboration d'une vision partagée. Les rencontres de 2024 s'attachaient quant à elles à la mise en place d'une vision partagée collective pour la phase 2 du programme, qui puisse intégrer la parole de toutes les personnes concernées par les déficiences sensorielles, habituellement peu prises en compte

Les expérimentateurices

Fernande Adekou B. ép. Kanhonou est assistante sociale, cheffe du service social des personnes handicapées et des personnes âgées à la Direction Départementale des Affaires sociales et de la microfinance du Littoral. Membre de l'APISAAB, elle intervient à titre bénévole dans plusieurs organisations de personnes handicapées

Germain Komivi Ayassou, personne non-voyante, est chef de la division de la promotion des personnes handicapées au ministère de l'action sociale, de la Solidarité et de la Promotion de la femme du Togo, premier conseiller du CA de l'Association togolaise des personnes aveugles (ATA) et membre de différentes organisations de personnes handicapées aux plans sous régional, régional et international. Il est référent F3E du projet DéfiSens-AO.

Dandjiman Kabirou Adjara se présente comme un défenseur des droits humains et surtout des personnes handicapées en République du Bénin. Vice-président de l'APISAAB - Association pour la Promotion et l'Intégration Sociale des Aveugles et Amblyopes du Bénin, président de l'ONG Actions Inclusives, il est aussi journaliste animateur radio de profession, sociologue de formation.

Gbodja Stéphane Marys Amoussou est membre de l'APISSAB et référent sur le projet DéfiSens-AO pour l'association.

Sènan Judicaël Attakin est journaliste animateur radio de profession, linguiste de formation et directeur du Centre artisanal et d'orientation des personnes handicapées au Bénin et membre de l'APISAAB.

Rustick Bâ-Gaspard est professeur certifié de philosophie et membre de l'APISAAB.



Apollinaire Behiri, président de la Famaci, coordonnateur général du projet DéfiSens-AO, et des associations affiliées à la Famaci est l'interlocuteur principal dans les relations avec les structures étatiques et les acteurs et actrices de la société civile

Carlos Stéphane Dindin, anthropologue, interprète en langue des signes et chargé de projets auprès d'ASUNOES-BÉNIN. En tant que co-référent de l'ANSB, il a coordonné différentes activités du projet DéfiSens-AO et notamment les ateliers d'expérimentation du F3E.

Fugence Djivoh, interprète en langue des signes, Vice-président de l'Association des Interprètes et Traducteurs en Langue des Signes

Marie-France Ghezzi est chargée de projets au sein d'ESSENTIEL, association basée à Nantes. Elle coordonne les activités du projet DéfiSens-AO, déployées au Bénin, au Burkina Faso, en Côte d'Ivoire, au Niger et au Togo, en partenariat avec les structures ouest-africaines, VYV3 Pays de Loire et Mutualistes Sans Frontière.

Christine Heveifo est enseignante et bibliothécaire, présidente de l'Association des femmes Sourdes et Malentendantes de l'Ouémè et membre de l'ANSB - Association nationale des personnes sourdes du Bénin.

Bernadette Koffi, comptable, est référente du projet DéfiSens-AO pour le compte de la Famaci - Fédération des aveugles et mouvements associés de Côte d'Ivoire. Elle coordonne les activités de la Famaci se rapportant au dit projet, ainsi que la gestion administrative et financière

Amadou Kouakou est le 2e Vice-président de la Famaci chargé de l'insertion socioprofessionnelle.

Camille Tano Kouassi, instituteur, est président de l'ONG ONPHA-CI (Organisation des parents des personnes handicapées auditives de Côte d'Ivoire) et de l'UNOPAH-CI (Union nationale des organisations des parents des personnes handicapées de Côte d'Ivoire). Il est également secrétaire général adjoint du RIPLEPT (Réseau ivoirien pour la promotion de l'éducation pour tous) et président de la MUDEPSI (Mutuelle de développement de Poko-Sikassua).

Entretien

Germain Komivi Ayassou : « Le projet DéfiSens-AO vise à permettre aux organisations qui le composent d'échanger pour renforcer leurs compétences et de conduire un plaidoyer pour une meilleure prise en compte des personnes déficientes sensorielles dans les politiques publiques en matière d'éducation et de santé. L'expérimentation, elle, s'est concentrée sur la meilleure prise en compte des enjeux de genre inter-sectionnel dans la définition des orientations et des activités de la phase 2 du projet. Si les personnes déficientes visuelles et déficientes auditives sont en effet impliquées dans la gouvernance et la définition des actions du projet, au travers d'organisations les représentant, il apparaît toutefois qu'il s'agit essentiellement d'hommes plutôt âgés, en position de pouvoir relatif. Grâce à l'expérimentation avec le F3E, il nous a été possible de relayer la parole effective de groupes habituellement peu représentés et donc peu écoutés (les jeunes, notamment les jeunes filles, mais aussi les personnes handicapées vieillissantes, certains groupes plus marginalisés, etc.) pour déterminer ensemble les orientations de la phase 2 du projet.

Les Rencontres de Lomé de fin 2022 se sont tenues juste après le premier séminaire collectif à Paris avec le F3E. Fabien [Rivière : *ancien chargé de projets à Essentiel, binôme expérimentateur de Germain*] et moi en avons profité pour représenter l'expérimentation au consortium et pour organiser un atelier de cartographie des acteurs et actrices par pays.

La présence d'Armelle Barré et de Magnolia Houlbrèque [*de l'équipe technique F3E*] aux rencontres régionales de 2023 à Abidjan pour appuyer le binôme que je formais alors avec Fabien nous a permis de faire expérimenter l'organisation d'un atelier Vision avec des groupes spécifiques aux membres du consortium, pour que chaque organisation puisse animer de tels ateliers dans les mois suivants.

On était donc avec un groupe déjà constitué, qu'on ne pouvait pas modifier, car il réunit les directeurs, les directrices, les référents et les référentes des 10 organisations de la sous-région et des 3 organisations françaises. Ce groupe est constitué majoritairement d'hommes (un tiers de femmes, dont la moitié venant de France), avec peu de jeunes hommes et encore moins de jeunes femmes. Notamment, il n'y avait aucune jeune femme aveugle et une seule femme sourde. Les autres femmes étaient plutôt en position de pouvoir (directrices de centre, professeuses, référentes...). Si l'on avait pu constituer les groupes



spécifiques, on aurait pu choisir les groupes habituellement peu représentés pour leur permettre de s'exprimer mais là, ce n'était pas possible. Nous avons donc fait remarquer à tout le monde les groupes que l'on pourrait faire, mais aussi qu'il manquait certains groupes – en les citant. Ensuite, nous avons laissé aux participantes et participants la latitude de se répartir dans le groupe dans lequel ils ou elles se reconnaissaient, et même de créer des groupes manquants.

Nous avons remarqué trois choses : d'une part, certaines personnes auraient pu aller dans plusieurs groupes, car un même individu peut s'identifier à plus d'un groupe. D'autre part, comme nous avons insisté sur les groupes manquants qui nous étaient venus à l'esprit, certains groupes ont tenté de prendre en considération les jeunes femmes. Enfin, un groupe de personnes âgées a émergé lorsque nous avons laissé cette opportunité, au motif pour les membres de ce groupe que le vieillissement entraîne la survenance de la déficience sensorielle avec des besoins spécifiques.

Quand nous avons fait un exercice factice de Vision, nous avons bien remarqué que les groupes qui pensaient pour d'autres portaient des revendications assez générales alors que les éléments apportés par le groupe qui s'était auto-constitué étaient très spécifiques et cela a fait prendre conscience très concrètement sur le moment aux personnes qui étaient là à quel point c'était important de varier les points de vue, et donc de faire des groupes spécifiques en modalité « non mixte » avant de revenir en groupe plus grand.»

Marie-France Ghezzi : « La démarche d'expérimentation proposée par le F3E a permis d'éveiller les consciences des organisations membres de DéfiSens-AO sur le fait qu'invisibiliser une personne qui a peu de pouvoir d'agir est généralement inconscient. Cette prise de conscience était axée sur la diversité des groupes de personnes ayant peu de possibilité pour s'exprimer, de pouvoir de décision et de possibilité d'action – et faisant partie de l'environnement proche. Tout le travail autour des groupes spécifiques a permis de sensibiliser aux barrières structurelles auxquelles certaines personnes font face, mais aussi de se rendre compte que c'est à la fois juste et pertinent de leur donner la parole. »

Christine Heveifo : « Courant mai 2024, nous avons organisé deux ateliers avec les personnes sourdes au Bénin : un à Porto-Novo et un à Cotonou. Avant de les organiser, nous nous sommes demandé quels étaient les groupes qui avaient habituellement peu la parole. C'est pourquoi nous avons décidé de créer 6

groupes spécifiques, qui étaient : les jeunes sourdes et sourds, les femmes sourdes, les hommes sourds, les hommes âgés sourds, les femmes âgées sourdes, et les personnes entendantes et accompagnatrices. »

Carlos Stéphane Dindin : « Nous avons d'abord décidé de faire une "boîte de la surdité" inspirée de la « boîte du genre » pour laisser les groupes s'exprimer sur les préjugés qui portent sur les personnes sourdes dans la société, qu'elles soient femmes ou hommes, jeunes ou plus vieilles. Cela a permis de rappeler à toutes et tous l'écart entre les *a priori* sur les personnes sourdes et la réalité, et la différence entre les *a priori* sur les jeunes, filles et garçons, handicapé-e-s et non handicapé-e-s : pendant que la société s'attend à ce que la jeune fille entendant soit bien habillée, bien éduquée et propre, elle s'attend plutôt à ce que la jeune fille sourde soit sale, mendicante et analphabète. C'est la même chose du côté des jeunes hommes.

Nous avons utilisé un photolangage pour faire appel aux émotions avant de nous lancer sur la vision. C'était très étonnant car nous avons ajouté au photolangage proposé par le F3E des images ancrées dans notre contexte (des personnalités connues, par exemple, etc.) et ce sont plutôt des images proposées par le F3E qui ont été choisies par les participantes et participants. Par exemple, un jeune artiste, qui fait du théâtre notamment, a saisi une image d'un chanteur avec un micro, c'était un peu étonnant. En fait, il voulait témoigner de la capacité des personnes sourdes à chanter à travers leur langue et qu'elles peuvent effectuer des prestations devant un grand public.

Vous savez, quand nous sommes dans un groupe collectif, tout le monde n'arrive pas à s'exprimer, soit par honte, timidité, peur du jugement des autres... Ce sont ceux qui peuvent ou qui ont du courage qui parlent. De plus, dans nos sociétés où, quand l'homme parle, la femme ne doit plus parler, normalement, c'est compliqué. Or, avec les groupes spécifiques différents, formés sur la base de personnes semblables (même âge, même sexe, même génération), il y a l'idée de "l'entre nous" : "nous sommes entre femmes sourdes", "nous sommes entre jeunes"... Cela libère. Donc les groupes spécifiques permettent de donner la parole à tout-e-s, que chacun-e s'exprime librement sans crainte, d'impliquer tout le monde, de donner confiance. Ça permet la participation effective des femmes et des filles, et la participation effective des personnes sourdes. »

Christine Heveifo : « C'était intéressant de voir que les hommes et les femmes avaient le même genre de souhaits, autour de l'accessibilité à des emplois, par exemple. Ce sont les jeunes filles qui ont parlé



d'épanouissement personnel, d'expression artistique, en chant-signe par exemple. C'était également intéressant de voir que les groupes ne se comportaient pas pareil. Chez les jeunes, il y avait beaucoup d'ambitions, dans beaucoup de domaines, leur vision était très large. Du côté des personnes adultes, la liste était beaucoup plus restreinte mais les débats étaient très forts, par exemple autour des problèmes de recrutement, de vie conjugale, etc. Les jeunes étaient dans une vision d'évasion, de liberté, alors que les adultes avaient des propositions beaucoup plus terre à terre, ancrées dans ce qu'ils et elles vivent. Par contre, toutes et tous ont parlé de droit à l'interprétation.»

Carlos Stéphane Dindin : « Dans la plupart des ateliers auxquels j'ai assisté auparavant, j'ai pu constater que les participant-e-s ne sont pas toutes et tous intéressé-e-s par le sujet discuté ou par la tâche à faire. Certain-e-s semblent s'ennuyer, d'autres font autre chose, seule une minorité travaille réellement. Alors que dans cette expérimentation, tout le monde est au cœur de l'action, et ça motive tout le monde. C'est aux personnes qu'on s'adresse directement, sans intermédiaire. »

Camille Tano Kouassi : « Entre mars et mai 2024, nous avons organisé 4 ateliers, visant à rencontrer des acteurs et actrices, tel-le-s que le groupement des élèves et étudiants sourds de Côte d'Ivoire, l'association des sourds de Bingerville, des parents de personnes sourdes au siège de notre association, et l'association des jeunes de Transua, dans le nord-est du pays.

Les différentes personnes rencontrées ont ressenti une très grande joie et ont été très satisfaites de se sentir au centre de nos réflexions. Mieux, elles ont apprécié la démarche qui a consisté à venir les trouver dans leurs milieux de vie. Soulignons au passage que toutes et tous ont compris notre approche qui est la suivante : « on ne vient pas vous donner de l'argent » mais « on vient pour qu'ensemble on cherche les solutions aux problèmes que vous allez nous faire sortir ». Au final, nous avons noté un grand intérêt pour cette communauté de Bingerville qui a tenu à l'exprimer en ces termes : pour une fois, nous sommes au centre des réflexions. On nous permet de nous exprimer.

Dans l'optique de plaire, de se conformer aux exigences strictes des bailleurs, on a vite fait de faire le choix du résultat et non de l'impact du projet sur le public cible. Cet état d'esprit oblige la plupart des rédacteurs de projet à se substituer aux ayants-droits. Ceci a pour conséquence que les bénéficiaires

direct-e-s ne se sentent pas souvent impacté-e-s par les projets qui sont écrits pour elles et eux.

En ce qui nous concerne, c'est parce que nous avons compris l'esprit derrière l'atelier d'Abidjan que nous avons pu réaliser ces ateliers. En effet, financièrement, le montant alloué à cette activité n'était pas réaliste. Parce que 325 000 FCFA ne pouvaient pas permettre d'effectuer des déplacements pour aller au village. Mais nous avons compris la théorie du changement que vous nous avez enseignée et nous avons voulu la pratiquer pour la comprendre. De notre point de vue, il faut d'entrée de jeu plonger dans l'univers des personnes ciblées. Ensuite, donner la parole aux ayant-droits pour recueillir leurs besoins réels. Et enfin envisager avec elles et eux les pistes de solutions aux problèmes posés.

Nous nous sommes permis de visiter quatre différentes communautés aux contextes de vie spécifiques afin de leur donner la parole. A l'issue, nous avons pu identifier certains besoins que le projet Défisens-AO pourrait récupérer. Nous notons par exemple : l'éducation complète à la sexualité, demandée par les jeunes filles; le rôle des familles dans la prise en charge des enfants handicapés; plusieurs groupes qui veulent, aussi, connaître et comprendre les droits des personnes handicapées et pour cela que la CIDPH¹ soit compréhensible, « traduite », expliquée de façon simple et facile à comprendre. Ça, ça va aider aussi au Bénin, au Mali, au Togo, etc.»

Bernadette Koffi, Apollinaire Behiri et Amadou Kouakou : « Nous avons organisé fin mai un atelier avec 4 groupes : des jeunes aveugles, des parents d'enfants aveugles, des travailleurs et travailleuses aveugles, des femmes aveugles. Au début, nous avons rencontré des réticences, car les participant-e-s ne comprenaient pas bien le but de l'atelier. Ils et elles étaient sceptiques. Mais tout en progressant dans l'exercice de la « Marche des privilèges », beaucoup de choses sont sorties. Ce qui était plutôt bizarre est devenu amusant, puis sérieux à la fin.

« L'odorama » a mis certaines personnes dans une ambiance positive, par exemple une personne a dit que le cacao lui évoquait la terre africaine où régnerait l'amour, la tendresse et la beauté, un pays de paix où

1 La Convention relative aux droits des personnes handicapées – connue également sous le nom de Convention internationale des droits des personnes handicapées (CIDPH) – est une convention internationale pour « promouvoir, protéger et assurer » la dignité, l'égalité devant la loi, les droits humains et les libertés fondamentales des personnes avec des handicaps en tous genres. <https://www.ohchr.org/fr/instruments-mechanisms/instruments/convention-rights-persons-disabilities>



les non-voyants refusent les préjugés. Une autre a dit que la mangue lui inspirait un monde pur et naturel, sans hypocrisie. Une autre encore, avec le clou de girofle, qu'elle rêvait que les autorités administratives portent une attention particulière à la situation des non-voyants.

Ensuite, les travaux en groupe ont été des moments forts en émotions car ils ont permis à chaque personne de s'exprimer librement sur ses attentes et ses espoirs pour 2030. L'atelier a permis aux membres de chaque groupe de s'exprimer sur leur situation et leurs attendus, on leur a donné la latitude de s'exprimer sans tabou.

Jusqu'ici, le projet DéfiSens-AO avait prévu des actions assez générales. Avec ce qui ressort des ateliers, de ce que les gens ont partagé, ça pourra amener à des actions spécifiques, concrètes pour les gens.»

Gédéon Dandjiman Kabirou Adjara : « Nous avons organisé en avril deux ateliers, un à Adjohoun et un à Parakou, avec le concours de deux jeunes animatrices. A chaque fois, nous avons 3 groupes : des jeunes étudiantes aveugles (nous avons fait un focus sur les jeunes femmes), des enseignant-e-s et des parents d'étudiant-e-s aveugles.

Chaque groupe a pu exprimer des attentes spécifiques et un avenir, idéal mais réaliste, qui se rejoint de façon générale mais est très spécifique.

Par exemple, dans les groupes des enseignant-e-s, il y a eu beaucoup de choses autour de l'amélioration de leurs conditions de vie, à la fois financièrement et matériellement, au niveau de la disponibilité du matériel adapté, de la création d'un corps pour les enseignant-e-s spécialisé-e-s, etc.

Du côté des parents, la préoccupation principale concernait le suivi de leurs enfants, car toutes et tous ne connaissent pas le braille. On sentait aussi une fierté vis-à-vis de leurs enfants handicapé-e-s, que ces parents considèrent comme intelligent-e-s et qu'ils et elles associent pleinement aux décisions les concernant.

Chez les jeunes filles, on a vu émerger des préoccupations qui étaient vraiment à la croisée de leur genre et de leur handicap. Dans leur monde idéal, les parents ne sont plus un obstacle à leur pleine émancipation. En effet, certains parents surprotègent leurs filles aveugles et organisent, sans en avoir vraiment conscience, leur incompetence en ne leur transmettant pas les gestes qui auraient été transmis à des jeunes filles voyantes. Or, ces jeunes filles veulent, elles aussi, être aptes à tenir un foyer de façon autonome, et

donc être en capacité de faire la cuisine, par exemple. Elles aspirent donc à leur propre formation, mais aussi à celle de leurs parents!»

Gbodja Stéphane Marys Amoussou : « Quand on a eu fini les travaux formels, les échanges ont porté sur le fait que les participant-e-s attendaient que de pareils ateliers soient à nouveau organisés. Ça a vraiment été apprécié. C'était vraiment important pour nous de dire "vous allez être consulté-e-s et ce que vous allez dire va servir de base à la vision commune d'un projet." Les gens avaient l'impression que les actions des organisations restent dans les capitales ou les grandes villes, donc ça a été beaucoup apprécié que l'on vienne. Le gros défi, maintenant, c'est d'organiser de pareilles consultations pour prendre en compte le point de vue de davantage de personnes.»

Gédéon Dandjiman Kabirou Adjara : « Le grand défi maintenant, c'est que la suite du projet DéfiSens-AO soit vraiment rédigé en prenant en compte ce qui a été dit lors de ces ateliers. C'est ce que nous ont demandé les enseignant-e-s : "Faites-en sorte que ce qui a été dit ici ne soit pas rangé dans un tiroir, s'il vous plaît". Il faudra faire attention à ne pas perdre la matière qui a été recueillie, et aussi inscrire dans la suite du projet l'organisation de nouveaux ateliers comme ça. Et pour ça, il faut des moyens, que ce soit inscrit et financé par le projet.»

Rustick Bâ-Gaspard : « Il faut rendre le mérite au format choisi : les groupes spécifiques. Au début, il y avait des réticences, mais vu la qualité des interventions, les gens ont été emballés et ont tout dit.»

JE CONTINUE MON EXPLORATION



Les groupes spécifiques



Travailler avec des groupes spécifiques autodéterminés



À quoi sert la boîte du genre ?



Construire une vision partagée entre plusieurs pays

RETOURNER AU PANORAMA





FICHE MÉTHODOLOGIE

LA VISION PARTAGÉE



La vision partagée en bref

Parler du changement, c'est devenu banal dans le langage courant. Mais qu'est-ce qu'une vision partagée ? Comment y parvenir lorsque le changement attendu concerne un collectif, une communauté, un territoire, une organisation ou un projet ?

Une vision partagée est une représentation collective de l'avenir souhaité par un groupe d'acteurs à l'échelle d'un territoire, d'une organisation, d'un projet ou d'une initiative collective. Elle dépeint un tableau inspirant de ce à quoi le groupe souhaiterait aboutir. La vision partagée décrit un scénario positif à un horizon de cinq à dix ans.

L'élaboration d'une vision partagée est un élément central des approches orientées changement (AOC). Elle est généralement suivie par la définition de **chemins de changement** visant : 1) à poser les « petits pas » entre la situation actuelle et la projection de cinq à dix ans ; 2) à imaginer les activités à déployer en ce sens.

Les principes clés de la vision partagée

La vision partagée est un formidable outil de mobilisation collective autour du sens de l'action ! Elle permet de rassembler les actrices concerné-e-s par une initiative pour mettre des mots sur leurs désirs de transformations sociales et écologiques, à un horizon temporel de cinq à dix ans. Elle peut s'appliquer à une diversité de contextes, par exemple, l'animation d'une dynamique participative au sein d'un quartier, la mise en place d'une stratégie organisationnelle ou le montage d'un projet.

La vision partagée doit permettre aux actrices de définir ensemble la direction qu'elles et ils souhaitent donner à l'action en s'appuyant sur la contribution des premier-e-s concerné-e-s par leur initiative. Véritable « rêve éveillé », cette vision est idéale, mais pas irréaliste ! Elle va, au contraire, orienter la structuration et la mise en œuvre de l'action en évitant de se focaliser sur les problèmes à résoudre à court-terme. La vision partagée fixe un cap général, qu'il s'agira par la suite de décliner en **chemins de changement** et en activités.



VISION PARTAGÉE ÉLABORÉE DANS LE CADRE DE L'EXPÉRIMENTATION GRAINES – QUARTIERS DU MONDE

« En 2035, les coopératives de femmes permettent un accès inclusif aux services sociaux de base pour un développement endogène, émergent et durable, prenant en compte les questions écologiques. »

Lors de l'élaboration de la vision partagée, vous devez être attentif-ve-s à quelques principes de base :

- La vision doit être inspirante, tout en restant faisable et donc en évitant d'être fantaisiste : le but n'est pas de viser l'inatteignable, mais de se donner un horizon ambitieux.
- Elle doit également être spécifique et rester ancrée dans la réalité du contexte.
- Elle doit prendre en compte les premier-e-s concerné-e-s par l'action et leurs communautés en s'appuyant sur leurs connaissances situées.
- La vision doit être partagée par toutes les parties prenantes, et chacune et chacun doit la comprendre. Elle constitue un « tronc commun » sur lequel nous pouvons nous appuyer et qui nous guide pendant l'action.

VISION PARTAGÉE ÉLABORÉE DANS LE CADRE DE L'EXPÉRIMENTATION CONSORTIUM JEUNESSE SÉNÉGAL – GRET

« En 2030, le Sénégal se distingue par une société florissante où les organisations déroulent des activités spécifiquement conçues par et pour les jeunes.

Chaque jeune homme et femme bénéficie d'opportunités éducatives, de bien-être et de financement renforçant activement son rôle dans la promotion de l'Écocivisme.

Les jeunes hommes et femmes sont pleinement autonomes au sein de communautés inclusives et prospères reflétant les bases du développement durable. »

- La vision n'est pas gravée dans le marbre. Vous pourrez la réinterroger suite à l'expérience vécue collectivement.
- La vision n'est pas faite pour être esthétique : elle peut être plus ou moins longue, utiliser une énumération d'adjectifs, se répéter si nécessaire. Une vision partagée « réussie » n'est pas celle qui rentre dans une case ou qui « sonne bien », mais bien celle qui est construite et partagée par toutes les personnes concernées par l'action.

Passer à l'action avec la vision partagée

À quel moment élaborer une vision partagée ?

Idéalement, la vision partagée doit être définie en amont d'une action. Cela n'empêche pas de la travailler ou retravailler à tout moment, notamment quand l'action a besoin d'un nouveau souffle ou nécessite de s'ouvrir à de nouveaux partenaires ou à des nouveaux territoires, par exemple. Il ne s'agit pas de répondre à un problème ou à un besoin, comme le fait souvent le cadre logique : la vision permet de dépasser les contraintes du court terme, sans pour autant les ignorer, en proposant une direction vers laquelle cheminer ensemble.

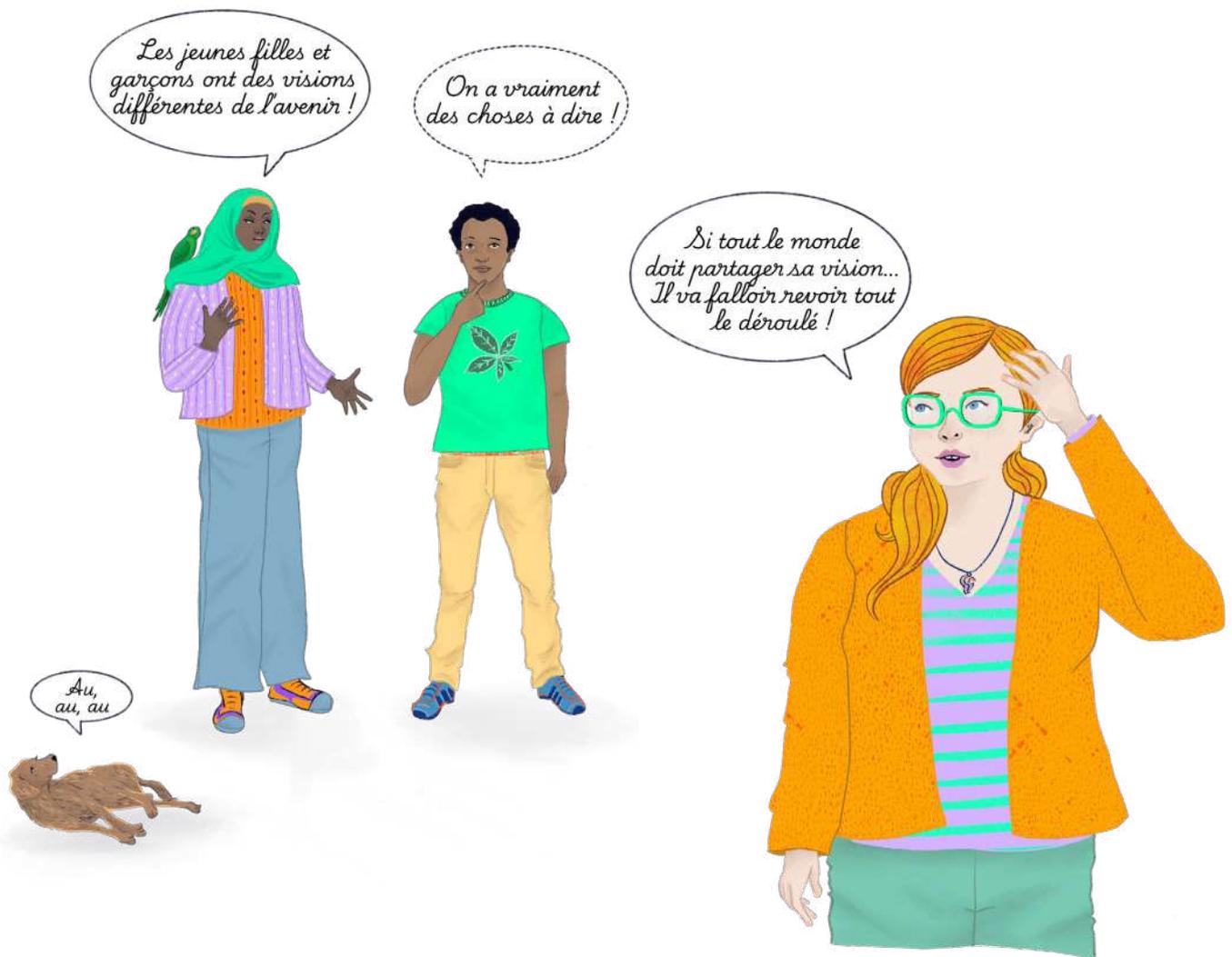
En plus de se donner la possibilité de se projeter à long terme, cette démarche permet de mobiliser collectivement les actrices et de renforcer leur *pouvoir d'agir* dans la construction d'un avenir souhaitable. Elle est un temps incontournable de l'action car elle est un moyen idéal pour créer une compréhension partagée des objectifs, pour motiver les équipes, les partenaires et surtout impliquer les communautés concernées par les actions.

Les prérequis : l'analyse des actrices et des acteurs et les groupes spécifiques

Avant de se lancer dans l'élaboration d'une vision partagée, il est important pour les facilitateurices d'effectuer un premier travail d'*analyse des actrices et des acteurs* qui intègre les enjeux de rapports de pouvoir, notamment pour s'assurer de bien mobiliser toutes les personnes concernées par l'action lors d'un *atelier d'élaboration d'une vision partagée*.

Un autre prérequis important pour se lancer dans l'élaboration d'une vision partagée qui soit réellement *inclusive et participative* est de constituer des





groupes spécifiques qui reflètent les points de vue différenciés des actrices et des acteurs. Les groupes spécifiques permettent de porter les voix de celles et de ceux dont l'expression est entravée en raison des rapports de domination existants, et aussi de prendre en compte les **enjeux écologiques**.

Se lancer dans l'élaboration d'une vision partagée

La plupart du temps, l'élaboration de la vision partagée prend la forme d'un atelier se déroulant sur une journée. Elle est immédiatement suivie par l'élaboration de **chemins de changement**, le lendemain. Cependant, il n'y a pas de protocole gravé dans le marbre : le format qui correspondra à votre contexte et qui tiendra compte de vos contraintes spécifiques sera toujours le meilleur format à retenir.

Dans le processus d'élaboration d'une vision partagée, un élément semble vraiment incontournable : prendre le temps, ensemble ! Les actrices doivent être réunie-s dans un même espace-temps, pour que leurs perspectives puissent se rencontrer, être confrontées et discutées.

Sans rencontre et temps dédié à ce travail collectif, vous risquez d'avoir une vision partiellement partagée, ou peu investie par certains groupes ou personnes, ce qui, *in fine* peut nuire à la mobilisation collective.

L'élaboration d'une vision partagée, puis de chemins de changement, prend du temps. Au-delà de l'organisation des ateliers, ce qui compte, c'est que l'ensemble de cette démarche aboutisse au renforcement du **pouvoir d'agir** des personnes concernées et donne du sens, pour elles, à cette mobilisation collective.

Une journée de travail peut parfois s'avérer insuffisante pour formuler une vision totalement partagée dès lors qu'elle implique une grande diversité d'actrices. Vous pouvez, dans un premier temps, accepter temporairement de compter sur une juxtaposition de



plusieurs visions, avant d'entamer une convergence vers une vision partagée à l'occasion d'une autre rencontre. Vous pouvez aussi travailler des visions par groupes avant de vous réunir en plénière afin que toutes et tous se mettent d'accord.

Dans tous les cas, quatre étapes clés peuvent être distinguées dans le processus menant à la définition d'une vision partagée. Ces dernières s'enchainent de façon plus ou moins rapide en fonction de chaque contexte.

Les 4 étapes de l'élaboration de la vision partagée

Étape 1 : élaboration de visions différenciées en groupes-spécifiques.

Étape 2 : élaboration d'une vision partagée.

Étape 3 : formulation de la vision partagée.

Étape 4 : validation de la vision.

Il est possible de réaliser toutes ces étapes en une seule journée de travail collectif si votre contexte vous le permet, mais il est aussi envisageable de scinder cela en plusieurs temps différenciés si nécessaire.

JE CONTINUE MON EXPLORATION

 *La vision partagée des jeunes engagées pour un Sénégal durable en 2030*

 *Organiser un atelier d'élaboration d'une vision partagée*

 *La vision partagée pour renforcer le pouvoir d'agir des jeunes*

 *Construire une vision partagée et des chemins de changement*

RETOURNER AU PANORAMA





FICHE OUTIL

ORGANISER UN ATELIER D'ÉLABORATION D'UNE VISION PARTAGÉE

L'atelier d'élaboration d'une vision partagée en bref

Dans ces pages, nous vous expliquons comment organiser un atelier dédié à l'élaboration d'une **vision partagée** à 5 à 10 ans, qui servira de base à la planification **participative et inclusive** de votre action. Cette étape détermine et précède la définition des **chemins de changement**.

Ce processus comprend quatre étapes clés qui peuvent être déroulées sur une journée ou plus si nécessaire. Que les ateliers soient « perlés » par étape ou qu'ils regroupent plusieurs étapes à la fois, tout dépendra des besoins de votre contexte.

Passer à l'action avec l'atelier d'élaboration d'une vision partagée

Nombre de participant-e-s : Entre 10 et 100.

Durée : Une journée complète ou plusieurs ateliers autour d'une ou plusieurs étapes.

Lieu : Une salle qui permette d'accueillir l'ensemble des participant-e-s. Pour les grands groupes il est recommandé d'avoir des salles ou espaces supplémentaires afin de limiter le bruit.

Matériel :

- Supports adaptés aux formats choisis : paperboard ou des grandes feuilles, téléphones portables pour filmer et enregistrer.

Téléchargez un exemple déroulé d'un atelier d'élaboration vision partagée

Avant de vous lancer

Pour bien comprendre de quoi il s'agit, consultez la Fiche méthodologie **élaborer une vision partagée**.

La plupart du temps, un atelier d'élaboration d'une vision partagée se déroule sur une journée et est immédiatement suivi par l'élaboration de **chemins**

de changement, dès le lendemain. Cependant, vous pouvez organiser plusieurs ateliers si cela correspond davantage au contexte de votre action. Si vous souhaitez organiser les ateliers d'élaboration d'une vision partagée et de chemins de changement l'un à la suite de l'autre, nous vous recommandons de prévoir deux jours et demi afin de ne pas « courir » et, au contraire, de bien prendre le temps de favoriser les échanges entre les participant-e-s.

Pour commencer, l'identification des participant-e-s est une étape cruciale. Il faut s'assurer que les actrices et les acteurs clés du champ de l'action sont bien représenté-e-s, en particulier les premier-e-s concerné-e-s. D'où l'importance de réaliser, bien en amont de l'atelier, une **analyse des actrices et des acteurs** qui vous permettra d'établir la liste des participant-e-s pertinent-e-s en vue de mettre en place des **groupes spécifiques** adaptés au contexte, par exemple, de jeunes femmes, de parents, de personnes âgées, en situation de handicap, etc.

Vous aurez besoin d'outils efficaces mais surtout d'une capacité à travailler la facilitation et la **posture** d'animation que vous devez anticiper. Vous devrez notamment veiller à la représentativité des personnes qui facilitent : une jeune femme pour un groupe de femmes, un jeune homme pour un groupe de jeunes hommes, etc. De ce fait, vous allez peut-être être amené-e-s à mobiliser de nouvelles personnes en animation.

Vous pourrez ensuite construire un **déroulé**. Un exemple vous est présenté dans cette fiche, pour vous inspirer dans la construction de votre propre atelier. En effet, l'organisation d'un atelier d'élaboration d'une vision partagée nécessite d'établir un déroulé précis qui reprendra les quatre étapes et les méthodes d'animation choisies et permettra de définir précisément le rôle des animateurices. Il est aussi utile de prévoir des séquences de travail suffisamment larges pour pouvoir en prolonger une si nécessaire, sans que cela n'affecte la suivante, ni le déroulement de l'atelier



dans son ensemble. Nous vous recommandons également d'accorder une grande attention à la logistique, afin que les échanges ne soient pas perturbés par des contraintes techniques.

Les 4 étapes pour élaborer la vision partagée

Étape 1 : Élaborer des visions différenciées en groupes-spécifiques.

Étape 2 : Élaborer une vision partagée.

Étape 3 : Formuler la vision partagée.

Étape 4 : Valider la vision.

Étape 1 – Élaborer des visions différenciées en groupes spécifiques

À cette étape, les participant-e-s sont réparti-e-s en groupes spécifiques : jeunes femmes, personnes ayant une déficience visuelle, autorités locales, etc. Sur la base d'une consigne énoncée par l'équipe de facilitation, chaque groupe définit une vision à l'horizon de cinq à dix ans qui lui est propre et qui reflète ses particularités.

Des visions différenciées sont alors élaborées par chaque groupe spécifique à partir de la question de départ. Cette question de départ, préparée en amont, doit être simple et compréhensible, tout en mettant la focale sur l'expression des premier-e-s concerné-e-s par l'action et sur le renforcement du pouvoir d'agir.

Voici un exemple de vision : « Nous sommes en 2035. Les jeunes femmes ont renforcé leur pouvoir d'agir. Elles ont de nouvelles possibilités et opportunités qu'elles peuvent saisir. Comment décrire cette situation ? »

L'exemple de l'expérimentation du CJS et du Gret au Sénégal

À l'occasion de l'atelier d'élaboration de la vision partagée avec des jeunes filles et des jeunes hommes, chaque groupe spécifique a été invité à réaliser une vidéo présentant sa vision en réponse à la question : « Imaginez le Sénégal en 2030 : quel Sénégal, quelle jeunesse, quelle communauté voulons-nous ? »

Les participant-e-s peuvent « rêver » lors de cet exercice de formulation, en proposant une vision qui représente un idéal à atteindre. Il est donc essentiel de laisser un temps de réflexion significatif, voire de passer par un exercice d'expression individuelle, avant de se lancer dans l'élaboration de la vision en groupes spécifiques. Cette expression individuelle peut être orale ou écrite, tant qu'elle permet effectivement à chacun-e d'être véritablement *inclu-e et de participer*. Chaque groupe spécifique doit ensuite donner forme à cette vision. Vous choisirez les supports en fonction du contexte : texte, audio, film... Laissez place à votre imagination !

Deux points d'attention sont à considérer pour s'assurer que les groupes spécifiques produisent des visions qui pourront être utilisées par la suite :

- Une vision doit être suffisamment ambitieuse pour donner du souffle et mobiliser les personnes, sans pour autant se diluer dans un objectif trop large.
- La vision est une boussole, elle n'est pas figée. Avec le temps, on peut la faire évoluer.

PRÉSERVER LA PAROLE DES PERSONNES MINORISÉES

Le travail en groupes spécifiques est essentiel à l'élaboration d'une vision partagée. Cela permet de créer des espaces sécurisés de prise de parole pour les personnes concernées, en particulier les plus minorisées ou marginalisées d'entre elles. Le retour en plénière pour l'élaboration de la vision partagée est un espace où la parole spécifique risque d'être effacée, car à ce moment-là, les paroles les moins « fortes » peuvent être déconsidérées au profit d'un « consensus ». La facilitation est ici cruciale pour qu'aucune parole ne soit minimisée, occultée ou recouverte, quitte à aboutir à une vision dite « cumulative » (qui juxtapose plusieurs visions), ou comportant des éléments de débat non résolus (qui donneront lieu à de nouvelles discussions ultérieurement).



Étape 2 – Élaborer une vision partagée

À cette étape, tou-te-s les participant-e-s sont réuni-e-s et les visions de chaque groupe spécifique sont partagées et discutées. Ensuite, l'ensemble des participant-e-s se met d'accord sur les éléments clés qui constituent la vision partagée.

Le partage des visions élaborées dans le cadre des groupes spécifiques prend la forme la mieux adaptée au contexte : visite d'une exposition de posters, présentations orales, diffusion de films, etc.

Il s'agira ensuite d'identifier collectivement les éléments clés qui figureront dans la vision partagée. Ici, la formulation exacte n'est pas le plus important : un travail d'écriture pourra être réalisé *a posteriori*. Il est en revanche fondamental que les participant-e-s s'accordent sur les éléments qui seront contenus dans cette vision partagée en veillant à ce que la parole de chaque groupe spécifique soit bien prise en compte.

“ En général le premier panorama n'a pas vocation à être «joli» comme une belle vision aboutie. Son intérêt est de «ramasser» toutes les informations clés.” – CINA GUEYE, EQUIPOP

Étape 4 – Formuler la vision partagée

Un petit groupe, de deux à cinq personnes, est chargé de proposer une formulation de la vision partagée en s'appuyant sur les éléments clés qui ressortent de la discussion. Idéalement, ce groupe implique des participant-e-s volontaires de différents groupes spécifiques et au moins un-e animateurice. Ce travail peut avoir lieu à l'issue d'une première journée d'atelier ou bien ultérieurement, si les différentes étapes font l'objet d'ateliers distincts.

Étape 5 – Valider collectivement la vision partagée

La vision formulée est présentée aux participant-e-s, qui la modifient si besoin avant de la valider. La vision partagée doit être formellement approuvée par toutes et tous pour confirmer sa légitimité et sa validité. Chaque voix doit être entendue, de manière à ce que chaque personne puisse se sentir «englobée dans» et «détentricer de» cette vision partagée.

Il est possible d'y revenir et d'interpeller chaque groupe spécifique : avons-nous oublié des choses importantes pour vous ? Est-ce que vous vous y reconnaissez ?

POUR UNE VISION INCLUSIVE ET REPRÉSENTATIVE DE TOUTES ET DE TOUS

“ Pour vérifier qu'une vision partagée est représentative et inclusive, posez la question suivante aux participant-e-s : « Vous retrouvez-vous dans cette vision ? ». Une autre astuce consiste à demander ensuite à chacun des groupes : « Votre groupe est-il visible dans la vision ? ». Si ce n'est pas le cas, il faut modifier la vision.” – MARINA DUBOIS, GERES

Il est essentiel de laisser un temps d'appropriation suffisant et de ne pas précipiter la validation de la vision partagée. Le risque que la voix des personnes et communautés concernées soit recouverte ou occultée est important et doit être évité, sous peine d'invalider tout le processus d'élaboration.

Après un temps dédié à la synthèse des réponses apportées, l'équipe de facilitation peut soit valider la vision partagée, soit établir une liste des points à discuter à nouveau et proposer des modalités adaptées pour le faire – comme l'interruption des travaux pour formuler des propositions, puis reprise et vote etc. Il est ici essentiel de trouver le bon mode opératoire pour aboutir à une validation collective pleine et entière.

Ne pas rechercher le consensus à tout prix

La vision partagée ne doit pas faire l'objet d'un «consensus mou» entre les groupes différenciés. L'essentiel est que les paroles soient toutes exprimées, accueillies et intégrées à la projection collective, et ce même si tous les points ne font pas l'unanimité. L'atelier d'élaboration d'une vision partagée peut se clore sans que l'on dispose d'une vision totalement formulée et consensuelle, mais simplement d'une liste des éléments qui doivent y figurer.

JE CONTINUE MON EXPLORATION

-  *La vision partagée*
-  *La vision partagée des jeunes engagées pour un Sénégal durable en 2030*
-  *La vision partagée pour renforcer le pouvoir d'agir des jeunes*
-  *Construire une vision partagée et des chemins de changement*

RETOURNER AU PANORAMA



LA VISION PARTAGÉE DES JEUNESSES ENGAGÉES POUR UN SÉNÉGAL DURABLE EN 2030

Retour d'expérience avec les expérimentatrices des AOC appliquées à la conception d'un fonds de soutien aux actions citoyennes des jeunes.

Au Sénégal, les approches orientées changement (AOC) ont été appliquées à la conception d'un fonds de 270 millions de francs CFA (3 millions d'euros) visant à soutenir les actions citoyennes des jeunes Sénégalais-e-s. Une cinquantaine de jeunes femmes et jeunes hommes issu-e-s de territoires divers ont pris part à la conception de ce fonds via l'élaboration d'une vision partagée et la définition de chemins de changement.

Portée depuis 2022 par le Consortium Jeunesse Sénégal (CJS), collectif créé en 2020 réunissant 18 organisations œuvrant à la promotion d'initiatives des *jeunes* sénégalaises, la démarche de création de ce fonds a reçu l'appui du Gret pour sa mise en place et du F3E pour l'intégration des AOC.

Retour d'expérience avec les expérimentatrices ayant, notamment, organisé l'atelier de deux jours qui a eu lieu à Ziguinchor en janvier 2024 pour l'élaboration d'une vision partagée et la définition de chemins de changement pour définir les orientations du fonds.

Les expérimentatrices

Christian Ndour, du Consortium Jeunesse Sénégal, est travailleur social passionné de l'accompagnement des enfants et des jeunes. Grand amateur de sport et particulièrement de football, il est le chef du projet Yaakaar Jeunesse & Citoyenneté.

Ndeye Anta Dieng est chargée des programmes du Projet Yaakaar Jeunesse & Citoyenneté du Consortium Jeunesse Sénégal. Elle coordonne la conception, la planification et la mise en œuvre des programmes en parfaite collaboration avec les organisations membres ou partenaires du CJS. Les meilleurs moments de son travail correspondent aux retrouvailles avec les

personnes concernées par les actions qui témoignent de l'impact des programmes dans leur développement personnel, social ou professionnel.

Khady Adiambone Diatta est cheffe de projet au sein du Gret Sénégal et est animée par la valorisation du rôle des jeunes au sein des territoires. Elle évolue dans les thématiques liées à l'insertion et à l'emploi des jeunes conduisant des projets ayant trait à la citoyenneté, à l'entrepreneuriat et à la finance inclusive ainsi qu'à la formation professionnelle par l'apprentissage. Khady Adiambone est très taquine envers les Sèrères en raison du cousinage à plaisanterie existant avec les Diolas!

Camille Paquet est responsable de l'équipe internationale du Gret travaillant sur la thématique insertion-emploi. En charge du pilotage stratégique, opérationnel et financier dans les 15 pays de représentation du Gret, Camille dispose d'une forte expérience en montage, gestion de projets et conduite d'expertises techniques dans les secteurs de la formation professionnelle, de l'insertion et des jeunes.

Entretien

F3E - Pourquoi vos organisations se sont-elles engagées dans l'expérimentation méthodologique proposée par le F3E? En quoi cela a consisté?

Christian Ndour - Aujourd'hui, au Sénégal, les jeunes n'ont pas suffisamment d'opportunités pour mettre en œuvre leurs initiatives. Le CJS a voulu donner à ces jeunes un accès équitable à des financements servant à soutenir la réalisation d'actions citoyennes. L'enjeu de ce fonds est de proposer une démarche inclusive, qui prenne en compte les besoins et les attentes des jeunes, en particulier des jeunes femmes, et qui leur permette d'être parties prenantes de sa gestion.

Camille Paquet - Le Gret fournit un appui technique au CJS dans le cadre de la mise en place de ce fonds, notamment sur sa gouvernance et ses orientations. La démarche d'expérimentation méthodologique des AOC nous est apparue comme un levier pour mobiliser les jeunes, mais aussi comme un moyen de définir des orientations et, par la suite, d'établir un dispositif de suivi-évaluation.

Ndèye Anta Ndieng - Nous avons souhaité être accompagné-e-s par le F3E, qui nous a proposé une formation aux AOC qui s'est tenue à Dakar en octobre 2023. Une vingtaine de membres du CJS en ont bénéficié. Par la suite, avec l'appui du F3E, nous avons identifié les actrices et les acteurs à mobiliser pour la mise en place de ce fonds. Nous avons organisé un atelier de deux jours à Ziguinchor, en janvier 2024, qui a réuni une cinquantaine de participant-e-s. Notre objectif était d'imaginer ensemble une *vision partagée* par les jeunes pour le Sénégal à l'horizon 2030 et d'identifier *les changements* nécessaires à sa réalisation.

F3E - Comment avez-vous préparé l'atelier d'élaboration d'une vision partagée et de chemins de changement ?

Khady Adiambone Diatta - À la suite de la formation que nous avons reçue à Dakar, nous nous sommes réuni-e-s périodiquement pour bien cadrer l'organisation de cet atelier. La *cartographie des actrices et des acteurs* que nous avons effectuée nous a permis de sélectionner les participant-e-s, suivant les zones d'intervention du projet Yaakaar Jeunesse & Citoyenneté du CJS. Pour garantir une participation effective des jeunes femmes, nous avons sciemment fait en sorte qu'elles représentent 60 % des participant-e-s afin que leurs besoins soient bien identifiés dans la construction de la vision partagée. La prise en compte des questions liées au climat et à l'écologie a été un point d'attention à travers l'invitation du Service régional des eaux et forêts de la région de Ziguinchor et par la sélection d'associations œuvrant dans ce domaine.

F3E - Comment la première journée consacrée à la vision partagée s'est-elle déroulée ?

Camille Paquet - L'atelier a débuté avec une cérémonie d'ouverture, puis il a été demandé aux participant-e-s de fermer les yeux quelques minutes pour réfléchir à la question suivante : « Imaginez le Sénégal en 2030. Quel Sénégal, quelle jeunesse, quelle communauté voulons-nous ? » Pour répondre à cette question, nous avons constitué des *groupes spécifiques* de jeunes femmes et de jeunes hommes. Chaque groupe a ensuite réalisé une courte *vidéo* pour raconter sa vision. Puis nous les avons réuni-e-s en plénière pour

échanger à propos de leurs visions respectives, pour identifier des grands domaines de changements et dessiner les orientations du fonds en cascade.

Ndèye Anta Ndieng - Le format vidéo pour restituer les visions des groupes spécifiques a vraiment favorisé l'engagement des participant-e-s. Tout le monde était motivé-e. Les femmes étaient vraiment très engagées dans la création de ce petit film ensemble et on peut dire qu'elles ont vraiment bien travaillé ! Un autre élément nous a marqué : dans les groupes des hommes, où il y avait deux personnes qui se définissent comme handicapées, on sentait vraiment la présence du handicap dans leurs travaux. Cela nous a permis de prendre en compte les plus vulnérables et le point de vue des personnes qui sont habituellement les plus marginalisées.

Khady Adiambone Diatta - J'ai particulièrement aimé le processus de conception de la vision partagée, notamment dans les groupes composés de jeunes femmes. Cela a permis de mettre en valeur, de plein droit, les préoccupations que les femmes rencontrent. Ces dernières contrastaient fortement avec les propositions des hommes, assez généralistes et focalisées sur l'impact. Ensuite, en session plénière, nous avons fait converger les apports des différents groupes autour d'une vision partagée.

F3E - Comment avez-vous procédé pour la seconde partie de l'atelier, dédiée aux chemins de changement ?

Camille Paquet - Le second jour, il a été demandé aux participant-e-s d'élaborer des *chemins de changement* pour décrire le passage de la situation actuelle à la réalisation de la vision. Afin de recueillir des orientations spécifiques à chaque territoire représenté, ce travail a été effectué via des groupes régionaux. Ensuite, nous avons échangé sur les chemins de changement et les orientations du fonds.

Ndèye Anta Ndieng - Nous avons rencontré quelques difficultés vis-à-vis des premières propositions qui ont émergé. Ces dernières étaient généralistes alors que notre objectif en créant des groupes par région était d'identifier les changements souhaités propres à chaque communauté, au niveau local. Pour sortir de cette impasse, nous avons demandé aux participant-e-s de s'exprimer sur les défis qui se posent et les éléments qui pourraient avoir une influence sur la réalisation de la vision. C'est à partir de ce moment-là que chaque organisation a pu identifier des spécificités locales, nous permettant d'élaborer des chemins de changement. Les jeunes nous ont fourni une grande quantité d'orientations.



F3E – De quelle manière les enjeux de genre et écologiques ont-ils été abordés par les participant-e-s ?

Christian Ndour – Les femmes étaient plus nombreuses que les hommes et c'est sûr que cela a changé les choses. J'ai notamment remarqué qu'une jeune fille ayant contribué la veille au sein d'un groupe de femmes ne prenait plus la parole une fois arrivée dans un groupe mixte. On voit bien que de pouvoir parler sans peur de la répression ou d'être jugée reste un élément fondamental. Les groupes spécifiques nous ont permis de bénéficier pleinement de ce que la communauté avait à offrir.

Ndèye Anta Ndieng – Des organisations avec des personnes travaillant sur l'écologie et un représentant des Eaux et forêts ont pris part à l'atelier. Pendant la cérémonie d'ouverture, elles et ils ont sensibilisé les jeunes sur le fait qu'elles et ils mettent souvent en place le même genre d'initiative, comme planter des arbres par exemple. Cela a donné des idées pour imaginer de nouvelles activités.

F3E – Qu'avez-vous appris, personnellement, de cette démarche d'expérimentation ?

Ndèye Anta Ndieng – Ma crainte était que nous n'arrivions pas à faire venir des jeunes filles jusqu'à Ziguinchor. Nous y sommes parvenu-e-s, et c'est une réussite qui mérite d'être saluée ! Un autre questionnaire a concerné la pertinence de constituer des groupes spécifiques, un sujet qui a soulevé des débats. Je ne pensais pas que cela fonctionnerait aussi bien, mais la méthode a fait ses preuves et je l'ai depuis réutilisée.

Christian Ndour – On a tendance à penser que tout paraît une évidence, par exemple le fait que les droits des femmes ou des personnes en situation de handicap ne sont pas respectés. Mais c'est vraiment quand les personnes concernées par des situations d'oppression parlent d'elles-mêmes que l'on peut mieux saisir les inégalités et les spécificités de ces communautés-là. C'est surtout cela qui m'a frappé !

Khady Adamdione Diatta – Cette expérience m'a permis de changer ma posture : de ne plus orienter les débats, de vraiment laisser les gens s'exprimer sur leurs aspirations sans se montrer intrusive. Par exemple, pour animer le groupe des jeunes filles, il fallait écouter, écouter... et juste poser des questions ! J'ai aussi remarqué que les participant-e-s remarquent notre attitude et que cela influe sur les résultats. Nous leur avons montré que nous étions là pour que les jeunes puissent jouer pleinement leur rôle.

F3E – Considérez-vous que l'utilisation des AOC a contribué à renforcer le pouvoir d'agir des participant-e-s ?

Ndèye Anta Ndieng – Complètement ! Avec cette méthodologie nous avons pu construire une vision globale du fonds. Sans les AOC, nous n'aurions pas pu intégrer le point de vue des personnes handicapées et des femmes. D'habitude on nous demande de nous engager mais cela ne vient jamais de nous. Là, les jeunes ont pu créer quelque chose par elles et eux-mêmes et pour elles et eux-mêmes !

Kady Adamdione Diatta – Les jeunes femmes et hommes sont sorti-e-s grand-i-e-s de cet atelier. C'est intéressant car les jeunes ont pu s'exprimer en tant que jeunes sur leurs aspirations et sur qui elles et ils sont. Je pense que la méthodologie a permis de responsabiliser des jeunes femmes et jeunes hommes et de produire une connaissance ancrée dans leur quotidien. Je pense qu'elles et ils ont compris qu'elles et ils n'étaient pas seulement des « cibles » ou des « bénéficiaires » mais bien des actrices et des acteurs du changement.

Christian Ndour – Les jeunes ont pris leur place comme elles et ils l'entendent et ne se sont pas laissé-e-s influencer par une quelconque autorité extérieure. Elles et ils se sont soudé-e-s et ont fait preuve de beaucoup de soutien mutuel. Aujourd'hui les jeunes sentent que le fonds leur appartient parce qu'elles et ils ont contribué, dès le début, à sa construction même, et nous voyons bien que cela a suscité leur engagement.

JE CONTINUE MON EXPLORATION

-  *La vision partagée*
-  *La vision partagée pour renforcer le pouvoir d'agir des jeunes*
-  *Construire une vision partagée et des chemins de changement*
-  *Jeunes et pouvoir d'agir dans une démarche AOC*

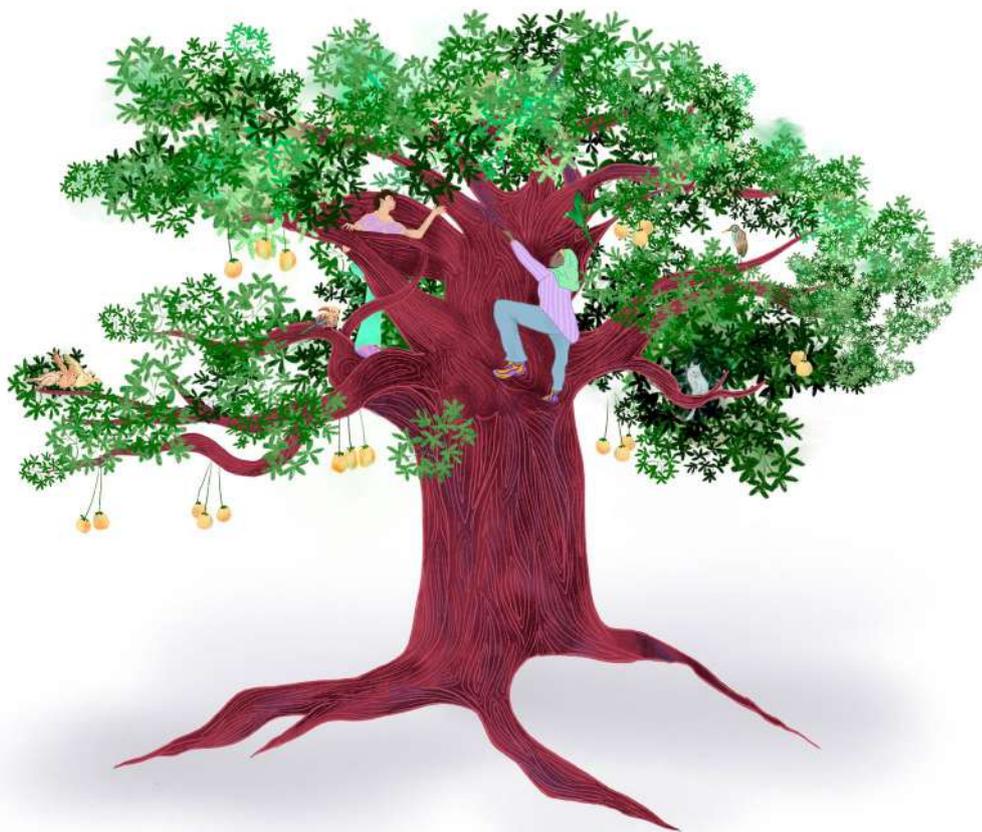
RETOURNER AU PANORAMA





FICHE MÉTHODOLOGIE

LES CHEMINS DE CHANGEMENT



Les chemins de changement en bref

Lorsqu'un collectif d'actrices et d'acteurs élabore une *vision partagée*, il doit ensuite tracer les chemins qu'il faudra parcourir pour pouvoir l'atteindre et faire en sorte qu'elle se réalise à l'horizon temporel choisi (entre cinq et dix ans).

Définir ces chemins de changement consiste à décrire les évolutions nécessaires pour que la vision devienne réalité, en posant des repères et des balises par lesquelles il faudra passer. La temporalité des chemins de changement est souvent plus courte que celle de la vision (de trois à cinq ans par exemple).

La définition des chemins de changement est une étape essentielle des approches orientées changement (AOC). Tout comme pour l'élaboration de la vision partagée, cette étape s'appuie sur *l'analyse des actrices et des acteurs* et sur la mise en place de *groupes spécifiques*, afin de permettre la participation pleine et entière des premier-e-s concerné-e-s par les situations que l'on souhaite changer.

QU'EST-CE QU'UN CHANGEMENT ?

Le changement fait référence au sens de l'action, aux transformations profondes auxquelles nous souhaitons contribuer, pour la société et pour la planète. Lorsque nous mettons en place nos initiatives, nous nous demandons : à quoi sert cette action ? Comment contribuer à l'évolution de la réalité des personnes et des organisations directement concernées ? Que voulons-nous changer : la perception des personnes concernées ? Leurs pratiques, leur environnement ? Leur niveau de connaissances ? Leurs relations ?

Au final, que pouvons-nous vraiment changer ?

Les pratiques, les représentations, les connaissances, la manière de travailler des organisations, voire la qualité du quotidien des personnes concernées par l'action. Tout dépendra de son ambition.



De la vision partagée aux chemins de changement

Les chemins de changement ne sont pas les activités à mener pour atteindre la vision, mais bien la combinaison de changements que les personnes concernées imaginent pour amener à sa réalisation. Cette étape est souvent la plus difficile à comprendre et à travailler pour l'équipe de facilitation comme pour les participantes et les participants, car nous avons l'habitude de penser en premier lieu aux activités à mener.

Penser les changements implique de se pencher sur les situations, relations, pratiques que nous voulons voir évoluer progressivement dans le contexte de l'action. Autrement dit, nous devons nous interroger sur le sens profond de ce que nous faisons et sur les transformations sociales et écologiques auxquelles nous contribuons. Malgré sa difficulté, l'exercice permet souvent de nous éclairer sur l'intérêt de la démarche et sur son originalité. C'est à cette étape que nous percevons réellement le « changement de logiciel » qu'entraînent les AOC.

Puisque des idées d'activités sont souvent les premières choses nous venant à l'esprit, la question à se poser est souvent la suivante : à travers cette activité, que souhaitons-nous obtenir ? Dans la réalité, l'exercice se révèle souvent être une sorte de « ping-pong » entre activités et changements. C'est le point de rencontre entre une planification dite « classique » selon une démarche de cadre logique et une approche « orientée changement ».

Une activité pourra avoir une influence sur plusieurs changements. Et un changement pourra être atteint par le biais de différentes activités. Ce qui comptera, *in fine*, c'est le changement, puisque l'activité pourra toujours varier dans sa forme. C'est d'ailleurs souvent ce qui se passe dans les projets du fait d'aléas contextuels, d'imprévus, de recomposition de jeux d'acteurs, etc.

CHEMINS DE CHANGEMENT VS ACTIVITÉS

Voici un exemple :

À travers l'activité de formation d'un groupe de jeunes femmes entrepreneures au leadership, quels changements souhaitons-nous obtenir ?

- Les jeunes entrepreneures du quartier prennent conscience de leurs facteurs d'empouvoirement et de désempouvoirement.
- Cette prise de conscience leur procure des outils pour les aider dans le lancement et le pilotage de leur activité économique mais également et surtout pour faire évoluer les rapports de domination qui limitent leur pouvoir d'agir, dans les espaces privés comme publics.
- À terme, ces femmes pourront accéder plus facilement à l'autonomie qu'elles désirent, notamment économique.

Posez-vous les questions suivantes : des changements intermédiaires sont-ils nécessaires pour tendre vers ceux énumérés ? D'autres étapes sont-elles nécessaires pour atteindre notre vision ? Quelles nouvelles activités pouvons-nous envisager pour aller vers ces changements ?



Les chemins de changement ne génèrent pas mécaniquement la réalisation de la vision, et ils ne se succèdent pas les uns aux autres dans un lien de cause à effet. C'est bien leur réalisation progressive et leur combinaison qui contribuera à l'atteinte de la vision. Sachez qu'il est impossible de définir de manière exhaustive tous les changements qui vont survenir : on ne peut jamais anticiper un processus de changement dans sa totalité, car il est par nature mouvant et complexe. Les chemins de changement représentent donc une orientation, une direction pour les personnes qui les définissent. Il est important de garder à l'esprit que des phénomènes inattendus peuvent également survenir au sein et autour des chemins que nous traçons.

“ Il est parfois difficile de tracer un chemin de changement car la route se dessine en marchant. Quand on veut emprunter un chemin de changement, on se demande : où va-t-on s'arrêter? ” - ALASSANE SOULEYMANE FAYE, GRAINES SÉNÉGAL

Passer à l'action avec les chemins de changement

Les AOC proposent d'élaborer des chemins de changement selon quatre étapes, décrites dans la fiche outil [organiser un atelier de chemins de changement](#).

Les 4 étapes pour élaborer des chemins de changement

Étape 1 : Identifier des domaines de changement.

Étape 2 : Formuler les changements et les activités.

Étape 3 : Tracer les chemins de changement.

Étape 4 : Mutualiser et échanger.

Pour se lancer dans l'élaboration de chemins de changement, certains outils, tels que la fiche [« Organiser un atelier pour élaborer des chemins de changement »](#) ou encore la fiche [« Les supports pour élaborer des chemins de changement »](#) peuvent vous être utiles. Ils vous faciliteront la tâche en donnant quelques idées et méthodes de facilitation. Une fois que vous aurez maîtrisé cette étape clé, libre à vous d'inventer vos propres manières de formuler ces chemins!

PETIT MÉMO POUR DES CHEMINS DE CHANGEMENT RÉUSSIS !

- Nommez un changement.
- Vérifiez que cela n'est pas une activité (comme une formation, un atelier, une sensibilisation, un plaidoyer...). Si c'est une activité, la garder de côté, et en extraire un changement grâce à la question : « À travers cette activité, quel changement souhaitons-nous obtenir? »
- Situez le changement sur une ligne de temps.
- Pensez la progressivité de ce changement (« Oui, mais avant d'arriver à cette situation il faudrait déjà que... »; « Et après, est-ce suffisant pour atteindre notre vision? »).
- Liez les changements entre eux (changements successifs, parallèles, interdépendants...).

JE CONTINUE MON EXPLORATION

-  [Organiser un atelier pour élaborer des chemins de changement](#)
-  [Les supports pour élaborer des chemins de changement](#)
-  [Construire une vision partagée et des chemins de changement](#)
-  [Construire des chemins de changement qui renforcent le pouvoir d'agir](#)

RETOURNER AU PANORAMA





FICHE OUTIL

ORGANISER UN ATELIER POUR ÉLABORER DES CHEMINS DE CHANGEMENT

L'atelier pour élaborer des chemins de changement en bref

Les **chemins de changement** sont la suite logique de la **vision partagée**, c'est ce qui guidera vos pas dans le passage de la situation actuelle à celle projetée sur un horizon de cinq à dix ans.

Leur élaboration nécessite quatre étapes clés qui peuvent se dérouler sur une journée ou deux. Des ateliers « perlés » par étapes ou regroupant plusieurs étapes peuvent également être organisés si cela correspond davantage à votre contexte.

Passer à l'action avec l'atelier pour élaborer des chemins de changement

Nombre de participant·e·s : Entre 10 et 100.

Durée : 1 à 2 jours

Lieu : Dans un espace suffisamment grand et organisé de manière à pouvoir travailler en plénière et en groupes spécifiques.

Matériel :

- Salle,
- Source d'énergie,
- Grandes feuilles de papier ou paperboard,
- Marqueurs,
- Colle,
- Papier, cartons de notation,
- Vidéoprojecteur.

Avant de vous lancer

La plupart du temps, l'atelier servant à élaborer des chemins de changement s'organise dans la foulée de **l'atelier pour l'élaboration d'une vision partagée**. Ceci étant, il est tout à fait possible aussi de le tenir de façon séparée, par exemple si vous travaillez avec des personnes qui ne peuvent pas être sollicitées sur des journées entières ou bien si vous souhaitez prendre du recul par rapport à la vision.

Si vous souhaitez organiser ces ateliers en même temps, il est impératif de prévoir au moins une journée pour l'élaboration des chemins de changement. Si cela est possible, nous vous recommandons de prévoir 1 jour et demi, afin de ne pas « courir » et de favoriser les échanges entre les participant·e·s.

Comme pour la vision partagée, l'atelier d'élaboration des chemins de changement s'appuie sur les **groupes spécifiques**. Il est ici très important de veiller à ce que les mêmes personnes participent aux deux exercices – vision et chemins afin d'assurer une continuité dans le travail.

La représentativité des facilitateurices est fondamentale : une jeune femme pour un groupe de jeunes femmes, un jeune homme pour un groupe de jeunes hommes, et ainsi de suite. Comme pour toutes les dimensions des approches orientées changement (**AOC**), vous devez préparer, travailler et ajuster votre **posture**.

Une fois les objectifs de votre atelier fixés, vous pourrez établir un déroulé sur la base des quatre étapes clés, en précisant les méthodes d'animation choisies et le rôle des facilitateurices.



Les 4 étapes pour élaborer des chemins de changement

Étape 1 : Identifier des domaines de changement

Étape 2 : Formuler les changements et les activités

Étape 3 : Tracer les chemins de changement

Étape 4 : Mutualiser et échanger

Nous vous recommandons, de prévoir des séquences de travail suffisamment larges car il est complexe *d'élaborer des chemins de changement*, cela demande du temps, et souvent plus que prévu!

Le déroulement

Conseil aux facilitateurices

Comprendre toute la logique des chemins de changement de façon théorique peut être compliqué. Il est donc recommandé de ne pas introduire l'atelier par une présentation trop longue mais de « se jeter à l'eau » directement. Donnez les explications au fur et à mesure.

Étape 1 – Définir les grands domaines de changement

Vous pouvez mener cette étape de manière indépendante ou bien couplée avec la validation de la vision partagée. Les domaines de changement peuvent être comparés à des « ingrédients » essentiels à l'atteinte de la vision partagée, comme la mobilisation des jeunes, la préservation de la biodiversité ou l'autonomisation économique.

Les grands domaines sont un socle à l'intérieur duquel vous identifierez les changements souhaités. Cette étape peut être réalisée en plénière, avec l'ensemble des participant-e-s ou bien en *groupes spécifiques*.

Voici la question à laquelle vous devrez répondre : quels sont les principaux ingrédients, défis et grands domaines sur lesquels agir pour nous permettre d'atteindre la vision partagée?

Les propositions des participant-e-s sont débattues, précisées et organisées avec le soutien des facilitateurices.

Attention : vous devrez décliner les grands domaines identifiés en changements souhaités puis en activités. Il est donc important de limiter le nombre de domaines de changement à trois ou quatre idéalement

TROIS MOTS-CLÉS POUR LES FACILITATEURICES : DOMAINES, CHANGEMENTS ET ACTIVITÉS

Un grand domaine de changement est un sujet, un thème, au sein duquel un changement significatif doit se produire pour aboutir à la vision. Il s'agit d'un ingrédient, d'un défi essentiel pour que la vision partagée puisse se réaliser. Exemple de domaines : dialogue politique, cadre éducatif, participation citoyenne des jeunes, agroécologie etc.

Les changements souhaités définissent les évolutions essentielles qui doivent se produire au sein de ces domaines pour contribuer à la réalisation de la vision. Exemple : au sein du domaine de la participation citoyenne des jeunes, un groupe de jeunes femmes pourrait formuler le changement suivant : « Notre voix est davantage entendue, et les responsables au niveau du quartier en tiennent davantage compte. Nous sommes plus à l'aise pour nous exprimer et nous disposons d'espaces et d'outils pour le faire. Les autres membres de la communauté respectent notre parole et n'entravent pas notre expression. »

Les activités sont un moyen pour atteindre les changements souhaités. Elles peuvent être détaillées lors d'un atelier pour élaborer des chemins de changement ou, si le contexte ne le permet pas, elles peuvent être établies *a posteriori*. Elles représentent « ce qu'il faut faire concrètement » pour que les actrices et les acteurs identifié-e-s participent aux changements. Exemple : pour matérialiser le changement décrit ci-dessus, les jeunes femmes identifient les activités suivantes – sensibilisation des autres membres de la communauté et formations à la prise de parole en public.

Étape 2 – Formuler les changements et les activités

À cette étape, vous devez travailler en groupes spécifiques afin que le point de vue particulier de chaque groupe puisse être traduit en changements, puis en activités.

Chacun des groupes formule les changements qu'il souhaite voir advenir, en lien avec la vision partagée et les grands domaines de changement identifiés. En premier lieu, il définira les changements qui le concernent, c'est-à-dire ce sur quoi le groupe se donne le défi d'agir pour changer. Chaque groupe



peut ensuite aussi identifier des changements souhaitables chez des actrices et des acteurs d'autres groupes, en mettant en lumière la manière dont il peut y contribuer. Cela peut être, par exemple, le fait de sensibiliser les autorités locales à l'implication des jeunes femmes et des jeunes hommes dans les espaces de dialogue.

Chaque groupe spécifique décrit les éléments suivants :

- Les changements souhaités (ce qui doit se transformer);
- Les actrices et acteurs concerné-e-s et la façon dont elles et ils devraient changer;
- Si possible, les activités à mettre en œuvre pour obtenir ces changements.

“ On peut aussi énoncer la consigne par type de changement : changement en termes de savoir-faire, de savoir-être, etc. Ainsi chacun-e doit formuler en disant « je peux, je dois savoir ou faire quoi ? » Par exemple, de cette manière on peut atteindre le changement suivant : « nous devons améliorer la gestion des ordures ménagères. » Faire le lien avec le vécu aide les gens à comprendre l'idée du changement. ” - ALASSANE SOULEYMANE FAYE, GRAINES SÉNÉGAL

Il est courant que les participant-e-s ne fassent pas la différence entre les activités (« ce que nous allons faire concrètement ») et les changements (de comportement, d'attitude, de pratique, la prise de conscience de ce que l'activité contribue à produire). Dans ce cas, pas d'inquiétude ! Vous pouvez aider les participant-e-s à comprendre la différence en leur demandant, par exemple : « Lorsque vous aurez mis en place cette formation, qu'est ce qui devrait changer dans la vie des stagiaires qui l'auront suivie ? » Ou encore : « Pour quelles raisons souhaitez-vous créer une incubatrice d'entreprise de femmes ? » Ou bien : « Quel impact sur leur quotidien dans un, deux ou trois ans ? »

“ Partir de l'expérience est une bonne chose. Ce n'est pas grave si on part des activités, on part de ce qui est important. Cela me paraît évident que les femmes partent de là, parce que c'est ce qu'elles vivent. Quand on a évoqué la difficulté pour certains groupes du CJS de visualiser un chemin de changement, ça m'a rappelé des choses. Sur un projet, nous, en tant qu'ONG, nous visions l'accès aux droits. Mais les femmes, elles voulaient aller au centre de santé ou au planning familial. Elles sont dans le concret et je pense qu'on peut se dire que quand des femmes demandent ça, on est déjà dans le changement. ”
- CORINNE MÉLIS, QUARTIERS DU MONDE

Il est fortement recommandé à l'équipe d'animation de retranscrire ce qui est dit dans chaque groupe. La retranscription est un des supports très utile pour la formalisation des chemins de changement. Vous aurez peut-être besoin de prévoir une personne pour la prise de notes, en plus de la facilitation.

Le fait de s'affairer à formuler des changements est déjà en soi une activité qui contribue à renforcer le pouvoir d'agir individuel et collectif, car il permet à chacun-e de penser sa situation actuelle et ce dont elle ou il a besoin pour tendre vers un horizon souhaitable. Il s'agit par conséquent d'un espace de prise de conscience et d'expression.

“ L'atelier « chemins de changement » a contribué au renforcement du pouvoir d'agir des femmes. Les femmes et les filles ne sont pas représentées dans les CA des associations, mais l'atelier leur a permis de prendre conscience que leur contribution compte vraiment et qu'elles n'ont pas à être cantonnées à la logistique ! ”
- KHADY ADIAMBONE DIATTA, GRET

“ Ce type d'exercice peut permettre une prise de conscience de son pouvoir d'agir. Et cela peut créer une nouvelle dynamique des pouvoirs. ” - SORAYA CHENINI, SCCF

Lors des réflexions, des questions inspirées de l'outil « *Les 5 dimensions de l'empouvoirement* » peuvent être utilisées pour alimenter les échanges et favoriser la prise en compte du pouvoir d'agir. Ces questions peuvent être posées aux participant-e-s une fois que les chemins de changement auront été définis, par exemple après le travail de mutualisation (étape 4).

Étape 3 – Tracer les chemins de changement

Les chemins de changement peuvent prendre la forme d'une ligne de temps, d'une carte mentale, d'un récit audio ou de toute représentation adaptée aux participant-e-s. Pour une première expérience, nous vous recommandons de vous appuyer sur la fiche outil « *Les supports pour tracer des chemins de changement* » qui vous permettra de vous lancer facilement dans l'exercice.

Vous pouvez tracer les chemins de changement au fur et à mesure que vous les identifiez. Nous vous recommandons de prendre le temps nécessaire pour bien les mettre en forme : non seulement ces derniers devront être présentés aux autres participant-e-s, mais ils vous serviront de base pour la planification et pour le *suivi-évaluation* de votre action.

Étape 4 – Mutualiser et échanger

Une fois que les chemins de changement sont tracés, les groupes spécifiques se réunissent et mutualisent leurs travaux. À cette étape, il est important que chaque personne puisse :

- prendre connaissance des différentes propositions (via une exposition, des présentations ou des récits);
- questionner le lien entre les chemins de changement et la vision partagée – les propositions permettront-elles d'atteindre la vision?;
- identifier les similitudes et les différences entre les travaux des différents groupes spécifiques;
- commencer à relever les alliances possibles.

Une discussion collective peut ensuite être engagée avec l'ensemble des participant-e-s. Ce moment d'expression collective doit leur permettre de se questionner : pourquoi avons-nous considéré que ce changement devait se produire? Comment percevons-nous la situation actuelle pour ce domaine de changement?

Point de vigilance pour cette étape

Lors du partage des travaux, les personnes appartenant aux groupes sociaux privilégiés entendent ce qui se dit. Cet exercice représente une occasion d'exposer ces groupes à l'expression des groupes moins favorisés.

Selon la forme que ce travail de mutualisation prend, certaines paroles, et donc certaines lectures du changement, peuvent s'imposer à d'autres. Il convient de veiller à ce que la parole des groupes minorisés puisse être entendue. Pour éviter que certains éléments identifiés dans les groupes spécifiques ne soient « effacés » par des préoccupations dominantes, la facilitation est essentielle : ordre des prises de parole et modération sont autant d'éléments à gérer avec discernement.

JE CONTINUE MON EXPLORATION



Les chemins de changement

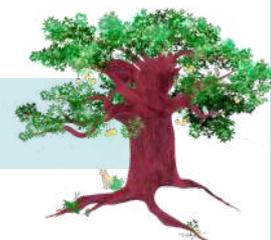


Les supports pour élaborer des chemins de changement



Construire une vision partagée et des chemins de changement

RETOURNER AU PANORAMA





FICHE OUTIL

LES SUPPORTS POUR ÉLABORER DES CHEMINS DE CHANGEMENT

Les supports pour élaborer des chemins de changement en bref

Élaborer les chemins de changement est une étape importante, cela doit se faire d'une manière très précise. En effet, les chemins de changement servent de base à la planification de toute action dans une perspective d'approches orientées changement (AOC) ainsi qu'à son suivi et à son évaluation qualitative. Leur recensement vous permettra de documenter les effets et impacts attendus de votre initiative et de déterminer et d'ajuster les activités à mettre en place pour les atteindre.

Ne vous inquiétez surtout pas cependant car des supports existent pour vous aider !

Passer à l'action avec les supports pour élaborer des chemins de changement

Les supports pour représenter les chemins de changement

Pour représenter les chemins de changement lors d'un atelier collectif, l'option la plus simple et la plus

employée consiste à les nommer et à les situer sur une ligne de temps, puis à tracer des chemins entre ces changements pour former une carte des chemins de changement.

La ligne de temps

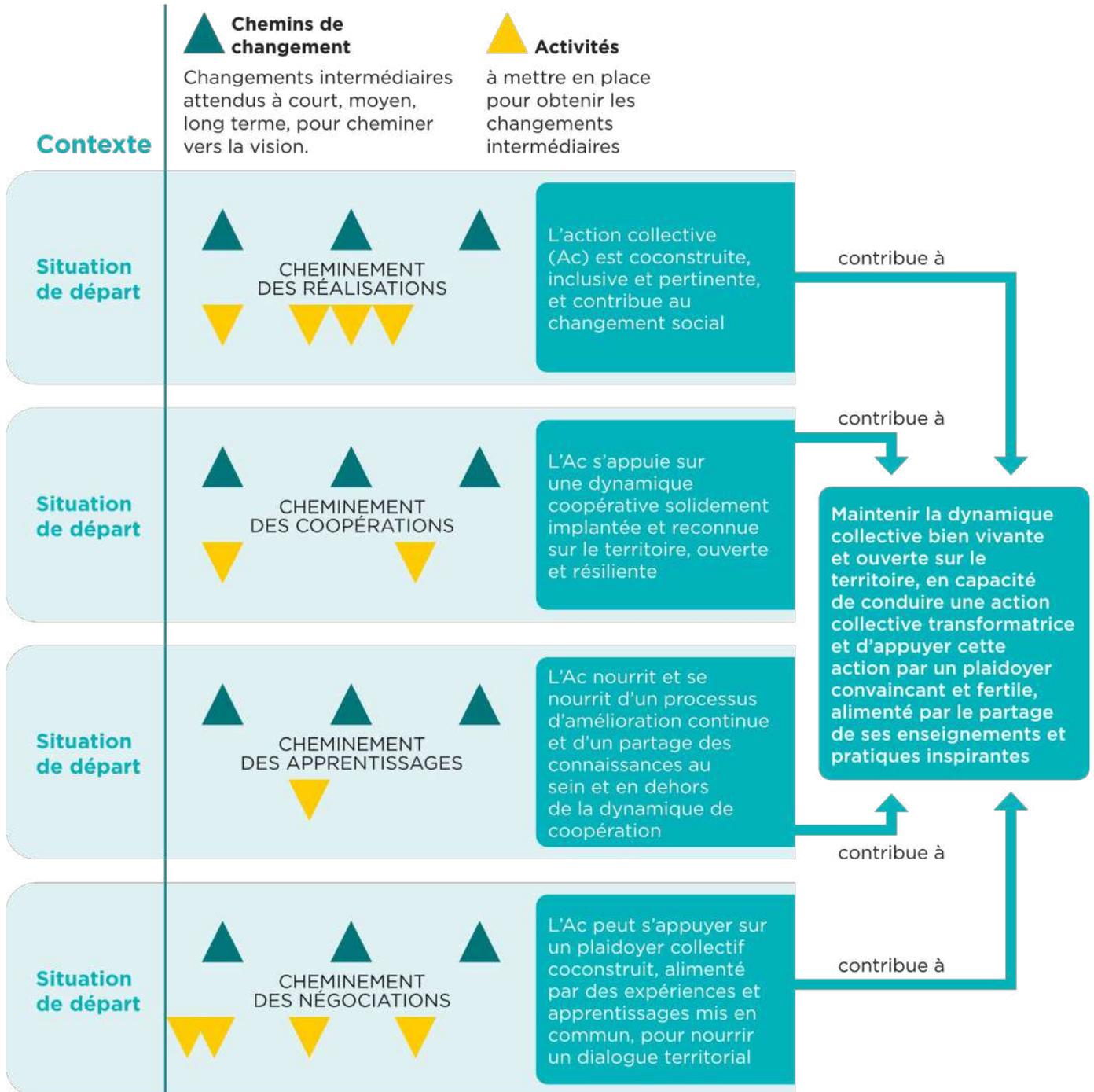
Si le groupe a des difficultés à se lancer, il est possible d'ajouter une étape, en se demandant : « Que faisons-nous déjà, en tant que groupe ou individuellement, qui va vers cette vision ? » Cela permet d'envisager la suite de la route en partant de quelque chose de concret.

Le travail de mise en lien des différents changements (élaboration des chemins) permet de constituer une sorte de « carte ». Il n'existe pas de format standard pour une telle carte : il est pertinent de partir de ce qui est le plus significatif et pertinent pour les personnes concernées en matière de représentation, qu'elle soit visuelle, orale, écrite, illustrée, etc. Il n'est pas exclu, donc, que chaque groupe spécifique choisisse un type de « carte » ou de représentation différent, qui sera présenté ensuite en plénière. L'équipe de facilitation a tout intérêt à soutenir l'élan du groupe, tout en s'assurant de limiter les représentations trop complexes qui rendraient difficile le partage en plénière.



EXEMPLE DE CARTE DES CHEMINS DE CHANGEMENT

Exemple tiré de la publication *Changer les territoires par l'action collective*, F3E, 2021



Défi = situation idéale à atteindre sur une thématique précise ou un axe d'intervention pour contribuer à atteindre la vision



RENFORCER LE POUVOIR D'AGIR DES COMMUNAUTÉS LES PLUS VULNÉRABLES DE NOUAKCHOTT

Comment les AOC s'appliquent au programme coordonné par Caritas Mauritanie et le Secours Catholique Caritas France (SCCF) à Dar Naïm et à Sebkhah. Récit.

Stimuler l'engagement citoyen en renforçant le pouvoir d'agir des communautés les plus vulnérables, minorisées et marginalisées de deux communes de Nouakchott, en Mauritanie : Dar Naïm et Sebkhah. Voilà ce que cherche à promouvoir en Mauritanie le programme «Engagement citoyen et développement urbain», coordonné par Caritas Mauritanie et le Secours Catholique Caritas France (SCCF). En s'appuyant sur les approches orientées changement (AOC), l'équipe d'expérimentatrices s'est attelée à suivre et évaluer les changements définis collectivement avec les jeunes, les femmes et les organisations locales selon une démarche inclusive.

Expérimentatrices

Hamady Bâ occupe le poste de Responsable des Programmes de développement à Caritas Mauritanie. Il est chargé, entre autres, de suivre la mise en œuvre des projets urbains de Caritas Mauritanie, notamment le Projet «Engagement Citoyen et Développement Urbain à Dar Naïm et à Sebkhah», à Nouakchott.

Nolwenn Aujard Cremet est chargée de projets internationaux au pôle MONA (Moyen-Orient Nord Afrique) du Secours Catholique - Caritas France. Elle est référente sur les questions de genre et d'accès aux droits, et accompagne des partenaires en Palestine et Israël sur ces sujets.

El Moctar Mohameden Louly est coordinateur de projet au sein de Caritas Mauritanie. Il coordonne les activités du projet «Engagement citoyen et développement urbain dans les communes de Dar Naïm et de Sebkhah».

Soraya Chenini, occupe le poste de chargée de projets internationaux au sein du pôle MONA au Secours

Catholique Caritas France (SCCF). Elle accompagne des partenaires locaux au Liban, en Mauritanie et en Algérie pour la mise en œuvre de projets luttant contre les inégalités et œuvrant pour la justice et la transformation sociales.

Ramata Ly est l'une des animatrices du projet «Engagement Citoyen et Développement Urbain à Dar Naïm et Sebkhah» de Caritas Mauritanie. Elle est notamment en charge de la planification et de suivi des activités auprès des groupes féminins de coopératives, et jeunes filles et garçons en difficulté d'insertion professionnelle.

Amadou Mamadou Sow occupe le poste d'animateur au sein du projet «Engagement Citoyen et Développement Urbain à Dar Naïm et Sebkhah» de Caritas Mauritanie. Son rôle est d'accompagner les groupements de quartiers, les coopératives de femmes et les associations de jeunes dans les deux communes.

Aïcha Bâ est animatrice socio-culturelle au sein du projet «Engagement Citoyen et Développement Urbain à Dar Naïm et à Sebkhah» de Caritas Mauritanie. Son rôle est de faciliter la mise en œuvre des différentes activités du projet, notamment l'organisation des formations, la coordination des réunions, et l'accompagnement formatif des participant.e.s. Elle est également chargée du suivi des activités ainsi que du suivi des groupements de quartier, afin de garantir la bonne progression des initiatives et l'implication des communautés locales.

Mohamed Chouaib Fall est responsable du volet suivi-évaluation des activités du projet «Engagement Citoyen et Développement Urbain à Dar Naïm et Sebkhah» de Caritas Mauritanie. Il élabore les outils de collecte et coordonne le dispositif de suivi-évaluation, en lien étroit avec le reste de l'équipe.

Récit

L'expérimentation a démarré en 2021 avec un atelier d'élaboration d'une **vision partagée** pour le développement de Sebkha. Cette rencontre a permis à certains groupes d'acteurs de la commune (organisations de la société civile, autorités locales et déconcentrées, habitant-e-s) mais également de Dar Naïm, dont notamment des représentant-e-s de groupements de quartiers, de discuter de tous les problèmes qui se posaient à Sebkha dans différents secteurs. À cette occasion, une **vision partagée** pour l'amélioration de la commune a été définie ainsi que des **chemins de changement** sur différentes thématiques, dont la santé, l'environnement et la sécurité. Cette étape constituait notre première phase de collaboration avec le F3E. Elle a contribué à façonner le programme «Engagement citoyen» tel qu'il existe aujourd'hui. Ce dernier s'inspire d'un précédent projet que nous avons mené à Dar Naïm, mais où nous partions de rien. Si certaines activités étaient différentes, la même approche territoriale intégrée a été utilisée à la base. Il est à noter, par ailleurs, que le recrutement d'un chargé de suivi-évaluation et le début de l'expérimentation des AOC ont coïncidé avec le début du projet «Engagement citoyen». Le fait de pouvoir disposer d'un chargé de suivi-évaluation a facilité et accéléré le processus de suivi des changements.

Un atelier de **suivi-évaluation des changements** a été organisé en juin 2023. Tous-tes les actrices et les acteurs mobilisé-e-s en 2021 ont été convié-e-s pour étudier ensemble ce qui s'était passé depuis, et pour identifier les contraintes, les problèmes mais aussi les atouts. Nous nous sommes divisé-e-s en **groupes spécifiques**. Les groupes ont étudié chacun les changements les plus significatifs observés sur la commune. Ils se sont ensuite intéressés à trois changements survenus dans chacun des domaines de changement prédéfinis. Il faut savoir qu'entre l'atelier d'élaboration de la vision commune et l'atelier de suivi, un gros travail de triage a été réalisé afin de donner priorité à certains changements. Cela nous a paru important pour faciliter le travail de l'atelier de suivi en tenant compte des contraintes de temps. Nous nous sommes ensuite concentré-e-s sur les obstacles aux changements et nous avons actualisé la vision.

À la fin de l'atelier, nous avons élaboré un tableau de suivi des changements qui a donné lieu à beaucoup de discussions au sujet du suivi-évaluation, de son hybridation, de la création d'outils et leur pertinence, le tout dans la perspective de faire le suivi du projet et

d'en écrire la suite. Il y a eu un autre temps fort dans cette expérimentation : la formation des équipes aux AOC pour que tout le monde soit au même niveau.

“ Cette expérimentation incluait une formation aux AOC et nous a permis de renforcer nos capacités en suivi-évaluation. Avant, nous cherchions les effets mais d'une manière beaucoup plus orientée sur les résultats, alors que désormais les changements recherchés sont plus pertinents. Nous voulons mieux saisir les mutations, les résultats plus profonds.” - MOHAMED CHOUAIB FALL

Les AOC nous ont aidé-e-s à défricher des choses qui pouvaient paraître «énormes» et à nous focaliser. À Sebkha, nos partenaires ont été mieux préparé-e-s pour s'impliquer et être actif-ve-s. À Dar Naïm en revanche, l'implication était moins franche, certain-e-s acteurices étaient plus motivé-e-s que d'autres.

Le processus à Sebkha nous a permis de nous recentrer et de cadrer le futur projet sur les besoins des communautés en donnant priorité à ce qui était plus important pour ces dernières. Sans les AOC, nous n'aurions pas pu nous focaliser autant sur leurs besoins. Avant, nous perdions du temps avec des choses moins essentielles. Les AOC vous permettent de vous focaliser sur les priorités des populations. Pour avoir travaillé avec d'autres partenaires sur les AOC, nous constatons que deux finalités sortent de ces approches : celle de mieux définir et cadrer la stratégie d'intervention de son projet; celle de promouvoir et stimuler le changement social local.

L'atelier de suivi-évaluation orienté changement a permis à tous les groupes de s'exprimer, et de manière différente de ce qui se passe habituellement sur le terrain. Alors que les femmes ont honte de s'exprimer en public, dans les groupes spécifiques elles ont pu parler plus facilement, plus librement. Cela est dû à la non-mixité de certains groupes mais également à l'adaptation des profils des animateurices aux groupes qu'elles ou ils animaient. Par ailleurs, la constitution de certains groupes non mixtes a permis de porter la parole des personnes habituellement marginalisées au même titre que celle des autres groupes lors de la restitution des travaux.

“ *Ce projet a contribué à renforcer mes compétences d'animatrice. Je n'avais jamais animé d'atelier et de formation avec un-e partenaire, toujours seule. Les AOC améliorent ma manière d'exercer mon métier. En plus de représenter une importante évolution pour la chargée de projet que je suis, les AOC sont une vraie démarche collective d'apprentissage. Je précise que le fait de coanimer et d'être au même plan que notre partenaire, Caritas Mauritanie, a beaucoup renforcé notre relation.*” - **NOLWENN AUJARD CREMET**

Les groupes spécifiques ont permis l'expression libre des personnes, sans complexe. Cette idée a marché, elle a rendu la situation confortable pour les gens qui n'ont pas l'habitude de s'exprimer, qui ont le trac. Désormais, à chaque fois que nous avons une activité à mettre en place, nous la faisons avec des groupes spécifiques. C'est une très bonne méthode, elle fonctionne très bien.

L'un des groupements de quartier où il y a le plus de migrant·e·s, le B10, n'était pas actif. Alors on s'est mis à dire que les migrant·e·s ne participaient pas. Depuis que nous adoptons une démarche plus inclusive, les migrant·e·s sont même plus actif·ve·s que les citoyens locaux et les citoyennes locales. La cohésion sociale en est sortie vraiment renforcée et tout cela grâce aux groupes spécifiques ! Les femmes sont tellement impliquées dans l'un des groupements de quartier que celui-ci est devenu hyper dynamique. Là où les autorités n'arrivent pas à agir, c'est une femme qui a repris le groupement et a réussi !

“ *Les AOC m'ont permis d'adopter une véritable méthode d'animation, c'est une découverte pour moi. Je n'avais pas l'habitude d'animer de cette manière et cela m'a beaucoup plu car ça m'a permis de rencontrer d'autres équipes. Cette approche donne plus de pouvoir aux participant·e·s, elle incite les gens à parler. Tout le monde a pu participer activement à l'atelier de suivi des changements.*” - **RAMATA LY**

Nous avons organisé une assemblée générale de quartier avec toutes les personnes concernées par notre projet. L'objectif était d'impliquer les jeunes et les femmes. De cette manière, les jeunes et les femmes ont pu assumer la responsabilité de prendre part à la

direction des groupements de quartier, ce qui les a amené·e·s à se soucier des enjeux et des problématiques rencontrées au sein du quartier. Nous avons dû convaincre les chefs de quartier qu'il était pertinent de placer les jeunes et les femmes en première ligne. Pour cela, avant la tenue de l'assemblée générale, nous avons organisé une réunion à la mairie, qui s'est chargée de convoquer les chefs de quartier afin que la nécessité d'impliquer les jeunes et les femmes soit entendue.

Cela a changé la donne car, jusque-là, les jeunes ne trouvaient pas nécessairement leur place au sein des organisations de quartier. Nous avons fait en sorte qu'ils et elles puissent trouver leur place. Nous avons accompagné la structuration des groupements de quartier avec un bureau et un appui avec des moyens pour agir (équipements et matériel). Enfin, nous avons accompagné l'élaboration d'un plan d'action avec les groupements de quartier.

La constitution même des bureaux a tenu compte du genre, le but étant d'avoir une représentativité de toutes les catégories de la société. Les jeunes et les femmes sont la locomotive de ces groupements de quartiers. Ces derniers ont été constitués pour que les femmes et les jeunes trouvent une place pour s'exprimer, des réunions non mixtes étant prévues pour leur permettre de parler des sujets « en privé ».

Dans le quartier B10, une responsable du groupe de femmes nous a fait part d'agressions de femmes. Elle a alerté la mairie et la police, tandis que la femme agressée a porté plainte. Des rumeurs ont mis la faute sur les migrant·e·s alors que c'était faux. Certaines personnes étaient même agressées en pleine journée. Des menaces ont été proférées contre la femme agressée, qui était soupçonnée de gêner le *business* relatif à la vente de boissons alcoolisées tenu par un migrant, qui faisait venir du monde dans le quartier. Cette situation a augmenté l'insécurité sur place.

Informé, le maire est venu sur le terrain. Constatant que le quartier était très insalubre à cause des ordures et des eaux usées qui jonchaient les rues, il a exhorté les habitant·e·s à s'occuper de la propreté de leur quartier au lieu de se livrer à des querelles inutiles. Son intervention a eu l'effet d'un électrochoc et a amorcé le dénouement du problème de la cohabitation entre personnes migrantes et locales : en effet, un dialogue s'est enfin installé entre les deux groupes et une solution à l'amiable a été trouvée. Comme il y avait de part et d'autre une véritable volonté de faire en sorte que le quartier soit fréquentable, les deux groupes se sont organisés pour se mettre à l'œuvre.



Aujourd'hui, le quartier va vraiment mieux, avec beaucoup de solidarité entre personnes migrantes et locales. Si la responsable du groupe de femmes était déjà très active auparavant, son pouvoir d'agir a été renforcé par son implication dans le projet «Engagement citoyen», son intégration dans le groupement de quartier et par la formation aux AOC dont elle a pu bénéficier. Le fait qu'elle soit vue comme étant légitime dans la gouvernance du groupement de quartier a aussi beaucoup aidé. Au final, sans l'intégration des personnes migrantes, la dynamique n'aurait jamais pu fonctionner dans le groupement B10.

Par ailleurs, c'est une association de jeunes que nous avons accompagnée qui a sensibilisé les gens du quartier et les ont responsabilisé-e-s sur les questions d'environnement et d'assainissement. Cette association nommée «Ensemble pour un avenir meilleur» mène des actions de replantation et d'assainissement. Sans la participation active de ces citoyen-ne-s, leur action n'aurait pas marché. Il faut savoir qu'une première initiative de replantation n'avait pas vraiment fonctionné pour des raisons techniques et du fait du manque de responsabilisation des personnes sur ces sujets. Alors, la deuxième fois, l'association a procédé différemment pour mieux inclure et impliquer les habitant-e-s, avec notre accompagnement.

“ **La méthode est nouvelle chez Caritas, c'est une méthode participative. Ce qui me plaît, ce sont les groupes spécifiques, qui permettent de mettre les actrices et les acteurs sur le devant de la scène. Avant, on animait mais on n'avait pas cette méthode-là qui permettait de valoriser les actrices et les acteurs. Cela permet de donner la chance, la possibilité, à tout le monde de s'exprimer. Je me sens à l'aise avec cette méthode. Avant, dans mon travail je gardais l'œil sur les jeunes timides - parfois je les forçais même à parler - mais avec cette méthode les choses se passent de manière beaucoup plus fluide.**” - **AMADOU MAMADOU SOW**

Tous ces exemples montrent à quel point cette expérimentation est une source d'apprentissage pour nous sur le renforcement du pouvoir d'agir collectif. Les échanges avec les autorités locales ont été apaisés et sont devenus constructifs, contrairement à ce qui peut se passer parfois. Les appréhensions que nous avions par rapport à leur posture ne se sont pas matérialisées lors de l'atelier de suivi des changements. Le

pouvoir d'agir collectif a été vraiment renforcé parce que la voix des groupes plus invisibles a été considérée. Tout n'est certes pas dû aux seules AOC, mais cette méthodologie facilite les choses.

Notre projet a beaucoup accompagné les personnes concernées pour leur permettre de se faire entendre des autorités locales. Nous avons déployé un intense travail de dialogue avec les autorités locales, comme cela avait été le cas à Dar Naïm. Beaucoup d'arguments ont été apportés à la mairie qui est désormais convaincue de la pertinence de cette manière d'agir. Elles et ils ont bien compris qu'impliquer les femmes et les jeunes, c'est impliquer les deux tiers de la population et les deux tiers les plus actifs. Ce qui a aidé aussi, c'est que les maires étaient des jeunes et l'équipe nouvellement arrivée (mairie et collaboratrices) a suivi la même dynamique que les précédent-e-s. Le maire lui-même était impliqué et descendait dans les quartiers.

Par ailleurs, des rencontres entre les élu-e-s et les jeunes ont été organisées pour créer du lien et dissiper les éventuelles tensions. Les appréhensions des un-e-s envers les autres ont été dissipées, ce qui a ouvert la voie à la collaboration. Derrière tout ça, il y a la démarche collective avec les AOC (vision, suivi des changements) mais aussi tout le reste : nos actions pour accompagner les jeunes sur le *leadership* et le plaidoyer auprès de la mairie. Parfois, avant les rencontres, nous organisons une réunion avec les jeunes pour les aider à cibler leurs besoins et à les prioriser : c'est un travail d'accompagnement de fond multidimensionnel.

Nous avons eu des retours extraordinaires des jeunes qui ont participé aux formations sur le développement personnel. À travers la restitution qu'il a faite de sa formation, un jeune homme s'est rendu compte qu'il était un bon animateur, un bon *leader* et a gagné confiance en lui. Il s'est senti plus à l'aise de partager et de discuter. C'est un déclic qui lui a été provoqué par une formation, destinée à ce que les participant-e-s se voient elles et eux-mêmes « capables de ». Même les autres le constatent et ont envie de faire comme lui. Maintenant, il pilote un projet. D'après lui, toute cette dynamique provient du résultat de cette formation.

Nous constatons également que la mentalité évolue chez les jeunes, avec beaucoup plus de participation à des activités de volontariat, beaucoup plus de confiance dans le fait qu'elles et ils peuvent s'en sortir sans « avoir le bras long », en renforçant leurs compétences. Les jeunes et les femmes ont donc tendance à être plus dynamiques et à prendre davantage de

décisions par rapport à avant. Hier même, dans une réunion incluant des femmes et des jeunes, on sentait que les jeunes pouvaient discuter en étant à l'aise, prendre des décisions. La discussion intergénérationnelle existe désormais et c'est une réelle évolution observée à l'échelle du projet.

“ Je tire mon chapeau aux AOC. Cette méthode participative nous donne envie d'animer. Grâce à elle, nous pouvons faire ressortir des pépites avec les participant-e-s, mettre en valeur les actrices et les acteurs. Avant, j'avais recours à une méthode un peu classique. Désormais, c'est différent : les gens ne s'ennuient plus. Les AOC s'utilisent aussi dans la vie de tous les jours, partout, ça aide à atteindre les objectifs. Cela devient plus facile de faire parler les gens qui avaient du mal.” - AÏCHA BÂ

Enfin, parmi les changements formulés lors de l'atelier de suivi-évaluation, nous pouvons citer une implication plus importante des jeunes et des femmes dans les dernières élections municipales, ainsi qu'une prise de conscience des jeunes par rapport à l'importance de la formation professionnelle pour accéder au marché de l'emploi. On note aussi leur implication accrue dans le secteur associatif.

Il y a toujours des malentendus entre migrant-e-s, femmes et chefs de quartiers, mais Caritas joue un rôle de médiateur et d'accompagnement pour qu'elles et ils puissent aller de l'avant. Les animatrice-s sont des facilitateurices et accompagnent l'évolution des comportements pour chercher l'harmonie et la cohésion sociale dans le quartier. Il n'y a pas de résistance par rapport à ce que le groupement B10 a réussi à faire. Le vivre ensemble s'est installé depuis un certain temps ailleurs, du fait de plusieurs activités passées (organisations de tournois de foot ou de « Sebka propre » avec une forte communauté de migrant-e-s). Nous constatons une évolution réelle dans les bureaux des groupements de quartiers car, à chaque fois, il y a une responsable des femmes et un ou une responsable des jeunes.

Ceci étant, dans la majorité des cas, dans d'autres contextes, les femmes restent marginalisées. Même dans l'atelier de suivi des changements, dans le groupe de femmes, certaines femmes ne parlaient pas et ne participaient pas, contrairement à d'autres qui « tapaient fort ». Dans l'ensemble, même si la situation évolue à grands pas, des étapes restent à franchir.

“ Cette expérimentation très riche nous a orienté-e-s vers des chemins plus élaborés et réfléchis : elle a eu un impact sur notre façon de voir les choses, de programmer notre manière de faire et travailler avec nos partenaires et collaborateurices. Désormais, nos partenaires sont impliqué-e-s dès le départ, ce qui n'était pas le cas avant, quand nous concevions tout dans notre coin en impliquant les autres seulement dans un second temps. Maintenant, on prend tout, ensemble, dès le début. La mairie par exemple a embrassé cette façon de travailler. La mairie souligne que Caritas est le premier à impliquer la commune dans toutes les étapes du processus. La démarche des AOC donne le « la » : quand tout le monde participe, tout le monde contribue, ce n'est pas la même chose. Les AOC aident à voir les choses plus clairement pour viser ce que nous voulons changer au lieu de chercher des choses qui produisent moins de résultats. Cela aide à se concentrer sur l'essentiel. Ces approches n'ont rien inventé mais ont su rassembler ce qui existait pour en faire une méthode nouvelle. Elles ont pris de toutes les autres pour les consolider en permettant aux gens d'exister. Quand nous formons les gens et que nous les accompagnons dans les réunions, nous faisons d'elles et d'eux des personnes avec des capacités.”

- EL MOCTAR MOHAMEDEN LOULY

JE CONTINUE MON EXPLORATION

-  **Le suivi-évaluation orienté changement**
-  **Accompagner l'inclusion au sein des groupements de quartiers**
-  **Groupes spécifiques et renforcement du pouvoir d'agir**
-  **Pourquoi les AOC ?**

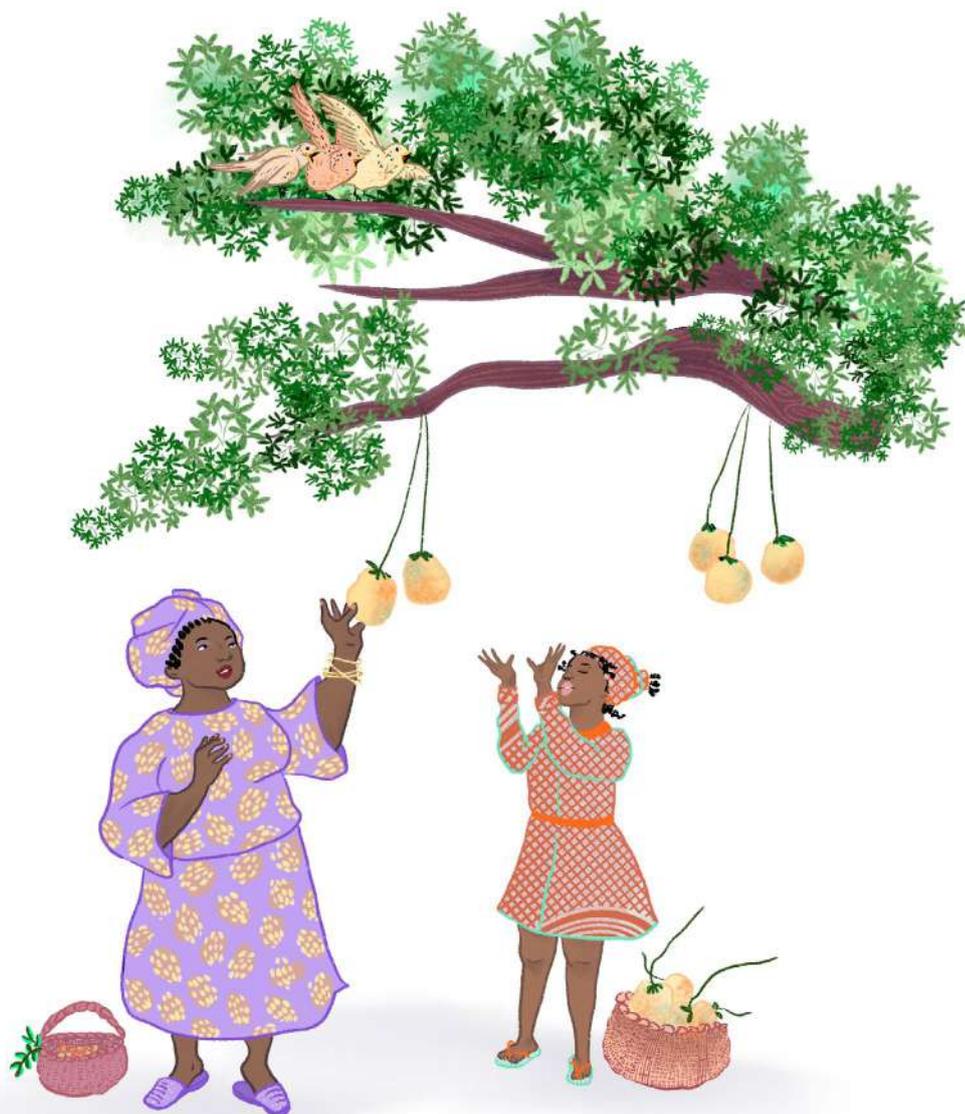
RETOURNER AU PANORAMA





FICHE MÉTHODOLOGIE

LE SUIVI-ÉVALUATION ORIENTÉ CHANGEMENT



Le suivi-évaluation orienté changement en bref

Au cours de la mise en œuvre d'une action, il est possible de se donner rendez-vous pour récolter les fruits de l'action, c'est-à-dire ses changements, et d'en tirer des apprentissages. Le suivi-évaluation orienté changement permet de répondre à plusieurs enjeux : améliorer les actions en cours, analyser ses effets et l'impact, planifier une action future, ou encore travailler la redevabilité envers un bailleur. En deux mots, il

s'agit d'un travail de collecte et d'analyse de données qualitatives et quantitatives.

À la différence d'une évaluation finale, souvent externe et ponctuelle, un dispositif de suivi-évaluation orienté changement est destiné à aider les actrices à suivre et analyser leurs actions tout au long de leur mise en œuvre. Il s'effectue avec les actrices impliquées dans l'action. La présence des premières concernées par les actions va modifier considérablement les résultats du suivi évaluation ! C'est pourquoi les AOC s'appuient sur une démarche inclusive, condition *sin equa non* de l'empouvoirement.



Dans le cadre des AOC, le suivi-évaluation se caractérise notamment par :

- Le décentrement – faire un pas de côté par rapport à l'action concrète nous permet d'observer les phénomènes de changement auxquels nous participons.
- L'apprentissage – se concentrer sur les enseignements relatifs aux changements que nous impulsions et accompagnons. Cela permet d'éviter de s'intéresser uniquement à la « performance » d'une action : il ne s'agit pas de renseigner mécaniquement des indicateurs, mais bien d'analyser et de comprendre des phénomènes humains, relationnels et sociaux, écologiques etc.
- L'intérêt porté au processus de changement – dans les AOC, le processus est tout aussi important que ce qu'il produit. Observer ce qui a changé est essentiel, mais il est également important d'observer comment cela a changé, pourquoi et avec qui.
- Le prisme des actrices et des acteurs – il s'agit de comprendre comment les personnes, les groupes et les organisations ont changé, pourquoi, et quelle incidence transformative cela a pu avoir, notamment en matière **d'empouvoirement** des personnes et communautés concernées par l'action. Ce prisme est la principale grille de lecture d'une action construite sur la base des AOC.

Passer à l'action avec le suivi-évaluation orienté changement

Avant de vous lancer

Les prérequis pour débiter le suivi-évaluation d'une action selon les AOC sont les suivants :

- Avoir réalisé une **analyse des actrices et des acteurs**, qui précise **l'influence et l'intérêt** de chaque groupe ainsi que leur positionnement par rapport aux personnes concernées par l'action. Cette démarche est utile pour identifier les personnes concernées et les groupes sociaux auxquels elles appartiennent, ainsi que pour suivre les changements de positionnement de certains groupes. Vous pouvez également organiser un atelier d'**analyse des facteurs de désempouvoirement** qui permettra ensuite d'adapter l'action pour contribuer à l'empouvoirement des personnes concernées et leurs communautés.
- Constituer des **groupes spécifiques**. Le suivi-évaluation orienté changement s'appuie sur des

QUELLE ARTICULATION ENTRE LE SUIVI-ÉVALUATION « ORIENTÉ CHANGEMENT » ET LE SUIVI-ÉVALUATION « ORIENTÉ RÉSULTATS » ?

Les deux approches sont différentes, l'une étant tournée vers le suivi et l'appréciation de processus de changements, l'autre vers la mesure de résultats chiffrés. Elles peuvent néanmoins être complémentaires :

“ Nous avons des indicateurs de mise en œuvre. On s'engage sur le fait de mettre en œuvre mais pas de réaliser des changements à coup sûr, puisque ce sont les changements que les actrices vont réaliser par elles et eux-mêmes ” – ANILIA SAUMONT-RAGOT, INITIATIVE DÉVELOPPEMENT FRANCE

“ Le suivi-évaluation classique est plutôt quantitatif. Le suivi-évaluation orienté changement permet de revenir sur le comment, le processus et sa pérennité. ” – KHADY DIATTA, GRET

“ Les deux approches sont complémentaires. Le suivi-évaluation orienté résultat est plus rigide et répond aux activités, tandis que le suivi-évaluation orienté changement est plus flexible et subtil et répond aux changements. On peut alors introduire une dimension plus psychologique et analytique, ce sont des outils qui permettent d'aller plus loin. ” – NINA BENZAKIN, SECOURS CATHOLIQUE CARITAS FRANCE

“ Si on se contente d'évaluer, on se dit : ça a marché ou non, sans se demander pourquoi. Si on fait du suivi-évaluation orienté changement, on se demande : qu'est ce qui a changé, comment et pourquoi ? ” – SORAYA CHENINI, SECOURS CATHOLIQUE CARITAS FRANCE



groupes spécifiques, qui jouent un rôle clé pour identifier les changements. S'appuyer sur des groupes spécifiques permet d'enrichir l'analyse, mais surtout de renforcer le pouvoir d'agir des personnes généralement exclues en intégrant leurs connaissances situées. Les changements vécus ou observés par les différents groupes ne s'expriment pas de la même manière et ne peuvent être uniformisés. Il vous faut assurer, autant que possible, la continuité de ces groupes au sein du travail de planification – élaboration de la vision partagée et des chemins de changement –, pour renforcer la pertinence de l'analyse et l'implication des personnes. Cela doit être pris en compte dès la mise en place de la liste des participant-e-s.

Quand et comment mettre en œuvre une démarche de suivi-évaluation des changements avec les AOC ?

Vous pouvez initier une démarche de suivi-évaluation orientée changement à tout moment ! Si votre action a été conçue avec les AOC, vous pourrez vous appuyer sur les travaux réalisés lors de l'élaboration de la vision

partagée et des chemins de changement. Dans le cas contraire, ce n'est pas grave ! Vous pourrez entrer en AOC avec la mise en place du suivi-évaluation.

Quelle que soit votre situation, il est important d'identifier le bon moment pour entreprendre une démarche de suivi-évaluation orientée changement. Dans la plupart des cas, il est recommandé de laisser passer du temps (un, deux voire trois ans !) après le début de l'action, de manière à observer les premiers effets. Contrairement à la réalisation d'activités, les changements prennent du temps !

Le suivi-évaluation orienté changement est le plus souvent réalisé à mi-parcours voire à la fin d'une action. Cependant il est important de considérer que cette démarche se construit « sur mesure », sur la base de la connaissance du contexte et non seulement d'indicateurs standardisés et d'échéances inscrites dans un calendrier. Pour permettre la collecte de l'expression de toutes les personnes concernées par votre action et de leurs communautés, le rythme doit être adapté à leurs modes de vie et les modalités ajustées à leurs besoins.



COMMENT GARANTIR L'INCLUSION ET LA PARTICIPATION DANS LE CADRE DU SUIVI-ÉVALUATION ?

La prise en compte des contraintes spécifiques des actrices et des acteurs (linguistiques, maîtrise de l'écrit, déficiences sensorielles, etc.) et la posture des personnes qui animent le processus de suivi-évaluation est très importante. Il est ainsi essentiel d'obtenir la confiance des personnes concernées par votre action :

“ Il y a forcément des blocages si on ne s'inscrit pas dans l'environnement. Nos chargé-e-s de suivi-encouragement sont plutôt jeunes, ils se mettent en posture de « fils de » ou « fille de », lorsqu'ils et elles échangent avec des groupes d'ainé-e-s, ce qui leur permet de dépasser le côté « expertise ». ” - ANTILIA SAUMONT-RAGOT, INITIATIVE DÉVELOPPEMENT FRANCE

RAISONNER « DISPOSITIF DE SUIVI-ÉVALUATION »

Le suivi-évaluation ne repose pas que sur l'organisation d'ateliers collectifs de suivi des changements. Il est important de structurer un dispositif complet, qui mêle travail de suivi régulier, contributions individuelles et échanges collectifs.

Au Tchad, ID et l'ATNV organisent deux sessions de suivi-évaluation par an avec chacun des groupes spécifiques. A cela s'ajoute un atelier collectif une fois par an.

“ Faire du suivi-évaluation au fur et à mesure permet de suivre finement les changements. Les ateliers multi-acteurices deviennent alors des espaces où l'on partage une sélection « d'histoires de changement » qui sont mises en avant. ” - ANTILIA SAUMONT-RAGOT, INITIATIVE DÉVELOPPEMENT FRANCE

Dans tous les cas, il est utile d'identifier, dès le départ, à quelle fréquence, avec qui et comment votre dispositif de suivi-évaluation sera mis en œuvre, quitte à vous adapter au besoin ! Une personne référente peut être désignée et formée pour réaliser ce suivi auprès des différents groupes.

Effectuer un suivi-évaluation à partir d'une vision partagée et de chemins de changement

Dans le cadre d'une action planifiée avec les AOC, vous aurez, au préalable, imaginé une **vision partagée** et tracé des **chemins de changement**. Ces chemins visent à préciser, en une ou plusieurs phrases, les évolutions essentielles qui doivent se produire pour contribuer à la réalisation de la **vision partagée**.

Le suivi-évaluation permet d'apprécier et mesurer la réalisation des changements souhaités. L'idéal est de travailler avec les **groupes spécifiques** réunis lors des ateliers précédents, mais il est possible de les préciser et de les adapter si un besoin est identifié. Chaque groupe spécifique est alors invité à décrire les changements observés, qu'ils soient prévus ou inattendus. On évalue ensuite l'atteinte (ou non) des changements souhaités. Les éléments d'analyses proposés par les différent-e-s acteurices sont enfin mis en résonance les uns avec les autres, pour dégager une photographie globale.

Entrer dans les AOC avec le suivi-évaluation orienté changement

En cas d'absence d'élaboration d'une vision partagée et de chemins de changement, nous vous recommandons de travailler avec des **groupes spécifiques** que vous pouvez constituer à partir de l'**analyse des actrices et des acteurs**. Avec ces groupes spécifiques, vous analysez les changements les plus significatifs en posant la question suivante : « Quel est le changement le plus important pour vous depuis ... (événement en lien avec le contexte) ? » Les éléments proposés par les différent-e-s acteurices sont ensuite mis en résonance les uns avec les autres, en plénière.

Si vous travaillez spécifiquement sur le suivi-évaluation d'espaces de gouvernance, le « **tableau d'analyse des gouvernances inclusives** » est un outil qui permet de suivre et évaluer des changements en matière d'inclusion, dans les espaces de prise de décision, des personnes concernées par votre action.



L'empouvoirement des personnes concernées au cœur des changements

Tout au long de la démarche de suivi-évaluation orienté changement, il est important de se poser la question des rapports de pouvoir. Plus votre groupe est divers, plus les risques de désempouvoirement des premier·e·s concerné·e·s par votre initiative et des personnes minorisées sont élevés.

Les manifestations de pouvoir peuvent, par exemple, émaner de la gouvernance des organisations concernées, car le suivi-évaluation est un exercice qui a des conséquences vis-à-vis des bailleurs et des instances des organisations impliquées. Ces rapports de pouvoir sont également présents entre les différents groupes spécifiques (les hommes vis-à-vis des femmes) et en

leur sein (une femme plus âgée vis-à-vis d'une femme plus jeune).

Ayez par conséquent à l'esprit les questions suivantes : quelle parole risque d'être minimisée ou occultée ? Comment s'assurer qu'elle soit entendue, écoutée et prise en compte ? Quelle parole risque de « recouvrir » les autres ?

L'analyse des dynamiques de changement est réalisée par chaque groupe en prenant appui sur une grille de questionnement adaptée aux changements à observer, construite sur la base des **5 dimensions de l'empouvoirement**. Le tableau « Questions évaluatives sur les 5 dimensions de l'empouvoirement » est conçu pour vous guider. Vous pouvez l'adapter à votre contexte.

QUESTIONS ÉVALUATIVES PORTANT SUR LES 5 DIMENSIONS DE L'EMPOUVOIREMENT

DIMENSION COGNITIVE	DIMENSION RELATIONNELLE
<p>Ai-je une meilleure conscience des limites et des obstacles auxquels je suis confronté·e dans ma vie et de ce que je peux décider pour moi-même ? Ai-je progressé dans la connaissance de mes droits en tant que personne ou membre d'un groupe ou d'une communauté ? Ai-je identifié ce que je voulais changer à ma situation ?</p>	<p>Comment les relations avec les personnes qui m'entourent (dans mon foyer, au travail, etc.) ont-elles évolué ? Mes relations avec les éléments des écosystèmes (eau, forêt) qui composent mon quotidien ont-elles évolué ? Comment ? Quels sont les messages que j'ai pu porter au sein de ma communauté ?</p>
DIMENSION SOCIALE	DIMENSION ÉCOLOGIQUE
<p>Les lois et autres règles collectives concernant les injustices et les inégalités qui touchent mon groupe ou ma communauté ont-elles évolué ? Comment ? De quelle manière les relations avec les actrices qui ont une influence sur nos conditions de vie et sur la préservation de nos écosystèmes ont-elles évolué ? Comment les relations avec nos allié·e·s ont-elles évolué ? Quelles ressources avons-nous mobilisées au service des changements sociaux et politiques ? À quels changements sociaux et politiques avons-nous contribué ?</p>	<p>Quelles évolutions de l'impact des modes de vies de ma communauté et / ou de la société sur les écosystèmes (faune, flore, etc.) ? Dans quelle mesure ma communauté ou la société où je vis ont-elles assumé leurs responsabilités ? Comment avons-nous mobilisé nos ressources et savoirs pour restaurer la relation de notre communauté ou société avec les écosystèmes ?</p>
DIMENSION TRANSVERSALE	
<p>Dans quelle mesure nos conditions matérielles de vie ont-elles été améliorées ? Pouvons-nous dire que nous avons un accès effectif à nos droits ? De quelles ressources disposons-nous ?</p>	



JE CONTINUE MON EXPLORATION

-  *Questionnaire de suivi des changements*
-  *Tableau de suivi des changements*
-  *Renforcer le pouvoir d'agir des communautés les plus vulnérables de Nouakchott*
-  *Favoriser l'empouvoirement des jeunes et des femmes au Tchad*
-  *Le suivi-évaluation orienté changement en proximité*

RETOURNER AU PANORAMA





FICHE OUTIL

LE QUESTIONNAIRE DE COLLECTE DES CHANGEMENTS

Le questionnaire de collecte des changements en bref

Cet outil permet de collecter des informations « de première main » relatives aux changements souhaités, tels que définis lors de l'élaboration des *chemins de changement*, mais également aux changements inattendus. Ce questionnaire s'adresse aux personnes et communautés concernées par l'action. Il permet de recueillir leurs observations sur les changements à l'œuvre.

Passer à l'action avec le questionnaire de collecte des changements

Déployez ce questionnaire au moment du *suivi-évaluation orienté changement*. Il vous permettra d'aborder les notions transversales qui traversent la démarche des approches orientées changement (AOC) et de collecter des données dans la diversité des contextes. Vous devrez ensuite reporter les données dans un tableau de suivi des changements.

Avant de vous lancer

Avant d'utiliser le questionnaire, assurez-vous de bien identifier les personnes représentatives des différentes communautés concernées. Les personnes qui collectent les données doivent également connaître les personnes concernées par l'action, ainsi que les changements souhaités, élaborés par ces groupes, dans le cadre de la définition des chemins de changement. Autant que possible, il est recommandé de travailler avec les *groupes spécifiques* constitués lors de précédentes phases de l'action (*analyse des actrices et des acteurs, atelier d'élaboration d'une vision partagée*). Cela permet d'engager les personnes concernées dans l'ensemble du processus.

“ Les humains aiment les histoires et avec les approches orientées changement, on peut renvoyer le groupe à son processus : « Tu te souviens, il y a six mois, ce que tu avais dit ? » Cela permet à un groupe de prendre conscience de ce qu'il est en train de faire et de se raconter son histoire différemment. C'est une étape du renforcement du pouvoir d'agir.” - BÉOUNDAM REOUNODJI OLIVIER, INITIATIVE DÉVELOPPEMENT TCHAD

Le déroulement

Le questionnaire est « rempli » par un·e facilitateur·rice, un·e chargé·e de suivi-évaluation, une personne concernée désignée pour faire le suivi au sein de son groupe ou toute autre personne qui serait pertinente pour réaliser ce travail de suivi.

Bien qu'il s'agisse d'un enchaînement de questions, il n'est pas pertinent d'administrer ce questionnaire en tant que tel de manière formelle. Il vaut mieux collecter les réponses autrement, par exemple :

L'IMPORTANCE DES CONNAISSANCES SITUÉES

Cet outil peut être appréhendé comme le premier maillon du suivi-évaluation des changements induits ou accompagnés par une action. Il repose sur la collecte de la parole des personnes et communautés concernées, qui reflète leurs connaissances situées au sein de leur groupe spécifique (jeunes femmes, leaders communautaires, etc.). Cette parole est essentielle dans une perspective d'empouvoirement, car elle offre un premier niveau de lecture des changements, vus par celles et ceux qui les vivent au quotidien.



- En posant les questions au cours d'un échange avec une personne ou un groupe spécifique, ou en les utilisant comme relances pour s'assurer de n'oublier aucune des dimensions de l'analyse. Dans ce cas, les questions en tant que telles sont là surtout pour orienter la personne en charge du suivi des changements, pour qu'elle sache ce qu'elle doit collecter comme information.
- En posant les questions lors de la facilitation d'un **atelier de suivi des changements**, pour relancer le groupe et l'amener à approfondir son analyse.
- En se servant des questions comme des « pense-bête » pour celle ou celui qui observe et reporte des changements chez les personnes concernées, tout au long d'une activité. Dans cette situation,

pensez cependant à bien spécifier qu'il s'agit d'une interprétation d'une personne en posture d'observation et non de l'expression directe des personnes concernées.

Ce questionnaire est une proposition et n'aura de sens que s'il est testé par l'équipe projet et modifié, enrichi, en fonction du contexte dans lequel vous travaillez. Bien qu'il soit ajustable, nous vous recommandons, pour le composer, de toujours vous appuyer sur les **5 dimensions de l'empouvoirement** et sur les questions d'orientation présentes dans la **fiche méthodologie sur le suivi-évaluation**.



LE QUESTIONNAIRE DE COLLECTE DE CHANGEMENTS

Date de collecte des données

Identité de la(les) personne(s) interviewée(s)

Nom :

Prénom :

Groupe spécifique concerné :

Libellé du changement observé

(Partir des changements identifiés lors de l'élaboration des chemins de changement. S'il s'agit d'un changement inattendu, fournir une brève description du changement mentionné).

Approfondir le changement

Que s'est-il passé exactement par rapport à ce changement ?

Où était-ce, quand était-ce, qui était impliqué-e ?

Depuis quand cela a changé ? Pourquoi cela a-t-il changé selon vous ?

Impact sur soi

Quel a été votre rôle dans ce changement ?

Est-ce que vous vous êtes senti·e inclus·e, exclu·e, discriminé·e ?

Y a-t-il eu un impact sur vos droits (devoir les défendre/les obtenir) ?

Impact sur l'entourage

Avez-vous observé des changements au sein de votre entourage : couple, famille, communauté ? Si oui, lesquels ?

Des changements dans votre relation à votre entourage ? Si oui, lesquels ?

Impact social

Votre groupe ou communauté a-t-il ou elle été mobilisé·e pour ce changement ?

Avez-vous participé à la prise de décision au sein de votre groupe ou communauté ? Si oui, pourquoi ? Si non, pourquoi ?

Votre groupe a-t-il été en position de discuter ou de négocier avec des autorités par rapport à ce changement ?

Impact sur l'écosystème

Quel impact sur la faune et la flore, les ressources, l'alimentation, le climat (ou tout autre élément pertinent en lien avec votre contexte) ?

Impact transversal

Est-ce que cela a eu un impact sur vos conditions matérielles de vie, vos droits ? Si oui, lequel ?

Limites du changement

Si c'est le cas : pour quelle(s) raison(s) cela ne change pas ou plus ?

Quelles sont les actrices et les acteurs qui soutiennent ce changement ? Quelles sont les actrices et les acteurs qui l'entravent ?

Ampleur du changement

À quel degré cela a-t-il changé ?

Le changement est : 1) moins important que ce qui avait été imaginé ; 2) conforme à ce qui avait été imaginé ; 3) plus important ?

Qu'est-ce qui pourrait permettre d'aller encore plus loin ?



JE CONTINUE MON EXPLORATION



Le suivi-évaluation orienté changement

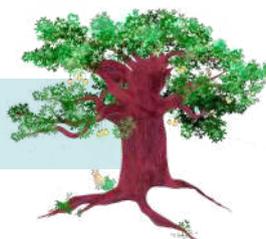


Tableau de suivi des changements



Le suivi-évaluation orienté changement en proximité

RETOURNER AU PANORAMA





LE TABLEAU DE SUIVI ET D'ANALYSE DES CHANGEMENTS

Le tableau de suivi et d'analyse des changements en bref

Le tableau de suivi et d'analyse des changements permet d'évaluer les changements auxquels l'action a contribué. Il intègre les *5 dimensions de l'empouvoirement* (cognitive, relationnelle, sociale, écologique et transversale) comme autant de références pour l'analyse. Cet outil vous offre une vision d'ensemble et vous sert à apprécier la complexité, la profondeur et le potentiel transformatif des changements suivis et évalués.

Passer à l'action avec le tableau de suivi et d'analyse des changements

Ce tableau est utilisé lors du suivi-évaluation orienté changement pour aborder toutes les notions transversales qui traversent la démarche des approches orientées changement (*AOC*). Il vous permet de reporter des changements collectés dans un tableau d'analyse.

Avant de vous lancer

Le tableau de suivi et d'analyse des changements est un outil clé pour la personne ou l'équipe en charge du suivi-évaluation orienté changement d'une action dans la durée. Ceci étant, il est tout à fait possible de le compléter directement avec les personnes et communautés concernées par votre action lors d'un atelier de suivi-évaluation des changements. Ce tableau reprend les mêmes dimensions que celles mobilisées dans le *questionnaire de collecte des changements*.

Si vous avez l'intention de le déployer avec les personnes concernées par votre action, assurez-vous

d'abord que tous-tes les participant-e-s maîtrisent les changements initialement attendus et qu'elles et ils sont à l'aise avec ce type d'outil.

Remplissage avec les personnes concernées dans un atelier de suivi-évaluation

Si vous comptez remplir le tableau avec les personnes concernées par votre action, vous devrez au préalable reconstituer les *groupes spécifiques* qui avaient été mis en place à l'occasion de l'élaboration de la vision partagée et des chemins de changement. Pensez à leur proposer des espaces de travail sécurisés et adaptés. Une personne par groupe devra être dédiée à l'accompagner et à faciliter le remplissage du tableau.

Dans un premier temps, il est pertinent de faire émerger le ou les changements qui suscitent le plus d'intérêt et paraissent les plus significatifs aux yeux des différents groupes. Une fois ces changements reportés dans le tableau, on peut renseigner plus méthodiquement chacune des lignes correspondant aux changements définis lors de *l'élaboration des chemins de changement*.

En pratique, on n'arrive pas à faire cet exercice pour chacun des changements en une seule fois. Chaque changement donne lieu à de nombreuses discussions avec parfois des perceptions qui divergent : dans ce cas, il est important de se focaliser sur les changements les plus importants aux yeux des participant-e-s en veillant à approfondir au maximum l'analyse avec elles et eux. Même si le tableau n'est pas complètement rempli en une fois, ce n'est pas grave : il est toujours possible de le compléter ultérieurement, par exemple en organisant un autre temps de travail collectif ou bien après avoir réalisé des entretiens ou des échanges en *groupes spécifiques* ou encore à partir d'observations.

ff *Il faut s'assurer que les changements concernent tout le monde et qu'on ne fait pas de ségrégation dans les échanges et la collecte des données.* –

CHRISTINE HEVIEFO, ANSB/CAEIS

Nombre de participant-e-s : Par groupe spécifique, entre 3 et 6 personnes idéalement, avec un-e facilitateurice par groupe. Ainsi, si vous disposez de 5 groupes de 6, vous aurez 30 participant-e-s et 5 facilitateurices.

Durée : *A minima*, une demi-journée.

Lieu : Dans un espace suffisamment grand et organisé pour travailler en plénière et en groupes spécifiques.

Matériel :

- Salle,
- Marqueurs,
- Colle,
- Papier,
- Cartons de notation.
- Le tableau peut être dessiné sur poster (attention, il vous faudra beaucoup de papier!)

Remplissage au fil de l'eau, comme outil de suivi

Au-delà d'une utilisation directe avec les personnes concernées pour collecter les informations et commencer à les analyser, ce tableau est central pour le suivi-évaluation d'une action dans la durée. Il permet en effet de reporter, à chaque collecte de données (lors d'un atelier pluriacteurices, d'entretiens individuels ou en groupe ou encore d'observations) toutes les informations disponibles concernant les changements. Une fois les changements reportés dans le tableau, vous pouvez également :

- Compiler les changements collectés et leur caractérisation par les personnes concernées.
- Mettre en évidence les changements inattendus mais significatifs, qui pourraient s'ajouter aux chemins de changement existants.
- Identifier les données marquantes, via une première analyse des points de convergence et de divergence selon les acteurices. Portez une attention particulière aux éléments consensuels et aux éléments particulièrement clivants.
- Identifier les données manquantes (un groupe spécifique qui n'aurait pas du tout donné d'informations par rapport à l'un des changements, des données lacunaires ou équivoques pour d'autres, etc.)

Sur la base de ce premier niveau d'analyse, vous pourrez tout de suite ajuster votre action, par exemple en complétant les données manquantes, lacunaires ou équivoques que vous collecterez auprès des personnes concernées ou encore en approfondissant le travail d'analyse.

Attention à ne pas interpréter sans l'apport des personnes concernées par votre action

Méfiez-vous du risque, toujours présent, de faire de généralités là où il y a des nuances. Certains changements peuvent être identifiés de façon consensuelle. D'autres tendances au changement peuvent faire l'objet de points de vigilance ou de divergences. À charge pour celles et ceux qui opèrent cette analyse de ne surtout pas altérer l'expression initiale des personnes voire détourner les données pour valoriser l'action.

Cet outil vous permet d'analyser des phénomènes relationnels complexes. Mais cela ne vaut que si cette analyse repose sur une triangulation des éléments de perception avec d'autres données, en particulier les données factuelles.



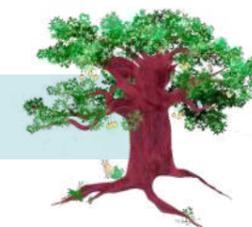
LE TABLEAU DE SUIVI ET D'ANALYSE DES CHANGEMENTS

Type de changement	Intitulé du changement	Préciser le changement	Conséquences sur la manière dont je me perçois	Conséquences sur les relations avec mon entourage	Conséquences sociales	Conséquences écologiques	Conséquences transversales	Limite(s) au changement	Degré d'atteinte du changement souhaité
Questions support si animation avec un groupe spécifique	<i>Voici le changement formulé, nous allons analyser s'il a eu lieu et comment il a eu lieu pour vous.</i>	<i>Que s'est-il passé pour moi, mon groupe, ma communauté, d'autres personnes? Cela concerne quel(s) lieu(x)? Depuis quand cela a changé? Pourquoi cela a changé? etc.</i>	<i>Quel a été votre rôle dans ce changement? Vous êtes-vous senti-e inclus-e, exclu-e, discriminé-e?</i>	<i>Est-ce que ce changement s'est accompagné au sein de votre entourage : couple et/ou famille et/ou communauté? Si oui, lesquels?</i>	<i>Votre groupe ou communauté a-t-il ou elle été mobilisé-e pour ce changement? Avez-vous participé à la prise de décision au sein de votre groupe ou communauté? Si oui, pourquoi? Si non, pourquoi? Votre groupe a-t-il été en position de discuter ou négocier avec des autorités vis-à-vis de ce changement?</i>	<i>Quel impact sur la faune et la flore, les ressources, l'alimentation, le climat ou tout autre élément pertinent en lien avec votre contexte?</i>	<i>Cela a-t-il eu un impact sur vos conditions matérielles de vie et sur vos droits? Si oui, lequel?</i>	<i>Si c'est le cas : pour quelle(s) raison(s) cela ne change-t-il pas ou plus? Quelles sont les actrices et les acteurs qui soutiennent ce changement? Quelles sont celles et ceux qui l'entravent?</i>	<i>À quel degré cela a-t-il changé? Le changement est : 1) moins important que ce qui avait été imaginé; 2) conforme à ce qui avait été imaginé; 3) plus important? Qu'est-ce qui pourrait permettre d'aller encore plus loin?</i>
Changement Inattendu	Changement 1								
Domaine de changement 1	Changement 1								
	Changement 2								
	Changement 3								
Domaine de changement 2	Changement 1								
	Changement 2								
	Changement 3								

JE CONTINUE MON EXPLORATION

-  Questionnaire de suivi des changements
-  Le suivi-évaluation orienté changement
-  Le suivi-évaluation orienté changement en proximité

RETOURNER AU PANORAMA





FAVORISER L'EMPOUVOIREMENT DES JEUNES ET DES FEMMES AU TCHAD

L'expérimentation menée par Initiative Développement (ID) et l'Association Tchadienne pour la Non-Violence (ANTV) pour suivre et encourager le changement à Moundou associe approches orientées changement et mobilisation sociale. Récit.

Initiative Développement Tchad (ID) et l'Association Tchadienne pour la Non-Violence (ANTV) mènent un projet conjoint intitulé Moundou-Leci, dont l'objectif est de renforcer la participation citoyenne des personnes éloignées des espaces de décision, en particulier des jeunes femmes et des jeunes. Pour répondre à cet objectif, les deux structures organisent une diversité d'actions de facilitation et d'accompagnement au dialogue et au « faire ensemble » afin de créer davantage de cohésion sociale entre les actrices et les acteurs de Moundou.

L'expérimentation autour des approches orientées changement (AOC) s'est concentrée sur toute la démarche de « suivi-encouragement » des changements mise en place à Moundou, deuxième ville du Tchad et capitale économique du pays. Depuis plusieurs années ID met en place une méthode qu'elle a adaptée, faisant appel aux AOC appliquées à la mobilisation sociale. Au cœur de cette démarche, l'ambition des expérimentatrices était d'accompagner encore plus *l'empouvoirement* des jeunes et des femmes dans un contexte d'exclusion forte de ces groupes, et de mise en péril du vivre ensemble.

Les expérimentatrices

Béoundam Reounodji Olivier est chargé d'accompagnement AOC-MS/ROI (Renforcement Organisationnelle et Institutionnel) à Initiative Développement Tchad. Il est en charge de suivre et encourager les changements individuels et collectifs des acteurs et des communautés impliqués dans la problématique du projet dans l'AOC appliquée à la mobilisation sociale.

Djasnabeye Mbaindo est Administrateur Délégué de l'Association Tchadienne pour la Non-violence depuis 2010. Il s'est spécialisé dans les domaines de la communication, la médiation, la réconciliation, la construction de la paix et les droits humains, mais aussi les questions de la transversalisation du genre.

Antilia Saumont-Ragot est chargée de mission au Pôle Accompagnement et Renforcement des Acteurs à Initiative Développement France. Elle accompagne méthodologiquement ses collègues et les partenaires d'ID au Tchad et aux Comores sur des démarches innovantes d'accompagnement au changement et de renforcement de l'autonomie (dont l'AOC-MS). Elle participe au renforcement sur la posture d'accompagnement de celles et ceux qui mettent en œuvre ces démarches au plus proche des populations locales.

Marcelin Toïdom Nodjindo est responsable du programme Moundou-Leci (Citoyenneté et Territoire) à Initiative Développement Tchad. Il a occupé plusieurs fonctions de direction au sein du tissu associatif tchadien en lien avec les problématiques de droits humains, de jeunesse et citoyenneté ainsi que dans le dialogue interculturel et confessionnel.



Le récit

À Moundou, on constate de manière générale un problème d'accès à l'emploi des jeunes, qui se trouvent en situation de pauvreté et, pour une partie d'entre elles et eux, se livrent à des pratiques à risque, comme la consommation excessive d'alcool par exemple. Les structures proposant des activités à leur destination manquent de moyens pour agir, mais aussi d'outils d'animation pour aller vers elles-eux. S'y ajoute un contexte socio-culturel défavorable à la prise d'initiatives de nombreux groupes d'actrices et d'acteurs, dont les jeunes. Les autorités locales, comme les chefs d'arrondissement et de quartiers, n'ont pas de pouvoir de décision à l'échelle locale et sont tributaires de la mairie centrale.

“ *Vu la conjoncture actuelle, certaines personnes sont contraintes de brader leurs terres ou s'en voient expropriées, ce qui contribue à dissuader les jeunes de se marier, eux qui ne disposent pas d'assez d'espace pour cohabiter avec leur famille.*”
- MARCELIN TOÏDOM NODJINDO

L'ambition du projet Moundou-Leci, porté par ID et l'ATNV, est de contribuer à renforcer le pouvoir d'agir de ces différents groupes en proposant un cadre de référence citoyen ainsi qu'un cadre d'expression libéré, notamment pour les jeunes et les femmes qui sont en général moins considérés et entendus dans la société. Il s'agit également de faciliter le dialogue intergénérationnel, pour que les jeunes puissent construire leur place face aux aînés.

Moundou-Leci intègre des activités spécifiques à destination des jeunes du territoire. Ces dernières incluent le théâtre-forum, des colonies de vacances et des initiatives de sensibilisation et de causeries éducatives sur différents sujets, comme l'employabilité, le *leadership* ou le plaidoyer. D'autres activités cherchent à instaurer le dialogue entre ces jeunes et d'autres groupes d'actrices et d'acteurs, comme les parents et les autorités locales.

Derrière toutes ces activités, le projet s'appuie sur une démarche d'AOC appliquées à la mobilisation sociale (AOC-MS) séquencée en plusieurs étapes, qu'ID développe depuis plusieurs années au Tchad et dans d'autres pays où l'association intervient. Nous travaillons avec des groupes spécifiques d'actrices et d'acteurs. Puisque ce projet est centré sur le renforcement du pouvoir d'agir des jeunes, les groupes

identifiés sont définis par rapport à leur rôle vis-à-vis des jeunes de Moundou.

“ *Les pères jouent le rôle de décideur, de chef de famille. Le dernier mot leur revient dès qu'il s'agit de prendre ou d'approuver une initiative. Les autorités locales, composées en majorité d'hommes adultes (pères, hommes âgés), jouent le rôle de juge dans la plupart des cas. S'ils agissent pour trancher les litiges, ils portent rarement des initiatives ou des actions de développement pour leur communauté. Les jeunes, les jeunes femmes et les femmes en général composent les groupes les plus vulnérables et marginalisés parce qu'elles-ils ne sont pas consultés ni associés aux prises de décision, même quand ces décisions peuvent impacter leurs vies.*” - BÉOUNDAM REOUNODJI OLIVIER

L'expérimentation a débuté avec la définition du dispositif AOC-MS et l'organisation d'un atelier pour l'élaboration d'une vision partagée et de chemins de changement, en décembre 2022. Nous avons mobilisé six groupes d'actrices et d'acteurs du territoire de Moundou : jeunes femmes, jeunes hommes, autorités locales, mères, pères et structures travaillant avec des jeunes. Les groupes spécifiques ont été définis par ID Tchad et l'ATNV en prenant le soin d'impliquer une grande diversité de profils : les participant-e-s n'étaient pas nécessairement en lien les un-e-s avec les autres et pouvaient être issu-e-s de quartiers relativement éloignés sur le territoire.

Cet atelier a donné lieu à la formulation, par les actrices, d'une vision partagée faisant la synthèse de quatre visions associées à quatre grands problèmes identifiés : la marginalisation des jeunes ; le manque de prise en compte de la parole et des avis des jeunes par les aînés et les instances décisionnelles dans la société ; le manque d'intérêt et d'implication des jeunes vis-à-vis de la vie communautaire ; le manque de dialogue intergénérationnel. La vision partagée retenue a été la suivante : « D'ici 2030, les jeunes filles et garçons de Moundou, appuyés et encouragés par les aînés, s'épanouissent et s'engagent pour l'unité et le développement communautaire, grâce à un dialogue intergénérationnel dans un climat de confiance et de respect mutuel. »

Nous avons alors mis en place un dispositif de suivi-encouragement des changements au fil l'eau, avec des groupes spécifiques qui se sont réunis en mars



et en novembre 2023, mais également des entretiens individuels menés par le chargé d'accompagnement. Le chargé d'accompagnement joue un rôle central dans le suivi-évaluation. Ce dernier est appelé « suivi-encouragement » plus communément dans l'AOC-MS. Dans ce cadre, le chargé d'accompagnement adopte une posture neutre et sans jugement pour récolter des informations concernant les actrices et les acteurs. À travers des questionnements et une véritable écoute, il cherche à comprendre les dynamiques de changement en détails et aussi à identifier les points de blocage là où cela ne change pas. Dédié, pour 50 % de son temps, au suivi-encouragement des changements, il peut remonter au responsable de projet et à celles et ceux en appui, les difficultés rencontrées par les actrices afin d'adapter le dispositif et de les encourager au mieux à poursuivre le changement.

“ Les groupes spécifiques non-mixtes existent chez ID depuis un moment dans le cadre de l'AOC-MS. Je pense que sans les AOC, nous n'aurions pas déployé autant de groupes non mixtes. L'expérimentation nous a permis de prendre conscience de la vraie plus-value de cette démarche et de l'intérêt de l'inscrire définitivement dans nos pratiques.” - ANILIA SAUMONT-RAGOT

Enfin, un atelier multiactrices de suivi-encouragement des changements s'est tenu en janvier 2024 et il est pressenti qu'un nouvel atelier de ce type soit organisé à l'été 2024. Ces ateliers multiactrices permettent à l'ensemble des personnes engagées de se réunir et de partager des récits de changement afin de créer une émulation et une dynamique collectives. Ce sont également des occasions pour valoriser les actrices qui font bouger les choses, sans stigmatiser celles et ceux qui ne changent pas. Au contraire, ces dernier-e-s peuvent être encouragé-e-s à changer à leur niveau, motivé-e-s par le témoignage des autres. Lors du premier atelier multiactrices, les différents groupes ont réfléchi sur les difficultés rencontrées vis-à-vis des engagements pris mais non réalisés. La réflexion collective a permis d'identifier des premiers pas ou solutions pour que le changement émerge petit à petit en fonction des potentiels de chacun-e. L'organisation des ateliers multiactrices a présenté quelques limites, notamment par rapport à la disponibilité des personnes car celles-ci étaient retenues par leurs contraintes personnelles ou professionnelles à certains moments. Il est par exemple

particulièrement compliqué d'animer ces temps en semaine car les personnes sont prises par leur travail. Nos métiers doivent donc s'ajuster pour tenir compte de ces contraintes et adapter les méthodologies tout en maintenant une dynamique collective impliquant les personnes concernées.

Cette démarche, avec les autres activités du projet, a contribué à renforcer le pouvoir d'agir des jeunes, en particulier en matière d'espaces d'expression (cadres de dialogue avec les autorités, par exemple) et de moyens d'expression (théâtre-forum, causeries, groupes spécifiques).

“ Les AOC nous ont amené-e-s à questionner notre façon de travailler, d'animer et de discuter avec les personnes concernées par nos actions. Au-delà de l'AOC-MS, cela s'infuse aussi dans nos autres activités.”
- BÉOUNDAM REOUNODJI OLIVIER

Les changements ont été observés d'abord à une échelle individuelle, ce qui s'explique notamment par la jeunesse du projet et l'éloignement géographique des actrices, notamment des jeunes mobilisé-e-s dans l'AOC-MS. Dans d'autres AOC-MS portées par ID au Tchad, le caractère collectif est beaucoup plus prégnant, probablement parce que les personnes concernées coexistent par ailleurs et ne se retrouvent pas seulement à l'occasion des séquences de l'AOC-MS.

Pour autant, on voit apparaître de plus en plus d'actions collectives : par exemple, un jeune ayant participé à différentes activités (conférence-débat sur l'employabilité en période électorale; l'atelier multi-actrices de janvier 2024) a été à l'initiative de la création d'un club radio RFI qui est désormais devenu une plateforme de jeunes. Il a obtenu une tranche d'antenne sur une radio locale. Deux émissions ont déjà eu lieu, et de futures émissions pourraient permettre d'associer d'autres jeunes de l'AOC-MS. Autre exemple : le groupe spécifique des jeunes femmes est à l'initiative d'un plaidoyer auprès des autorités, qui a ensuite associé les jeunes hommes. Ensemble, elles et ils se sont mobilisé-e-s pour trouver une solution à l'occupation, par les vendeurs de chèvres, d'un espace normalement réservé aux jeunes au sein de leur établissement scolaire.

Ce renforcement du pouvoir d'agir des jeunes a aussi été facilité de façon indirecte par l'accompagnement d'autres groupes, afin que ces derniers fassent évoluer leur posture face aux jeunes. Par exemple, des causeries sur la parentalité responsable ont été organisées



avec les parents et un suivi a été réalisé tout au long du projet avec les groupes spécifiques des pères, des mères et des autorités locales. De manière générale, les parents, mères ou pères, ainsi que les représentant·e·s des structures travaillant avec les jeunes se sont placé·e·s en tant qu'allié·e·s des jeunes, principales et principaux concerné·e·s par les discriminations et les vulnérabilités. Ils ont mieux compris ce que les jeunes éprouvaient. Les mères ont plus facilement renoué le dialogue que les pères qui, eux, ont plutôt proposé un soutien financier, ou moral, dans certains cas.

“ Les personnes en situation dominante, notamment les parents, ont accueilli de manière positive les changements souhaités pour les jeunes en situation de discrimination. Cela a été perçu comme un effort collectif et une volonté de dialoguer pour mieux se comprendre, mieux collaborer tout en gardant les marqueurs traditionnels de leurs communautés. Cela a été facilité également par la prise de conscience de chaque groupe sur les problèmes et difficultés rencontrés par les autres groupes dans cette situation.” - ANTILIA SAUMONT-RAGOT

À la fin du programme, l'accompagnement porté via l'AOC-MS a aussi permis d'amorcer un début d'action collective au sein du groupe des mères, qui se sont organisées pour mener un plaidoyer auprès des autorités locales et dénoncer le fait que la voirie donne certains emplois avec favoritisme, au détriment de l'emploi d'autres jeunes. Le fait qu'un groupe de femmes se rende auprès des autorités constitue un changement incroyable en si peu de temps!

“ Le simple fait que certaines femmes se lèvent en présence d'un homme pour prendre la parole constitue un grand changement, qui fait «tache d'huile» dans le quartier.” - DJASNABEYE MBAINDO

En donnant de la place à l'expression différenciée des jeunes hommes et des jeunes femmes, et des pères et des mères, notre action a contribué à libérer davantage la parole des femmes en général, en faisant usage également de méthodes destinées à valoriser leurs besoins, analyses et initiatives à Moundou.

Au-delà de la seule AOC-MS, qui vise la mobilisation collective, ID Tchad propose des appuis ponctuels à

des groupes d'acteurices. Par exemple, à Moundou il y a un petit fonds qui permet de soutenir des initiatives collectives émergentes. Son ambition est de donner un coup de pouce aux personnes concernées sans pour autant agir à leur place. En plus des actions directes, la méthode d'intervention d'ID Tchad a également fait office de tremplin ou stimuli pour inciter les actrices et les acteurs à modifier leurs comportements. À ce titre, en exigeant la parité femmes-hommes, les formations dispensées par ID Tchad ont «montré l'exemple» d'une inclusion concrète des femmes, afin d'inciter les parties prenantes à faire de même dans leurs activités respectives.

On observe plus d'inclusion de femmes au sein des organisations de la société civile participantes (OSC). De même, on note un changement de posture des personnes qui en font partie, en faveur de cette inclusion. Dans l'une de ces OSC, une restructuration s'est opérée au bureau, permettant notamment à deux femmes d'occuper des postes à responsabilité (présidente et trésorière). Cette évolution s'est aussi observée dans le temps : il a été constaté une plus grande participation et expression des femmes à l'atelier multi-acteurices de suivi-encouragement que lors de l'atelier d'élaboration d'une vision partagée et de chemins de changement.

“ Ce qui rend tout cela possible, c'est notamment le fait qu'on se rencontre tout le temps et que des temps forts comme les ateliers multi-acteurices permettent de voir que ça bouge, dynamisant l'ensemble des participant·e·s pour la suite. Il y a un engouement qui donne lieu à un déclic individuel et collectif.” - BÉOUNDAM REOUNODJI OLIVIER

Concernant les autorités locales, elles ne sont pour le moment ni alliées ni en résistance : il a été difficile de les mobiliser du fait de changements constants à la mairie, qui n'ont pas aidé l'animation du groupe «autorités locales». Malgré les disparités de changements entre les actrices et les acteurs, le dialogue ainsi que l'esprit collectif ont pu se renforcer et essaimer auprès d'autres personnes, notamment les proches de chaque acteurice, qui ne sont pas forcément engagé·e·s dans la dynamique de changement «officiellement».

L'exemple d'autres jeunes ou d'autres parents fait facilement écho au sein des groupes familiaux des acteurices et leur permet de renouer le contact et l'échange



avec certain·e·s membres de leur famille. Certain·e·s en profitent également pour accompagner ou faciliter le dialogue intergénérationnel pour d'autres personnes de leurs communautés quand elles·ils n'ont pas de problèmes directement. Une actrice a par exemple assuré une sensibilisation à la radio au sujet de la communication dans le couple. Ses voisins vivaient alors des difficultés de ce type.

“ **Sans l'AOC-MS, nous n'aurions pas pu promouvoir de dialogue intergénérationnel. Jusque-là le ton des échanges n'était pas positif, alors qu'il est devenu plus mesuré. Nous remarquons davantage d'ouverture des un·e·s aux autres. Les jeunes femmes ont mieux trouvé leur place. À travers cette AOC-MS, les communautés s'approprient les problématiques qui les concernent, se sensibilisent et mettent la main à la pâte. Les personnes s'impliquent dans le développement de leur terroir, ce développement devient leur affaire.**” - **DJASNABEYE MBAINDO**

JE CONTINUE MON EXPLORATION

- 👉 *Le suivi-évaluation orienté changement»*
- ▶ *Renforcer le pouvoir d'agir avec les AOC*
- ▶ *Le suivi-évaluation orienté changement en proximité*
- ▶ *Construire des chemins de changement qui renforcent le pouvoir d'agir*

RETOURNER AU PANORAMA





VERS DE NOUVELLES GOUVERNANCES INCLUSIVES AU SEIN DE L'ALLIANCE DROITS ET SANTÉ

L'apprentissage des AOC est le moyen choisi par le collectif ouest-africain pour renforcer le pouvoir d'agir de ses organisations membres et en particulier des OSC représentatives des jeunes et des femmes. Récit.

L'Alliance Droits et Santé (ADS) est un réseau sous-régional composé de 22 organisations de la société civile issues de six pays ouest-africains. Au sein de l'ADS, le projet « Alliance transformative » est la troisième et dernière phase d'un cycle de consolidation d'un mouvement collectif. Il vise à accélérer la progression des droits et de la santé sexuels et reproductifs des femmes et des filles en Afrique de l'Ouest. Pour que l'Alliance puisse conduire ses propres actions en tant que réseau, le projet s'est notamment attaché à promouvoir une dynamique de travail de pair à pair, basée sur la valorisation des expertises de chaque organisation et de ses partenaires.

L'expérimentation des approches orientées changement (AOC) au sein de l'Alliance est quant à elle venue accompagner la création d'un fonds d'appui à l'innovation au sein du réseau, le fonds ApplInnov, dont la gouvernance est appelée à être la plus inclusive possible. À l'interface des instances de gouvernance existantes, telles que les groupes de travail thématiques (GTT) ou le Conseil de l'Alliance, deux expérimentatrices se sont employées à construire de nouvelles gouvernances dans une démarche d'AOC. L'objectif est de contribuer à renforcer le pouvoir d'agir des organisations membres et de leurs partenaires, et de donner une place aux « sans-voix », en particulier les jeunes et les femmes qui sont éloigné-e-s des espaces de pouvoir et de décision de l'Alliance Droits et Santé.

Les expérimentatrices

Cina Gueye est chargée d'évaluation et de capitalisation chez Equipop, qui participe à l'Alliance Droits et Santé (ADS). Elle coordonne, avec Jane Medor Naga, la mise en place du fonds ApplInnov.

Jane Medor Nanga est chargée de programme et de mobilisation des ressources à l'ONG Jeunesse et Développement au Sénégal et membre de l'Alliance Droits et Santé (ADS). Elle coordonne, avec Cina Gueye, la mise en place du fonds ApplInnov.

Le récit

Quand nous avons commencé à réfléchir au contenu à donner à ce fonds ApplInnov, il y avait beaucoup plus de questions que de réponses. La création et l'animation de ce fonds devaient en principe être confiées à l'un des groupes de travail thématiques, le GTT capitalisation, avec pour objectif de renforcer les organisations membres grâce à un appui financier et technique pour soutenir des projets transformatifs porteurs d'innovation.

Le séminaire organisé par le F3E à Paris nous a permis de poser les jalons du processus associé aux AOC, de recentrer l'expérimentation et de voir ensuite quels types d'outils utiliser pour mettre en œuvre des gouvernances inclusives. Nous avons ensuite organisé un mini-atelier d'élaboration d'une vision partagée dans le cadre des rencontres annuelles de l'Alliance. Même si le temps nous a manqué, cela nous a permis de valider des axes clés de travail pour cadrer le fonds



ApplInnov en construisant une petite vision collective. Par la suite, il y a eu toute une série de réunions et discussions avec le GTT capitalisation et les membres du Conseil de l'Alliance, pour prioriser et affiner le cadre du fonds ApplInnov, dont l'allocation des financements et leur répartition notamment.

Un atelier sur les gouvernances inclusives a été organisé juste avant l'ouverture d'un appel à manifestation d'intérêt (AMI) pour le fonds, mobilisant à la fois des membres du Conseil de l'Alliance et des représentant·e·s des organisations membres. Les organisations de la société civile partenaires (OSC) de nos membres ont également été conviées. L'atelier sur les gouvernances inclusives était un temps fort qui nous a permis de mieux circonscrire, de manière collégiale, ce que nous comprenons par « gouvernances inclusives ». La dynamique participative a été très appréciable, tout comme l'ambition participative de l'accompagnement à l'instruction des projets et la réflexion sur l'animation inclusive des espaces de gouvernance du fonds. Sur cette base, nous avons constitué des comités d'appréciation pour chacun des projets déposés en réponse à l'AMI du fonds.

Pour la création du comité d'appréciation des projets déposés en réponse à l'AMI, il nous a fallu beaucoup jouer sur le volet personnel, plus que sur le collectif, pour amener les personnes à s'impliquer sur la gouvernance du fonds. Cela nous a aidé de « penser inclusif » à la fois pour constituer les équipes et également pour « nous effacer » en quelque sorte : « désormais, ce n'est plus à nous de systématiquement piloter ». Nous avons une réelle volonté de faire des choix ensemble, d'avancer ensemble.

Nous avons passé beaucoup de temps à préparer les réunions d'appréciation des projets avec les personnes. Progressivement, l'enjeu pour nous était de nous démobiliser afin de laisser plus de place à celles et ceux qui étaient là pour accompagner les projets à nos côtés. Cela a notamment favorisé l'émergence de nouvelles propositions d'accompagnement des projets.

L'inclusion était déjà un principe de base au sein de l'Alliance, mais participer à cette expérimentation nous a permis de matérialiser cette inclusivité dans les faits. Il y avait un enjeu fort d'éviter la mise en concurrence des organisations de l'Alliance entre elles. L'accompagnement du F3E nous a aidé à envisager des stratégies différentes, comme l'organisation d'un atelier sur les gouvernances inclusives.

Au début de ce nouveau projet, la dynamique de l'Alliance est en cours de lancement et un enjeu fort

réside dans la mobilisation des membres au sein des différents espaces de gouvernance et de pilotage. La question de la disponibilité des personnes devient cruciale. Comment créer, donc, l'émulation autour d'ApplInnov et permettre l'inclusion des organisations et de leurs partenaires (OSC de femmes et de jeunes notamment)? C'était une question centrale qui nous a animées.

Le projet Alliance Transformative se base sur le bénévolat, de ce fait la mobilisation est plus sensible. La rétribution financière pour le temps passé à travailler sur quelque chose peut être un facteur d'incitation. Si elles et ils s'engagent avec d'autres partenaires, ces derniers passent en priorité. Leur participation est par conséquent un peu tributaire de cela. Celles et ceux qui sont rémunéré·e·s par le projet s'impliquent davantage, ce qui crée de la disparité entre les personnes.

“ Ce qui me motive, c'est d'être en appui à Cina Gueye, c'est par solidarité. Je dois parfois lever le pied du fait de mes engagements ailleurs. Le cadre de l'expérimentation est apparu comme un garde-fou pour créer une réflexion sur les méthodologies et continuer à avancer dans la bonne direction. Nous avons pris plus de recul dans la manière d'interagir avec l'Alliance, par exemple en nous appuyant davantage sur la participation volontaire et en essayant moins d'avoir une participation absolue des membres.” – JANE MEDOR NANGA, ADS

Pour ce qui est de la communication, il est important de quitter les approches classiques pour s'adapter à chaque réalité et particularité des organisations. Cela passe, par exemple, par des e-mails personnalisés, des prises de contact nominatives, etc. La dimension interpersonnelle est centrale dans un contexte bénévole. Constituer le comité d'appréciation implique de jouer sur ce fil-là pour engager les individualités plutôt que le collectif. Cela contribue à créer les conditions de maintien de l'élan. C'est là où se joue aussi l'intérêt pour l'expérimentation, au-delà de l'appartenance organisationnelle.

Au-delà de la question de l'engagement bénévole, il y a aussi le fait de se sentir concerné·e. Notre expérimentation aurait aussi pu se résumer ainsi : comment faire pour mobiliser les membres du réseau et de leurs partenaires qui ne sont pas encore pleinement appropriés les enjeux du fonds ApplInnov et de sa gouvernance? Essayer de susciter la participation des



organisations nous a poussées dans nos retranchements, entre la prise de recul et l'interpellation par tous les moyens.

“ La gestion quotidienne des contraintes liées à la mobilisation a contribué au renforcement de l'envie de trouver une autre stratégie, d'identifier d'autres modalités pour réussir l'inclusion. Par exemple, comment faire face à des non-réponses à nos mails ? Nous nous sommes demandé si nous faisons bien les choses, nous avons questionné notre posture et comment l'ajuster pour faire avancer l'inclusivité.” - CINA GUEYE, EQUIPOP

L'implication des OSC partenaires des organisations membres s'avère très compliquée. Même si cela reste notre objectif, pour le moment seuls les membres de l'Alliance sont concernés. Pour les OSC, ce n'est donc pas encore tout à fait réussi et cela reste un défi ! Les effets auront sûrement lieu quand les projets pays auront démarré ! Dans la mise en œuvre des activités ce sera plus fluide, plus facile car c'est l'esprit même du projet.

Les organisations sont un peu réticentes à l'intégration des OSC partenaires. Or, ces dernières doivent démontrer une intention dès à présent, sur ce sujet, via les modalités de l'AMI qui ont été travaillées pour amener la participation réelle de ces OSC. Puisque les projets ne sont pas encore aboutis, nous nous adaptons en fonction de leur maturité pour questionner la place des OSC partenaires. Par exemple, nous travaillons avec des OSC membres du réseau, mais aussi avec des OSC de jeunes et de femmes partenaires, pour mener un diagnostic sur les pratiques en matière d'inclusion des enjeux de genre et de jeunesse. Dans ce projet on constate que dès le départ la réflexion est menée avec les OSC partenaires. Ce n'est pas toujours le cas.

Il y a certes beaucoup de réticences à l'intégration des OSC à la conception des projets, mais cela est souvent lié à une dimension pratique : comment faire pour les intégrer, les convier et travailler avec elles ? Par exemple en Côte d'Ivoire certaines organisations travaillent à Abidjan, et leurs partenaires ailleurs dans le pays, et il n'est donc pas facile de se réunir. Au Sénégal, les organisations membres voulaient travailler avec les OSC partenaires, mais il était difficile de les mobiliser sur un projet complémentaire d'un programme qui n'a pas encore commencé (problème

de *timing*). Outre les OSC partenaires, une des particularités du projet au Sénégal est la volonté d'inclure le secteur privé et des collectivités territoriales.

Il y a bien une question de pratiques et d'habitudes : « ça ne se fait pas couramment ». Il est difficile de changer les habitudes de travail des personnes. Sans compter les questions de logistique. Enfin, il a été constaté que cela n'allait pas de soi, pour les organisations, de considérer les partenaires (OSC de femmes et de jeunes), non pas comme des bénéficiaires mais bien comme des partenaires. L'idée a encore besoin de faire son chemin, mais pour autant il n'y a pas de posture de résistance nette, juste une forte inertie qui commence à se défaire avec le lancement du fonds et des projets pays.

“ La méthodologie nous permet de nous recentrer, pour nous assurer sur le fait que nous faisons bien de l'inclusion tout au long de l'action. Par exemple, nous n'avons pas réussi à intégrer les organisations partenaires comme nous le souhaitons, mais tout le temps nous essayons, dans les discours que nous portons, de faire en sorte qu'elles soient intégrées. Nous espérons finir par y arriver.” - CINA GUEYE, EQUIPOP

En ce qui concerne l'inclusion dans le cadre des comités d'appréciation créés pour accompagner les projets déposés par les Alliances pays en réponse à l'AMI, il y a parfois eu un même rapport d'équivalence des contributions entre organisations. D'autres fois, nous avons constaté une logique plus *top-down* malgré notre intention « horizontale ». Au sein du réseau, toutes les organisations n'ont pas le même poids. Nous constatons une grande différence de pouvoir d'agir entre les organisations qui sont co-demandeuses avec Equipop, et les autres.

La méthodologie est essentielle pour avoir des garde-fous, mais elle est évolutive et c'est tout le temps une question d'adaptation en fonction du public. Elle est donc importante pour se recentrer à chaque fois, car nous sommes souvent tenté·e·s, par facilité, d'aller plus vite, d'être plus efficaces, d'atteindre les objectifs plus facilement. Nous aurions très bien pu faire ce travail seul·e·s, à la place des autres.



“ Sans le F3E, les questions d’inclusion seraient peut-être passées à la trappe. L’accompagnement du F3E nous a permis de « remettre l’église au milieu du village ». La non-participation aurait pu nous amener à avancer plus rapidement pour tenir les échéances, mais du coup, même si nous sommes en retard, au moins nous sommes plus inclusif-ve-s ! ” – CINA GUEYE, EQUIPOP

La méthodologie est essentielle en ce sens, et c’est important qu’elle soit là pour garder l’inclusion en filigrane et en ligne de mire. L’outillage méthodologique autour de l’inclusion est assez englobant, car il permet de penser de façon systématique, à toutes les

catégories d’acteurs, avec différents moyens pour permettre la participation active et effective de ces catégories de parties prenantes.

La posture, quant à elle, va être une conséquence de l’application de cette méthodologie – le fait d’être armé-e de cette méthodologie entraîne toutes ces remises en question et remaniements, en se demandant si on fait bien les choses. La méthodologie fournit le référentiel pour agir et réussir l’inclusion. La méthodologie et la posture vont de pair et l’application de la méthodologie entraîne un certain effort réflexif sur la manière dont on travaille avec les membres du réseau. À différentes étapes, l’expérience vient confirmer la pertinence de la méthodologie, même s’il faut forcément l’adapter.

JE CONTINUE MON EXPLORATION

- ✎ *Les gouvernances inclusives*
- ▶ *Construire la gouvernance inclusive à l’échelle d’un réseau*
- ▶ *Défis et posture pour une gouvernance inclusive*

RETOURNER AU PANORAMA





FICHE MÉTHODOLOGIE

LES GOUVERNANCES INCLUSIVES



Les gouvernances inclusives en bref

Les gouvernances font référence aux espaces où sont prises les décisions, qu'ils soient formalisés dans des instances (conseil d'administration, comité de pilotage...) ou non (un groupe informel réunissant des directeur·ice·s, par exemple). Elles se matérialisent aussi par la façon dont ces décisions sont prises (modalités consultatives ou participatives).

La capacité de premier·e·s concerné·e·s par une action à prendre des décisions pour elles et eux-mêmes est un élément essentiel du renforcement de leur **pouvoir d'agir**. En particulier lorsqu'elles et ils appartiennent à un groupe social minorisé (femmes, jeunes hommes et jeunes femmes, peuples autochtones, etc.). Les espaces et modalités des gouvernances peuvent plus

ou moins inclure ou exclure les personnes concernées, en fonction de la manière dont sont prises en compte, valorisées et intégrées - ou non - leurs voix. Le fonctionnement des gouvernances est, en quelque sorte, un miroir de la place donnée à ces personnes minorisées et aux écosystèmes dans lesquels elles évoluent dans nos actions, nos collectifs et nos organisations.

Dans les approches orientées changement (AOC), transformer les gouvernances pour les rendre plus inclusives est un levier essentiel du renforcement du **pouvoir d'agir** avec une perspective de **genre** intersectionnelle et **écologique**. Des gouvernances non-inclusives découlent généralement des actions qui sont non-inclusives, dont on ne peut pas tirer de réelle participation ou engagement des personnes concernées par des situations d'oppression, ce qui limite leur dimension transformative.



« Certes, des organisations de jeunes sont représentées au sein du CA, mais ont-elles vraiment les moyens d'exprimer leur opinion ? Peuvent-elles vraiment impacter une décision ? »

« Nous avons pris part à un processus d'élaboration collective d'une vision partagée, mais celle-ci a finalement été amendée et validée par un comité de pilotage restreint : quelle place donnons-nous vraiment aux communautés qui s'y sont impliquées ? »

Si vous vous posez ce type de question, initier un travail de construction de gouvernances inclusives vous sera certainement utile !

Il n'existe pas de recette de gouvernance inclusive « parfaite », mais bien une diversité de gouvernances inclusives, qui se construiront à la lumière du contexte dans lequel vous évoluez. Vous pouvez imaginer une gouvernance inclusive au sein d'une organisation, d'un groupement de quartier, pour la gestion d'une zone d'activité économique, pour structurer un mouvement de jeunesse, renforcer un réseau ou encore assurer le suivi d'un projet. Ces gouvernances peuvent se concentrer sur la prise en compte de groupes sociaux ou encore inclure des éléments des écosystèmes : plantes, oiseaux, pierres...

Quel que soit le type de gouvernance que vous souhaitez mettre en place, voici quelques éléments indispensables à prendre en compte :

- Identifier les rapports de domination entre les actrices dans et entre les espaces de gouvernance, et les espaces-temps dans lesquels ils se déroulent.
- Identifier les personnes, les groupes sociaux ou les éléments des écosystèmes absent·e·s qui sont directement concerné·e·s par les décisions prises au sein de ces gouvernances.
- Inventer et faire vivre une gouvernance qui renforce le pouvoir d'agir et veille à transformer ces rapports de domination en prenant en compte les voix des premier·e·s concerné·e·s par l'action et des personnes minorisées.
- Renforcer la capacité d'auto-analyse critique des membres de la gouvernance.
- Évaluer et renforcer les modalités de gouvernance inclusives.

Passer à l'action avec les gouvernances inclusives

La recherche de l'inclusion et de la participation dans les espaces et modalités de prises de décisions peut s'effectuer à tout moment du cycle de vie d'une action :

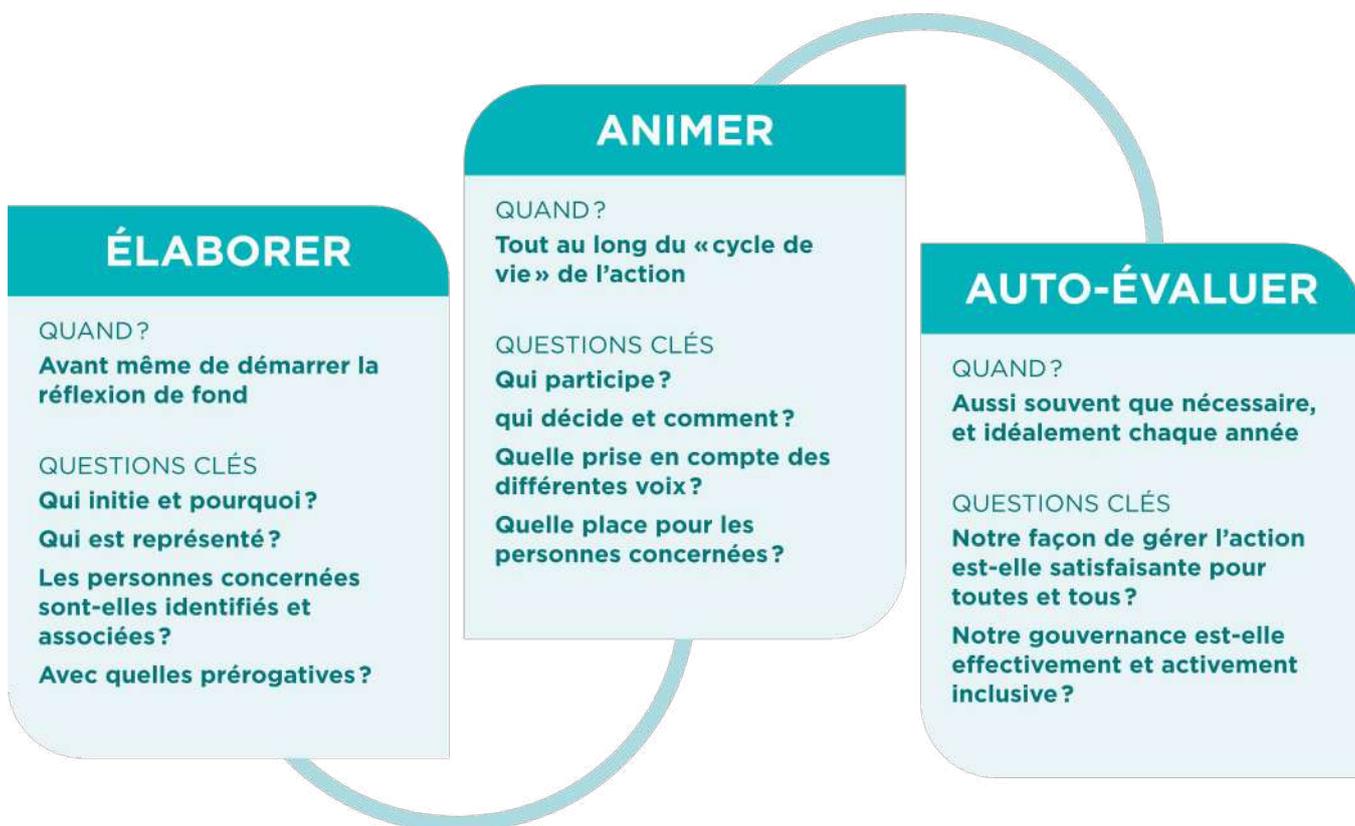
Les préalables aux gouvernances inclusives

- Se demander « Pourquoi instaurer des gouvernances inclusives ? » : c'est l'étape préalable à toute démarche, qui consiste à prendre conscience de l'importance du caractère inclusif des gouvernances. Elle s'opère en plusieurs temps : d'abord, au niveau des personnes qui pilotent l'action ; ensuite, elle se déploie progressivement au sein des différentes instances de gouvernance existantes (s'il y en a déjà) et avec les personnes concernées par l'action, en prêtant une attention particulière aux personnes généralement exclues des espaces de décision. Elle peut notamment être facilitée par l'organisation d'un temps de sensibilisation avec *le b.a.-ba des gouvernances inclusives*.
- Analyser les relations de pouvoir entre les différents groupes *d'actrices et d'acteurs* et des personnes entre elles : envisager les gouvernances avec une *perspective de genre intersectionnelle*, qui prête attention aux *jeunesses* et aux enjeux *écologiques*. Cela permet de comprendre comment ces relations se traduisent dans l'exercice concret des gouvernances, dans et entre les instances, mais aussi dans les circuits de prise de décision (rôles, responsabilités, pouvoirs). L'analyse est souvent un point de départ qui permet d'imaginer comment il pourrait en être autrement !

Les étapes incontournables pour rendre les gouvernances inclusives

- S'appuyer sur des *groupes spécifiques* : si vous n'avez pas préalablement identifié certains rapports de pouvoir – ce qui est toujours un risque – ceux-ci se reproduiront et viendront probablement brider l'expression des personnes habituellement exclues ou peu écoutées lors des réunions en plénière. À l'inverse, élaborer, analyser ou évaluer une gouvernance en travaillant des séquences avec des groupes spécifiques (par genre, âge, origine... et si nécessaire à l'intersection de plusieurs de ces dimensions) permet d'identifier les différences de perception et





d'éviter qu'elles soient tues, ignorées ou lissées. Les groupes spécifiques peuvent aussi permettre de représenter des éléments des écosystèmes qui ne peuvent pas, par définition, faire entendre leurs voix : les antilopes, l'eau douce, une vallée... Dans ce cas, la représentation des écosystèmes doit être pensée en lien avec les personnes concernées par l'action, en particulier les peuples autochtones.

- Donner du temps et des moyens humains à l'inclusion et à la participation : parce que cela implique de modifier la distribution du pouvoir, le fait de changer un modèle de gouvernance peut prendre du temps. Cela suppose d'intégrer « le temps du changement » au calendrier et de penser les ressources humaines en fonction. Changer les gouvernances signifie apprendre à faire différemment et donc, aussi, à faire un peu plus que d'habitude – en tout cas au début.

Le travail sur les gouvernances inclusives est une démarche active : il faut provoquer le questionnement, car sans cela, vous aurez tendance à reproduire des schémas jugés fonctionnels par celles et ceux habituellement présent·e·s au sein des systèmes de gouvernance. Provoquer le questionnement signifie déconstruire ses propres manières (conscientes ou inconscientes) d'envisager les gouvernances d'une action.

“ Nous étions dans un face-à-face terrible, prises dans un étau entre conduire le processus pour créer des conditions réelles de participation et d'engagement, et aller dans le sens des membres du CA qui voulaient accélérer la cadence pour des raisons liées à la mise en œuvre du projet.” – **CINA GUEYE, EQUIPOP**



N'oubliez pas que les instances et circuits de décision ne cessent pas d'exister pendant que nous travaillons à les analyser et à les faire évoluer! Nous sommes généralement, nous aussi, pris-e-s dans ses rouages et il nous faut donc trouver les fenêtres pour nous en extraire. Bien souvent, pour dépasser les contraintes d'une gouvernance bien rôdée, il est nécessaire de se voir conférer un mandat pour pouvoir réellement agir et proposer des choses nouvelles. Enfin, il est fortement recommandé ne pas s'engager seul-e dans cette démarche : pouvoir compter sur le portage politique ou quelques allié-e-s, c'est salutaire!

- Sensibiliser et communiquer activement en incluant tout le monde : informer tous-tes les actrices du chantier à l'œuvre sur les gouvernances est indispensable à l'obtention de résultats tangibles. Il est rare d'observer une opposition frontale au lancement d'un travail sur les gouvernances inclusives... Mais cela n'empêchera pas que ce travail soit ralenti ou compromis s'il existe des résistances au changement, notamment de la part des personnes détentrices d'un certain pouvoir dans les espaces de décision. La mise en place d'une sensibilisation (par exemple avec le **b.a.-ba des gouvernances inclusives**) et une communication adaptée auprès des personnes permettra qu'elles deviennent co-porteuses de cette transformation!

“ Si les personnes concernées sont informées, elles en seront ravies et prendront part avec engouement à cette expérimentation. Les instances seront plus mobilisées.” - **GERMAIN KOMIVI AYASSOU, ASSOCIATION TOGOLAISE DES AVEUGLES**

- Faire « tache d'huile » : il est difficile de modifier l'ensemble d'un système de gouvernance de bout en bout. Pour commencer, nous vous recommandons d'identifier un espace propice au changement, par exemple dans lequel vous aurez identifié des personnes motivées par les enjeux d'inclusion. Il peut parfois être utile de commencer par soi, en agissant sur les espaces et modalités de gouvernance de son projet ou de son organisation. Cela peut passer par une **analyse collective de sa propre gouvernance**, et déboucher sur **l'élaboration d'une gouvernance inclusive**. Le fait que les actrices avec lesquelles vous travaillez participent à un dispositif ou une

action dont la gouvernance est inclusive pourra les inciter à remettre en question leurs propres modalités de gouvernance.

“ L'inclusion doit commencer en interne, pour traiter les rapports de pouvoir avant d'externaliser la démarche.” - **JANE MEDOR, ADS - JEUNESSE ET DÉVELOPPEMENT**

- Se libérer des cadres existants et développer sa résilience : inclure, c'est remettre en question une grande partie de ses pratiques de travail, notamment d'animation, et de communication avec ses collègues, ses partenaires et les personnes concernées par l'action. Ces démarches « inhabituelles » demandent donc de développer de nouvelles stratégies en se concentrant sur l'horizon à atteindre – celui de l'inclusion – et non en se focalisant uniquement sur les résultats des activités. Se détacher de l'horizon aurait pour conséquence de s'en tenir à quelques mesures symboliques et de ne pas construire de changements structurels durables.

Nous avons décidé d'investir dans une nouvelle machine.



“ Cette expérimentation a été un gros défi, elle m’a appris la résilience du travail, à voir comment à chaque instant réussir le pari de l’inclusion, ce qui n’a rien d’évident. Un autre enseignement que j’ai tiré est celui d’apprendre à donner de la place aux autres car, si on ne le fait pas, ça ne marche pas. Par ailleurs, si on avait appliqué ces méthodologies en mode fast-track¹, cela n’aurait pas fonctionné.” - CINA GUEYE, EQUIPOP

Rappel des outils pour des gouvernances inclusives

- L'**analyse des actrices et des acteurs** est un préalable nécessaire pour entamer un chantier de gouvernance inclusive. Le **diagramme des influences et des intérêts** et la **cartographie des facteurs de désempouvoirement** permettent d’affiner la connaissance des protagonistes et des rapports de pouvoir à l’œuvre. En ayant conscience des limites du pouvoir d’agir d’un groupe minoritaire, vous pourrez ajuster votre approche pour renforcer sa participation à l’action, y compris à sa gouvernance!
- **Le b.a.-ba de la gouvernance inclusive** vous permettra de vous sensibiliser aux gouvernances inclusives en construisant votre propre définition. Un outil idéal pour initier une démarche!
- **Le tableau d’analyse des gouvernances inclusives** est un outil qui vous invite à vous questionner ou vous auto-évaluer sur vos espaces et modalités de prise de décision. Une bonne manière d’amorcer un travail de fond dans le cadre de votre action!
- L’outil d’animation **Inventer nos gouvernances inclusives** se veut résolument tourné vers le passage à l’action : il vous permettra de tisser ou de transformer collectivement vos propres espaces et modalités de gouvernance inclusive.
- La mise en place de **groupes spécifiques** est très utile pour placer la construction de votre gouvernance inclusive dans une perspective d’empouvoirement.

JE CONTINUE MON EXPLORATION

-  **Vers de nouvelles gouvernances inclusives au sein de l’Alliance Droits et Santé**
-  **Le b.a.-ba des gouvernances inclusives**
-  **L’analyse des gouvernances inclusives**
-  **Inventer nos gouvernances inclusives**
-  **Construire la gouvernance inclusive à l’échelle d’un réseau**
-  **Défis et posture pour une gouvernance inclusive**

RETOURNER AU PANORAMA



¹ Le *fast-tracking* désigne une approche de planification qui vise à accélérer le calendrier d’une action.





FICHE OUTIL

LE B.A.-BA DES GOUVERNANCES INCLUSIVES

Le b.a.-ba des gouvernances inclusives en bref

Le *b.a.-ba des gouvernances inclusives* prend la forme d'une séquence de sensibilisation des actrices afin qu'elles et ils se saisissent pleinement de ce sujet. Cet exercice est souvent une bonne porte d'entrée pour commencer à aborder les gouvernances inclusives, lever les doutes éventuels et s'interroger ensemble.

Mais, attention, cet outil n'a pas vocation à donner une définition universelle de ce que serait «une bonne gouvernance inclusive». Le défi est, au contraire, plutôt de partir des perceptions et des contributions des actrices pour identifier les premières pistes de ce que seraient les gouvernances inclusives que vous souhaitez mettre en œuvre ensemble.

« Si certaines gouvernances "incluent", c'est bien que d'autres gouvernances "excluent" : pourquoi? En quoi cela a des conséquences négatives sur les personnes concernées par votre action? Pourquoi cela pose problème? En quoi cela peut mettre en péril l'issue positive de votre action? Comment faire autrement? »
Autant de questions auxquelles cet outil vous permettra de réfléchir collectivement!

Passer à l'action avec le b.a.-ba des gouvernances inclusives

Avant de vous lancer

Les gouvernances existent-elles ou sont-elles à construire? Cet outil fonctionne quelle que soit la

situation dans laquelle vous vous situez! Pour autant, il sera surtout pertinent dans les contextes où :

- Les gouvernances inclusives sont un sujet assez flou ou peu évoqué dans votre organisation et au sein de votre action;
- Le caractère inclusif de vos espaces et modalités de gouvernance doivent être améliorés;
- Les gouvernances ne sont pas foncièrement «inclusives» et mériteraient d'être approfondies pour réellement intégrer les personnes concernées par l'action.

Dans cette séquence d'animation, le principal enjeu pour vous est d'impliquer toutes les personnes concernées par votre action, avec une attention particulière portée aux personnes appartenant à des groupes sociaux qui risqueraient d'être ou qui sont exclus des espaces de gouvernance. Si cette condition peut poser quelques contraintes logistiques, elle vous sera très utile par la suite pour faciliter l'adhésion des personnes à la démarche et vous éviter de devoir multiplier les échanges bilatéraux avec les absent·e·s, après coup.

Penser les gouvernances inclusives sans les personnes qu'on cherche à inclure aurait quelque chose de paradoxal! La meilleure façon de construire des gouvernances inclusives, c'est d'être inclusif·ve dans sa manière de le faire!

Pour s'assurer de n'oublier personne, il est recommandé de se référer à une *analyse des actrices et des acteurs*.

L'utilisation du *b.a.-ba des gouvernances inclusives* vous aidera à identifier les actrices et les éléments des écosystèmes qui manquent et à veiller à leur participation et à leur représentation dans la suite de la démarche. C'est pourquoi il peut être utile de travailler en deux temps : 1) organiser un temps de sensibilisation; 2) donner rendez-vous un peu plus tard aux participant·e·s pour se lancer dans l'élaboration concrète de leur gouvernance, tout en associant



les personnes identifiées comme manquantes la fois passée. Ce sera l'occasion de s'appuyer sur les outils d'*analyse et de suivi des gouvernances inclusives* et d'animation *Inventer nos gouvernances!*

Pour terminer votre préparation, n'oubliez pas que la *posture* de facilitation est centrale dans l'animation de cet outil. Elle doit constamment viser à donner la parole aux personnes généralement exclues des espaces de décision afin de leur permettre de contribuer effectivement aux débats et aux prises de décisions. Ce faisant, vous valoriserez aux yeux de toutes et de tous les richesses des gouvernances inclusives! Le recours à des groupes spécifiques est possible, de manière à donner davantage de place aux connaissances situées (voir *fiche Genre*) des personnes dont les voix sont habituellement moins écoutées.

Nombre de participant-e-s : Autant que nécessaire pour que le groupe soit représentatif des personnes concernées par votre action.

Durée : Minimum 2h, 2h30 si vous avez recours à des groupes spécifiques.

Lieu : En présentiel ou à distance.

Matériel :

- En présentiel : des feutres, des stylos, un paperboard et des papiers autocollants. Des exemplaires de la « situation fictive » imprimés si les participant-e-s sont à l'aise avec la lecture. Sinon, cette partie devra être oralisée plusieurs fois par les animatrices.
- En ligne : un outil permettant de former un nuage de mots, un tableau blanc à l'écran ou une interface de papiers autocollants en ligne.

Le déroulement

1. Défricher le sujet

Posez la question suivante aux participant-e-s rassemblé-e-s en plénière : « Que veut dire gouvernance inclusive pour vous, en un mot, une expression ? » L'objectif à travers cette question est que chacun·e puisse exprimer sa représentation de la chose, que les idées vagues se précisent, que les conceptions se rencontrent... Ce sera pour vous l'occasion de « prendre la température » des perceptions et opinions sur le sujet, et d'ajuster ensuite votre animation pour permettre à toutes et à tous de construire collectivement leur propre définition des gouvernances inclusives.

Il est recommandé de noter chaque réponse au fur et à mesure, pour former un « nuage de mots » qui mette en valeur les mots et expressions utilisées. À l'issue du tour de table ou d'écran, l'équipe d'animation fait une synthèse des résultats : certains mots ressortent-ils

d'avantage? Y a-t-il beaucoup ou peu de mots? Des idées contraires, complémentaires? Vous pourrez accorder aux participant-e-s un petit temps de réflexion tout en veillant à ce qu'il n'excède pas plus de deux minutes car la réponse doit être spontanée. L'animation doit être fluide et ne pas donner lieu à de longues explications : juste un mot ou une expression, pas plus!

2. Sauver une action en changeant sa gouvernance

En plénière ou en *groupes spécifiques*, vous énoncerez une situation fictive de gouvernance non-inclusive qui se soldera par l'échec de l'action, que l'équipe d'animation aura préparée en amont. Certains éléments de contexte de cette situation fictive doivent ressembler à ceux de l'action réelle. Le but est que les participant-e-s s'identifient à partir de leurs expériences pour formuler des recommandations pertinentes sans pour autant se sentir personnellement visé-e-s! Évitez de préciser d'emblée que cette gouvernance est non-inclusive : les participant-e-s le découvriront assez vite!

SITUATION FICTIVE CRÉÉE DANS LE CADRE DE L'EXPÉRIMENTATION EQUIPOP-RADS, 2023

« Un nouvel appel à projet est initié par une association régionale de promotion de l'entrepreneuriat pour permettre à des femmes cheffes d'entreprise d'obtenir un soutien financier au lancement de leur activité.

Parmi les conditions d'éligibilité au soutien, le montant de la demande doit se situer entre 5 000 000 et 7 000 000 de francs CFA, l'entreprise doit être individuelle et enregistrée auprès de la Chambre de commerce et d'industrie et un rapport écrit sur l'utilisation des fonds doit être envoyé à l'association au bout d'un an.

Les critères de l'appel à projets ont été définis par l'équipe de l'association depuis son siège, à la capitale. L'instruction de l'appel à projets est réalisée par un chargé de projets de l'association depuis le siège. Un jury se réunit après l'instruction pour arbitrer entre les projets. Il est composé de membres de l'association et de financeurs. Les membres du jury découvrent les projets le jour J. Au bout d'un an, on constate un très faible taux de réponse à l'appel à projets. La plupart des projets retenus n'ont pas fait parvenir de rapport sur l'utilisation des fonds. »



On demande ensuite aux participant·e·s d'identifier les causes de cet échec. Une fois les causes et problèmes identifiés, les participant·e·s sont invité·e·s à formuler des recommandations pour rendre cette gouvernance plus inclusive.

3. Produire une synthèse des différents apprentissages tirés de l'exercice

L'équipe de facilitation invite les participant·e·s à prendre de la hauteur par rapport à la situation fictive et à éventuellement échanger sur les points clés identifiés pour rendre la gouvernance inclusive. Si des éléments jugés importants dans votre contexte semblent manquer à l'appel, les animateur·ice·s peuvent proposer d'enrichir les échanges avec des idées complémentaires, sans toutefois les imposer. L'ensemble de ces éléments pourra être remobilisé à l'avenir sur d'autres temps de travail dédiés aux gouvernances inclusives de vos actions.

EXEMPLES DE RECOMMANDATION POUR DES GOUVERNANCES INCLUSIVES

- Les personnes concernées sont intégrées dans les espaces de décision (dans notre situation fictive, cela concernerait le fonctionnement, l'attribution et le suivi des dépenses du fonds).
- La participation des personnes les plus vulnérables – jeunes, femmes, personnes handicapé·e·s – est facilitée.
- Tout ce qui mettrait en péril la participation effective et active de ces personnes est pris en compte et anticipé pour l'éviter.
- La participation à la gouvernance des personnes concernées permettra de concevoir un projet pertinent.

JE CONTINUE MON EXPLORATION



Les gouvernances inclusives

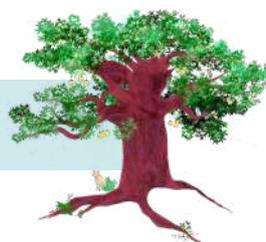


L'analyse des gouvernances inclusives



Inventer nos gouvernances inclusives

RETOURNER AU PANORAMA





FICHE OUTIL

L'ANALYSE DES GOUVERNANCES INCLUSIVES

L'analyse des gouvernances inclusives en bref

Il est tout à fait possible d'analyser et mesurer collectivement le degré d'inclusivité d'une gouvernance donnée. Cela peut se faire en amont d'une action, lorsque la gouvernance n'a pas encore été façonnée. Cela peut se faire également lorsque la gouvernance est établie, afin de l'évaluer. Vous adapterez l'analyse en fonction de votre situation.

Vous l'aurez compris, le but ici, c'est de stimuler le questionnement pour déterminer si, et dans quelle mesure, les personnes et groupes sociaux concerné-e-s par l'action ont la possibilité de peser sur les décisions ou de décider pour elles et eux-mêmes. Cette réflexion peut être étendue aux écosystèmes, représentés par les personnes qui en sont proches, comme, par exemple, la mer et les animaux marins pour une communauté de pêcheurs. À travers cette analyse, vous arrêterez de «prendre pour acquises» certaines modalités de gouvernance qui sont utilisées par habitude, mais qui tendent à exclure les personnes concernées par l'action ou les personnes habituellement moins écoutées (femmes, jeunes, personnes handicapées, personnes migrantes, etc.).

Vous pouvez démarrer directement par cette analyse, qui comporte un volet d'introduction à la notion de gouvernances inclusives. Cependant, faire précéder votre analyse par un travail sur le **b.a.-ba des gouvernances inclusives** vous sera très utile pour identifier des questions à traiter ensuite. À noter également que l'analyse des gouvernances inclusives est un bon préalable à l'animation de l'exercice «**Inventer nos gouvernances inclusives**» qui vous permettra de transformer l'analyse en action!

Passer à l'action avec l'analyse des gouvernances inclusives

Avant de vous lancer

Commencez déjà par rassembler un groupe représentatif de l'ensemble des personnes concernées par votre action. Outre les groupes sociaux habituellement moins pris en compte dans les espaces de gouvernance, vous pouvez y intégrer une dimension écologique en sélectionnant certaines personnes pour représenter un élément non-humain – une forêt, une rivière, le sol – en lien direct avec votre contexte.

Constituez ensuite des **groupes spécifiques** qui peuvent représenter des groupes sociaux ou des éléments de leurs écosystèmes afin de tenir compte des singularités des expériences et des **enjeux écologiques**. **Une analyse préalable des actrices et des acteurs** est bien souvent indispensable pour bien identifier les groupes et les personnes concernées par l'action, en tenant compte de leurs facteurs d'empouvoirement et de désempouvoirement.

Il est possible que le travail d'analyse des gouvernances inclusives fasse apparaître des groupes spécifiques oubliés jusque-là : dans ce cas, associez-les en cours de route!

Vous n'êtes pas forcé-e-s de condenser cette analyse en un seul et même atelier : vous pouvez travailler séparément avec différents groupes spécifiques de manière asynchrone, avant de les réunir. Dans tous les cas, il est important que les groupes spécifiques soient appuyés par un-e facilitateurice pour permettre la bonne compréhension de l'outil et pousser le groupe à approfondir les points restant peu explorés.



Nous vous recommandons de tester l'outil en équipe, en amont : cela vous permettra de vous familiariser avec sa logique et éventuellement d'ajouter ou ajuster des questions. Par exemple, s'il y a besoin de se focaliser sur un groupe spécifique particulièrement exclu, si des questions sont inadaptées au contexte, si certains termes employés peuvent semer la confusion auprès des participant-e-s, etc.

Le déroulement

Nombre de participant-e-s : Autant que nécessaire pour que le groupe soit représentatif des personnes concernées par l'action et éventuellement des éléments pertinents des écosystèmes. Le travail se réalise en groupes spécifiques pour permettre l'échange et la participation de toutes et de tous.

Durée : Entre 1h et 2h.

- Pour le travail en groupes spécifiques : de 30 à 40 minutes.
- Pour le retour en plénière : entre 40 minutes et une heure.

Lieu : En présentiel ou à distance.

Matériel :

- Exemplaires du tableau à compléter, pour les participant-e-s,
- Transcription possible du tableau en série de questions servant de base à un échange, qui peuvent être écrites ou lues par l'animatrice,
- Stylos,
- Feutres et paperboard pour la plénière.
- En ligne : envoi du tableau ou des questions en amont, utilisation d'outils de visioconférence permettant la formation de groupes spécifiques.

Télécharger le tableau d'analyse des gouvernances inclusives en amont

Télécharger le tableau évaluatif des gouvernances inclusives

Les deux tableaux à télécharger sont des modèles sur lesquels vous pouvez vous appuyer pour animer le temps de travail avec les groupes. Le premier a vocation à être utilisé en amont de l'action, lorsque la gouvernance n'est pas encore en place. Le second tableau est plutôt évaluatif et vous servira pour le suivi ou en fin d'action. Dans les deux cas, le meilleur tableau sera celui que vous aurez adapté à votre contexte!

1. Formez des groupes spécifiques. Pas plus de 5 personnes par groupe : si un groupe est important, adoptez une perspective intersectionnelle pour en former deux. Par exemple, un groupe de femmes peut être divisé en un groupe de jeunes femmes et un groupe de femmes plus âgées etc. Vous pouvez aussi dédoubler le groupe ou proposer à des volontaires de former un groupe qui représentera un ou des éléments importants des écosystèmes associés à leur contexte.
2. Présentez le contexte de la mise en place de gouvernances inclusives.
3. Demandez à chacun des groupes spécifiques de compléter le tableau. Si le groupe identifie des pistes d'actions à mettre en œuvre ou des recommandations pour une future action, invitez les participant-e-s à garder ces idées précieusement pour plus tard.
4. En plénière, organisez une restitution des travaux de chacun des groupes en portant une attention particulière à l'expression des personnes généralement exclues : donnez-leur la parole en premier, restituez par colonne en donnant un temps équivalent à chaque groupe, travaillez avec des papiers autocollants par associations d'idées...

À la fin de l'atelier, conservez soigneusement toutes les contributions des participant-e-s, qu'il s'agisse d'éléments d'analyse ou de recommandations pour construire ou transformer la gouvernance de l'action. Cela vous sera utile pour la suite du processus, lorsque vous consacrerez du temps à l'exercice «Inventer votre gouvernance inclusive!», de manière à partir des idées des personnes concernées par votre action.

JE CONTINUE MON EXPLORATION



Les gouvernances inclusives

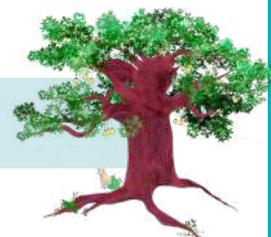


Le b.a-ba des gouvernances inclusives



Inventer nos gouvernances inclusives

RETOURNER AU PANORAMA





FICHE OUTIL

INVENTER NOS GOUVERNANCES INCLUSIVES

Inventer nos gouvernances inclusives en bref

« Inventer nos gouvernances inclusives » est un outil de construction collective des espaces et modalités de gouvernance d'une action. Il s'utilise pour définir ou redéfinir les bases du fonctionnement de ces gouvernances, dans une démarche inclusive.

Cet outil peut s'utiliser quel que soit le contexte dans lequel vous souhaitez mettre en place des gouvernances inclusives. Inventer vos gouvernances inclusives implique la participation des personnes concernées par l'action, avec une attention particulière à celles qui sont habituellement exclues des différents espaces de gouvernance. Cet outil vous permet également d'adopter une perspective écologique en intégrant une réflexion sur la représentation des écosystèmes et d'éléments non-humains (les champs, les oiseaux, une source...).

L'outil n'est pas une fin en soi, mais plutôt un moyen d'impulser le travail concret sur l'élaboration ou la transformation des gouvernances. Il est possible de remobiliser les travaux résultant de l'utilisation de cet outil à plusieurs reprises dans le processus : pour rappeler les perceptions des différentes parties prenantes, réaffirmer certaines modalités de prise de décision choisies ensemble ou encore suivre la mise en œuvre effective des engagements pris.

L'outil *Inventer nos gouvernances inclusives* s'utilise de préférence avec un groupe déjà sensibilisé au *b.a.-ba des gouvernances inclusives*. Idéalement, il se base sur un premier travail d'*analyse des gouvernances inclusives*.

Passer à l'action avec inventer nos gouvernances inclusives

Avant de vous lancer

Nombre de participant-e-s : Autant que nécessaire pour que le groupe soit représentatif des personnes concernées par l'action et les écosystèmes.

Durée : Minimum 2h.

Lieu : En présentiel ou à distance.

Matériel :

- En présentiel : stylos, feutres, paperboard et papiers autocollants.
- À distance : un tableau blanc, une interface de papiers autocollants virtuels (par exemple « Post-it Colibris »).

Le déroulement

1. En plénière, posez la question suivante : « Y a-t-il des groupes d'actrices et de personnes concernées par la gouvernance de notre action qui ne sont pas représenté-e-s parmi nous aujourd'hui ? » Si la réponse est positive, énoncez ces groupes et engagez-vous à aller à la leur rencontre en dehors du temps collectif.
2. Formez des *groupes spécifiques* en tenant compte des enjeux de pouvoir et avec une perspective de *genre* et *écologique*, qui intègre les éléments non-humains des écosystèmes. Chacun des groupes va alors inventer une gouvernance inclusive à partir de son propre point de vue. Le recours à un schéma peut être suggéré – la matérialisation de ces instances et des interactions peut aider – mais il n'est pas nécessaire d'imposer une manière de représenter les choses. Chaque groupe choisit ce avec quoi il est le plus à l'aise.



LES DIMENSIONS ESSENTIELLES À EXPLORER DANS LE « DESSIN » DE SA GOUVERNANCE INCLUSIVE

Ces dimensions peuvent être enrichies ou présentées différemment lors de l'animation, tant qu'elles permettent d'évoquer les enjeux de pouvoir de décision des personnes concernées.

- Quelle devrait être notre place dans la gouvernance : où, à quel endroit, à quel moment devrions-nous être associé-e-s ?
- Quel devrait être notre rôle dans la gouvernance : qu'est-il attendu de notre groupe dans la gouvernance, que devrions-nous faire et apporter ?
- Quel devrait être notre pouvoir dans la gouvernance : quel pouvoir de décision, quelle influence, serions-nous associé-e-s à titre consultatif ou en prenant part aux décisions finales ?

(Inspiré d'un atelier sur la gouvernance inclusive organisé dans le cadre de l'expérimentation Equipop-ADS.)

COMMENT ANIMER UNE RESTITUTION « AUTREMENT » ? VOICI UNE PROPOSITION !

- Vous pouvez tracer une ligne de temps qui correspond au processus de l'action en cours. Sur et autour de cette ligne, vous placerez chacun des groupes en fonction de leurs réponses. Cela peut vous conduire à situer très spécifiquement leur place, si elle est par exemple associée à une activité spécifique de l'action qui requière une gouvernance particulière.
- Vous symboliserez ensuite leurs rôles et pouvoirs avec une légende adaptée (par exemple, un rôle de représentation des intérêts d'un groupe peut être symbolisé par un cercle; un pouvoir de décision par une croix, etc.). À mesure que chacun des groupes a formulé sa perception, des espaces voire des instances de gouvernance émergent (qui correspondent à la gouvernance de toute ou partie de l'action), ainsi que des modalités de prise de décision.

3. En plénière, l'équipe d'animation propose un cadre de restitution des travaux de chacun des groupes, dans l'objectif de faire émerger deux à trois engagements pour le fonctionnement de la gouvernance de l'action. Cette séquence offre l'occasion d'évoquer les points qui font débat. La **posture d'animation** doit nécessairement mettre en valeur chacun·e des expressions situées et ne pas gommer les contributions spécifiques. Si des points de tension persistent, il sera préférable de ne pas chercher la convergence à tout prix, mais plutôt de les matérialiser comme nécessitant un approfondissement des échanges, qui pourra au besoin être tranché dans un temps de travail ultérieur.

Postérieurement à cette activité, l'équipe d'animation sera chargée de produire un relevé de décisions contenant les engagements validés par le groupe ainsi que les aspects qui n'ont pas pu être élucidés (en mentionnant les contributions de chaque groupe concerné). Si d'autres groupes – absents – ont été identifiés au départ, il conviendra de les solliciter pour leur demander d'effectuer le même travail. La proposition finale, associant les contributions des groupes absents, devra être soumise à validation auprès de l'ensemble des actrices. Elle sera éventuellement amendée si nécessaire, puis deviendra un document de référence pour la suite du processus!

JE CONTINUE MON EXPLORATION



Les gouvernances inclusives

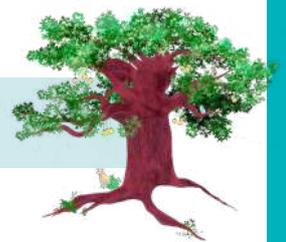


Le b.a-ba des gouvernances inclusives



L'analyse des gouvernances inclusives

RETOURNER AU PANORAMA



F3E
17, rue de Châteaudun
75009 Paris
www.f3e.asso.fr

ISBN : 978-2-491388-09-6

Dépôt légal : avril 2025

Collection **REPÈRES SUR...**



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 : creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/

Les approches orientées changement, renforcer les pouvoirs d'agir avec une perspective de genre et écologique est le fruit d'une démarche d'expérimentation méthodologique de trois ans (2022-2024). Elle a réuni une vingtaine d'organisations françaises, membres du F3E, et leurs partenaires de différents territoires : Bénin, Côte d'Ivoire, Mauritanie, Sénégal, Tchad, Togo...

Les expérimentateurices se sont emparé-e-s des approches orientées changement pour renforcer le pouvoir d'agir des personnes concerné-e-s par les actions et leurs communautés. Avec nous, les participant-e-s se sont plongé-e-s dans des réflexions sur le genre, les jeunesses, le handicap, l'écologie... Elles et ils ont utilisé les méthodes proposées pour concevoir une vision partagée, créer une gouvernance inclusive, suivre et évaluer leurs actions au prisme du pouvoir d'agir.

Cet ouvrage vous invite à inventer, à votre tour, votre parcours dans le paysage des approches orientées changement. Cette publication se compose de 45 fiches pratiques :

- des fiches témoignages des expérimentations ;
- des fiches repères pour aborder un concept ou une notion ;
- des fiches méthodologie pour entrer dans les approches orientées changement ;
- des fiches outils pour réfléchir et animer vos espaces collectifs.

Nous espérons que cet ouvrage deviendra un compagnon de route, qui vous soutiendra dans la mise en œuvre d'actions porteuses de transformations sociales et écologiques.

Alors, bon voyage !

REPÈRES SUR



17, rue de Châteaudun
75009 Paris, France
T : 33 (0) 1 44 83 03 55
M : f3e@f3e.asso.fr
f3e.asso.fr

AVEC LE SOUTIEN DE

