

# La formation au cœur de la transformation sociale



Éléments de réflexion proposés par  
l'association Frères des Hommes et  
ses organisations partenaires d'Inde,  
du Sénégal, du Pérou et d'Haïti



FRÈRES DES HOMMES

# La formation au cœur de la transformation sociale

# Introduction

*Ce livret que vous avez entre les mains est une invitation. Et c'est aussi un cadeau d'anniversaire. En 2015, Frères des Hommes fête 50 années d'engagement dans la solidarité internationale avec ses organisations partenaires présentes en Afrique, en Asie, en Amérique du Sud et aux Caraïbes.*

*Ensemble, nous partageons l'ambition commune de contribuer à un changement, à une transformation sociale. Nous n'avons pas dévié de notre objectif : lutter contre la pauvreté, combattre les causes des inégalités et des injustices et construire une société respectueuse de toutes et de tous, de notre terre mère et de ses ressources naturelles. Au long de ce chemin de 50 années, nous avons appris que pour construire des solutions qui conduisent à un changement durable, il faut constamment investir dans les femmes et les hommes acteurs de changement : la formation est au cœur de nos actions. Nos actions sont techniques avec une vocation d'amélioration immédiate des conditions de vie ; elles sont aussi organisationnelles pour constituer et gérer les collectifs représentatifs et capables de porter la parole ; elles sont aussi citoyennes avec l'ambition de modifier les rapports de force qui enferment les plus vulnérables. Toutes ces actions formatives nécessitent d'investir dans des méthodes, des outils, de la pédagogie. Conduire le changement c'est savoir apprendre.*

*Parce que nos méthodes de formation sont diverses alors qu'elles concourent à une même ambition de transformation sociale, nous avons voulu en faire une analyse croisée et transversale autour du thème « La formation, vecteur de transformation sociale ». Nous nous sommes ainsi engagés, de février 2013 à octobre 2014, dans un processus de capitalisation croisée de notre expérience et de celles de quatre de nos organisations partenaires: un mouvement paysan haïtien, une association sénégalaise de renforcement du secteur artisanal, une association indienne coordonnant un réseau d'action sociale et une association péruvienne de développement urbain.*

*Ce travail de ré-interrogation collective de nos méthodes et pratiques est source d'enseignement. Même si les stratégies peuvent être différentes en fonction des situations, les enjeux restent communs. Nous avons pu ainsi dégager 9 thèmes majeurs qui transcendent les spécificités des contextes d'intervention. Ce sont les thèmes des différentes fiches présentées comme autant d'éléments de réflexion.*

*Aucune certitude ici et encore moins de dogme, d'école de pensée dans nos propos. Nous n'avons d'autre souhait que voir notre réflexion être débattue, enrichie. Notre travail partenarial prend tout son sens dans notre volonté de partage : c'est cette dynamique d'apprentissage collectif qui nous donnera encore à l'avenir les moyens d'agir et de construire ensemble.*

**Yves Altazin,**

Directeur de Frères des Hommes

## Une démarche de capitalisation ambitieuse

*La démarche envisagée est à la fois originale et ambitieuse puisqu'elle propose un cadre de réflexion et d'échange à l'échelle de 5 pays autour d'un thème fédérateur : « La formation, vecteur de transformation sociale ».*

*Pour Frères des Hommes l'objectif est d'opérer un changement dans ses pratiques d'intervention et de placer la formation au cœur de ses actions. Mais c'est aussi un besoin de créer une identité commune à l'action de Frères des Hommes avec ses partenaires et de mettre en cohérence les actions en France.*

### Une méthodologie participative

*Frères des Hommes s'est entouré de deux facilitateurs et accompagnateurs : le F3E pour le suivi général de la démarche et Jean-Eudes Beuret, un consultant externe, pour aider à la définition d'une méthodologie de travail adaptée aux enjeux de cette capitalisation. La démarche adoptée s'est voulue inclusive et participative : un des enjeux majeurs était l'implication des organisations partenaires. Dans ce sens, des missions préliminaires ont été organisées auprès des 4 partenaires impliqués afin d'outiller et de constituer le collectif de portage de la démarche de capitalisation. Deux séminaires collectifs de capitalisation ont également été organisés à Paris : un séminaire de lancement de la capitalisation et un autre de restitution et partage des expériences collectées sur les différents terrains. Enfin, un regard croisé sur les pratiques de chacun a été favorisé lors de la conduite des missions de terrain. Un correspondant terrain a été désigné à cet effet auprès de chaque partenaire.*

*Des échanges d'expériences entre l'Inde et Haïti, le Pérou et le Sénégal, ont ainsi été encouragés lors des missions de terrain. Au total 5 missions ont été organisées entre décembre 2013 et avril 2014.*

*Sur le terrain, pour recueillir les expériences, une alternance entre des temps de construction collective et d'investigation a été privilégiée. La méthodologie choisie s'est de ce fait appuyée sur des outils simples et faciles d'appropriation : ateliers d'écriture, « focus groupe », ateliers collectifs de construction de savoirs.*

### ***L'ouverture à une réflexion collective***

*Quels résultats après deux années riches en échange et confrontation d'expériences ? La réaffirmation d'une identité forte de Frères des Hommes autour de l'ambition de transformation sociale a renforcé la cohésion des organisations partenaires autour de valeurs communes et des métiers de la formation. Par ailleurs, elles ont pris conscience du chemin parcouru par leur structure et de la place que pouvait occuper la formation dans leur stratégie d'intervention. Pour le partenaire Mouvement paysan Papaye par exemple, la dynamique lancée s'est intégrée dans un plan d'activité de 4 années avec une capitalisation continue des méthodes de formation des cadres du mouvement en développement communautaire et en agroécologie. Au niveau de la Kora-PRD au*

*Sénégal, la démarche de capitalisation du dispositif de formation complémentaire à l'apprentissage en menuiserie bois a influencé l'association à créer des transversalités vers d'autres secteurs artisanaux, dans le cadre d'un nouveau projet. Pour CENCA au Pérou, le travail de capitalisation a fait émerger les enjeux de visibilité des actions de formation menées, ce qui a conduit à la volonté de redéfinir la stratégie de communication de l'association via l'organisation d'ateliers de renforcement de capacité en communication. Enfin, FEDINA en Inde a souhaité réaliser un film documentaire sur l'évolution de sa stratégie d'action à destination des membres du réseau d'action sociale, dans un souci de réaffirmation des enjeux de transformation sociale défendus par l'association.*

*Une analyse transversale et décontextualisée des pratiques et expériences analysées a été rédigée afin de questionner la relation entre formation et transformation sociale. Fruit de cette analyse, le présent recueil propose d'ouvrir le débat sur les enjeux de la formation comme vecteur de transformation sociale.*

# Sommaire (en 9 thèmes)

## Comment veut on transformer la société?



### Thème 1 - Sens et cohérence du dispositif de formation (p. 15)

- La vision de la transformation sociale
- Le rôle de la formation
- Cohérence entre action locale et action globale

### Thème 2 - L'économie : veut-on la développer ou la changer? (p. 19)

- Un modèle néolibéral impossible à arrêter
- Les effets pervers de l'aide sociale
- Agir pour la redistribution
- Créer de la richesse
- Intégrer l'économie solidaire

### Thème 3 - Agir avec ou contre l'Etat ? (p. 23)

- L'Etat « fermé »
- L'Etat « faible »
- L'Etat « ouvert »

## Mettre en oeuvre la formation



### Thème 4 - Les liens entre modalités de formation et types d'actions. (p. 29)

- Le lien entre mode de formation et objectifs de l'action
- Adapter la formation à l'échelle de l'action
- Le passage du bénéficiaire à l'acteur de changement

### Thème 5 - L'adaptation et l'innovation de la formation (p. 33)

- Pourquoi l'innovation ?
- A quel niveau les organisations innovent-elles ?
- Savoir détecter et partager des pratiques innovantes

### Thème 6 - Les compétences et la formation de « leaders » (p. 37)

- Compétences génériques et spécifiques
- Les compétences à acquérir
- Intégrer ces compétences à une stratégie de formation

### Thème 7 - Le « leader » au service du collectif (p. 41)

- La complémentarité des leaders et des dirigeants
- Quel leadership pour quel type d'organisation ?
- Un risque d'isolement des leaders
- L'appropriation collective des compétences du leader

## De la formation au changement social



### Thème 8 - Les effets des formations : la constitution d'un capital pour la transformation sociale (p. 47)

- Un capital humain individuel mais d'intérêt général
- Un capital organisationnel pour des besoins collectifs
- Un capital de références culturelles
- Un capital constitué de gains politiques, sociaux et économiques

### Thème 9 - Bouleverser les références sociétales (p. 51)

- Des discriminations à l'encontre de groupes sociaux ou d'activités professionnelles
- Poser des actes de désobéissance aux conventions en vigueur
- Sortir de la sphère privée
- Rendre les groupes discriminés acteurs de leur devenir

# **Comment veut on transformer la société ?**

---

**Mettre en œuvre  
la formation**

---

**De la formation  
au changement  
social**



Formation au centre de l'APEF en République démocratique du Congo

# Thème 1 - Sens et cohérence du dispositif de formation

## *Constat*

Le terme de formation englobe un ensemble de pratiques dont l'objectif est de fournir aux individus les clés pour améliorer leurs conditions de vie. Le travail mené par Frères des Hommes avec ses partenaires au Sud montre que chaque organisation inscrit ses actions de formation dans une stratégie de transformation sociale qui lui est propre, adaptée à son analyse du contexte et à ses objectifs. Expliciter ces éléments de contexte et d'analyse est nécessaire pour comprendre le fonctionnement des organisations et interroger la cohérence de leurs actions.

## *La vision de la transformation sociale*

La vision de la transformation sociale est une notion cruciale, bien que subjective, qui désigne la vision d'un « mieux-vivre ensemble » portée par l'organisation à l'échelle d'un pays, d'une région ou d'un territoire. Il existe généralement une cohérence entre le contexte, la vision de la transformation sociale de l'organisation, ses stratégies, son dispositif et la façon dont elle envisage la formation. Cette cohérence est en quelque sorte le moteur d'une organisation grâce auquel elle met en œuvre ses actions afin d'atteindre ses objectifs. Mais il convient de souligner que la transformation sociale, avant d'être une finalité, est la définition d'un processus complexe dont le sens et la cohérence

sont, à terme, remis en question. En effet, l'instabilité des contextes d'intervention nécessite des adaptations régulières de la part des organisations. Ainsi, pour chacune d'entre elles, la conception de la formation suit la logique suivante :

Pour parvenir et contribuer à ce « mieux-vivre ensemble », l'organisation est amenée à identifier des obstacles et des opportunités sociales, économiques, politiques, techniques, organisationnels, etc., qu'elle devra surmonter ou exploiter. Ainsi dans de nombreux cas, la structure de l'Etat ou les problèmes économiques - pauvreté, inégalités, conditions de travail - sont perçues comme des sources de blocages importants à la transformation sociale. Ces obstacles sont multiples mais leur poids ou leur influence ne sont pas égaux. A l'opposé, les espaces de débat public ou les leviers économiques, lorsqu'ils existent, peuvent être des opportunités pour les organisations de stimuler un « mieux-vivre ». La vision de la transformation sociale donne donc sens à l'action menée par l'organisation, tandis que le dispositif d'action mis en place sert à lever les blocages et exploiter les opportunités identifiées.

## *Le rôle de la formation*

La formation, dans le sens où elle guide l'action des individus et des organisations, est un élément déterminant dans ce dispositif. Ses contenus, c'est-à-dire l'ensemble des activités relevant de la formation, diffèrent d'une organisation à l'autre.



Si celle-ci est plutôt d'ordre technique pour certaines, elle est plus politique pour d'autres, bien que ces deux notions soient souvent imbriquées. Cela dépend notamment de la nature des organisations : de manière générale, une ONG d'appui, qui accompagne des organisations locales, a une entrée plus technique et se politise afin d'améliorer ses capacités de négociation auprès d'autres institutions (autorités publiques, bailleurs de fonds, partenaires associatifs, etc.), tandis qu'un mouvement social se fonde sur des revendications politiques, mais il est constitué de membres disposant de peu de moyens et pour lesquels la formation technique est une façon d'élargir leurs compétences et d'augmenter leurs revenus. D'autre part, les organisations adaptent leurs modalités de formation à la transformation sociale envisagée, notamment entre ce qui relève de la transmission de savoirs - d'un formateur à des apprenants, et ce qui relève de la construction collective de compétences par l'échange et l'apprentissage partagés des individus. Il existe entre ces éléments une cohérence visée qu'il est possible, là encore, d'analyser et d'interroger pour chaque organisation.

## Cohérence entre action locale et action globale

En termes d'échelle, les stratégies mises en œuvre par Frères des Hommes et ses partenaires partent toutes d'une action au niveau local avec l'objectif d'une transformation plus globale de la société. Promouvoir le changement au niveau local est une évidence car chaque structure a des moyens humains, techniques et financiers limités et un ancrage territorial fort. Mais au fur et à mesure qu'une organisation développe ses actions, que des changements se produisent et s'accumulent, il y a des chances que de nouvelles opportunités se présentent et que sa vision de la transformation sociale s'élargisse. Plusieurs voies sont d'ailleurs utilisées pour donner une échelle globale à des actions mises en œuvre à l'échelle locale. Certaines organisations mettent en place des formations spécifiques destinées à améliorer la représentation politique, et donc la visibilité, des populations

marginalisées. Elles peuvent, par exemple, viser à doter les acteurs de capacités de négociation pour être bien placés sur des listes électorales ou former des leaders capables de porter les revendications d'un secteur particulier. Certaines problématiques de base étant communes à plusieurs secteurs d'activité, la question des salaires

par exemple, les organisations sont aussi amenées à développer des actions plus transversales. Enfin, la concertation avec des autorités publiques et la construction d'alliances avec des organisations ou des mouvements idéologiquement proches, à échelles régionale, nationale, voire internationale, permet également aux organisations d'aller vers une transformation sociale plus globale.

## Pour faire débat

### Avoir une vision collective du changement social : une utopie ?

La définition d'une vision de la transformation sociale commune à tous les acteurs d'une organisation est certes fédératrice, mais elle n'en est pas moins problématique. En effet, une organisation n'est jamais homogène, elle regroupe une grande diversité d'acteurs dont les espoirs et les attentes liés au changement sont différents. Certains changements peuvent être importants pour certaines personnes et minimes pour d'autres. Même la valeur attribuée au changement : est-il positif ou négatif, peut varier aux yeux des différents acteurs. Ainsi, ce qui va dans le sens du collectif ne va pas forcément dans le sens de l'individu.

### Est-il possible de se construire une vision collective sans être formé ?

Il peut être difficile pour des populations en situation d'isolement d'exprimer une vision collective de la transformation sociale. Il sera plus facile pour elle d'identifier des problématiques individuelles et locales que de contribuer à la définition d'une vision globale d'un « vivre ensemble ». D'un côté, cela souligne l'utilité de

la formation en tant qu'espace d'apprentissage et d'échange, mais cela présente aussi le risque que l'apport idéologique nécessaire à la construction d'une vision commune soit monopolisé par un ou plusieurs leaders.

### Peut-on vraiment prévoir le changement social ?

Fonder son action sur une vision de la transformation sociale ne peut pas cacher la complexité de celle-ci. Le processus de transformation n'est pas un processus linéaire. Nombre de changements sont imprévisibles, voire non intentionnels. Ces changements peuvent aussi être soudains, discontinus, ou peuvent disparaître lors de situations de crise ou d'enlèvement : un leader qui quitte l'organisation, un dialogue interrompu par le changement d'un gouvernement, etc. En réalité, une transformation sociale est l'accumulation de multiples changements dont certains ne sont pas maîtrisables, de telle sorte que si le résultat final escompté (la transformation sociale) doit être défini, les organisations quant à elles doivent également développer leurs capacités d'adaptation, on pourrait dire de « résilience », aux évolutions de leur contexte d'action.

## Thème 2 - L'économie : veut-on la développer ou la changer ?

### *Constat*

Former un capital humain investi dans l'économie peut contribuer à une dynamique de transformation sociale ou être contre-productif. Les organisations partenaires de Frères des Hommes partagent deux constats : d'une part, ils estiment qu'ils ne peuvent endiguer le modèle néolibéral global à l'échelle de leurs moyens et qu'il faut accepter ce constat pour lui résister. D'autre part, ils constatent que l'aide sociale - ou « welfare », c'est-à-dire l'appui à de petites activités génératrices de revenus, n'est pas viable et a des effets pervers en matière de lutte contre la pauvreté. Maintenir un objectif de transformation sociale à partir de ces analyses nécessite donc d'explorer des manières d'adapter l'économie pour qu'elle bénéficie aux populations les plus vulnérables.

### *Un modèle néolibéral impossible à arrêter*

Bien que les organisations partenaires de Frères des Hommes visent toutes à bouleverser les conventions en place, elles estiment que le modèle économique néolibéral, n'étant pas le produit de choix nationaux mais de diktats internationaux, se situe à une échelle jugée hors de portée de leurs actions. Si l'on ne peut stopper cette économie d'exploitation des inégalités, les organisations considèrent que résister permet d'obtenir des

gains et de l'adoucir. En effet, obtenir une meilleure redistribution de la valeur produite est possible car l'économie néolibérale permet de soutenir des initiatives dont la composante sociale contribue à son fonctionnement comme, par exemple, le développement d'activités de production pour les femmes ou l'augmentation du pouvoir d'achat des populations pauvres. Ainsi, les organisations partenaires de Frères des Hommes estiment que construire une autre économie n'est possible que si les actions s'intègrent dans le modèle néolibéral pour le modifier.

### *Effets pervers de l'aide sociale (« welfare »)*

Si le paradigme néolibéral semble inébranlable, l'expérience des partenaires de Frères des Hommes a démontré que l'appui à de petites activités génératrices de revenus n'était pas non plus satisfaisant. Pour les acteurs de cette micro-économie, le risque est que des groupes sociaux extérieurs tels que des banques, des usuriers, des autorités publiques ou des fournisseurs s'approprient les gains de productivité, générateurs de gains financiers. Ce phénomène a notamment été remarqué lorsque les activités économiques étaient basées sur du microcrédit.

Le risque est également que la rentabilité des activités soit trop faible et que les petits entrepreneurs s'installent dans une dépendance vis-à-vis de l'aide



Vendeuses d'huile d'arachide dans le marché de Ndeckou Ra, au Sénégal

initiale nécessaire au démarrage de leur activité. Il en résulte que l'économie sensée permettre aux individus de sortir de la pauvreté devient une économie que certaines organisations qualifient de « parasite », non pas par nature, mais par inefficacité, autrement dit qu'elle coûte plus cher qu'elle ne rapporte.

En outre, l'appui aux petites activités génératrices de revenus tend à diminuer la conscience des injustices subies et donc finalement, pour les acteurs de la microéconomie, à légitimer les inégalités structurelles. En termes de transformation sociale, cela signifie que l'individu ne dispose ni de l'autonomie ni de la vision politique nécessaires au processus de changement. D'autant que l'individu est appelé à se changer lui-même pour faire évoluer sa situation (la pauvreté), dont il est tenu responsable, alors que cette situation relève de dynamiques sociétales plus importantes.

### Trois types d'actions

Les organisations partenaires de Frères des Hommes ont un rapport à l'économie qui est fortement lié à leur contexte d'action et leur vision de la transformation sociale. Trois pistes d'action sont privilégiées pour l'adapter au modèle économique global :

#### Agir pour la redistribution

La première posture consiste à agir sur la redistribution des ressources. Cette approche est possible là où les ressources sont suffisantes et là où il existe des droits dont l'application peut contribuer à une meilleure distribution des richesses. C'est le cas de pays émergents comme l'Inde, où les populations pauvres engendrent 72% de la richesse nationale, mais n'en perçoivent qu'une petite part. Dans un tel contexte, l'enjeu est de cibler les méca-

nismes de redistribution des ressources publiques ou privées, afin d'obtenir, par exemple, un meilleur accès au logement ou des salaires décentes. Bien que les activités génératrices de revenus aient l'avantage d'apporter des gains immédiats, l'expérience de Frères des Hommes montre que les luttes sociales peuvent aussi apporter des gains parfois plus significatifs à court terme. Cette stratégie est portée par des formations à caractère organisationnel et politique.

#### Créer de la richesse

La deuxième approche est, à l'inverse, une approche « économiste ». Ceux qui défendent cette piste estiment que la création de richesse, qu'elle soit formative (compétence) ou numéraire (argent) est indispensable pour lutter contre la pauvreté. C'est une approche transversale car ces revenus permettent l'accès à l'éducation ou à la santé. Cette stratégie est adaptée à un contexte où il existe des formes de solidarité, c'est-à-dire de redistribution de la richesse entre le collectif et les individus, et des possibilités de développement d'activités viables. Elle est utilisée dans les actions de Frères des Hommes et de ses partenaires, par exemple, au Sénégal dont l'objectif est la structuration du secteur artisanal informel. La professionnalisation, l'employabilité des travailleurs et la viabilité du secteur visées font que cette approche dépasse la création d'une économie soumise à des aides ou des intérêts extérieurs. La structuration du secteur artisanal informel repose sur une formation technique nécessaire à l'apprentissage du métier, couplée à un travail organisationnel et politique destiné à développer un secteur économique force de contribution au changement social.

#### Intégrer l'économie solidaire

La troisième piste est celle d'une économie solidaire. Elle répond au constat de certaines organisations qui jugent la transformation sociale

impossible dans le modèle économique existant, notamment son modèle de consommation. Contrairement au modèle néolibéral, l'économie solidaire est basée sur la décision collective et sur les besoins de personnes plus que sur le profit. Elle vise d'une part la création de richesses tout en considérant sa redistribution, et d'autre part, l'autonomisation des individus. A titre d'exemple, le partenaire de Frères des Hommes au Pérou a ainsi appuyé la création d'une coopérative d'épargne et de crédit et une autre destinée aux artisans. Cette approche vise à

instaurer des modes de gestion plus démocratiques et participatifs dans l'économie tout en permettant la collaboration de multiples acteurs, publics ou privés, ce qui démontre sa pertinence sociale. Néanmoins, elle comporte des risques liés à la confrontation avec le modèle économique dominant. Ce sont en particulier le risque de rester dans de petites initiatives marginales, celui d'une dérive vers une intégration dans le modèle dominant ou encore le danger d'être utilisé par l'économie néolibérale comme un simple complément à caractère social.

### Pour faire débat

#### Peut-on envisager le changement social sans apporter de réponse aux besoins immédiats ?

*Bien que l'appui à de petites activités génératrices de revenus ne semble pas viable, il peut être important de questionner la dualité temporelle entre, d'une part, la nécessité d'apporter des solutions immédiates d'augmentation de revenus et, d'autre part, le retour sur investissement des actions sociales plus globales, comme l'accompagnement à la syndicalisation et à la revendication d'augmentation de salaires. En effet, les populations ont-elles la patience d'attendre les fruits, par ailleurs incertains, des luttes sociales, alors que des activités génératrices de revenus peuvent leur apporter des gains immédiats ? Lorsqu'une organisation change de posture, du « welfare » vers la défense des droits, cela suggère qu'elle doit non seulement justifier ce changement mais aussi mettre en place des outils pour accompagner la transition des personnes vers un mode d'action différent sans que leurs conditions de vie n'en soient affectées.*

#### Peut-on penser la création de richesse indépendamment de sa redistribution ?

*Si les activités génératrices de revenus ont des effets pervers, n'existe-t-il pas des moyens de se prémunir de ces risques ? Comme l'illustre l'ap-*

*proche économiste, les activités rémunératrices pour les populations pauvres n'entraînent pas obligatoirement la recherche de profit individuel et/ou la destruction de dynamiques collectives solidaires. L'accroissement du pouvoir économique d'une personne peut d'ailleurs améliorer son statut social, son estime de soi et renforcer la crédibilité d'un groupe. Le risque ne serait donc pas la création de richesse en tant que telle mais l'absence de mécanismes de redistribution qui la place dans les mains de quelques individus. L'enjeu pour les organisations est donc de garantir que les micro-activités économiques soient viables et qu'elles bénéficient à l'ensemble de la communauté.*

#### L'économie solidaire peut-elle sortir de l'alternatif au modèle dominant ?

*Le cas de l'économie solidaire est particulier dans le sens où il inscrit l'économie dans un modèle de vie et de société alternatif, à la fois dans le rapport de l'Homme à l'économie et à son environnement. Face à la puissance du modèle dominant, comment aborder les risques de marginalisation, d'instrumentalisation ou d'absorption par ce modèle. Paradoxalement, ses caractéristiques universelles pourraient bien lui conférer aussi des possibilités de développement à grande échelle, notamment à travers des réseaux internationaux, et donc de concurrencer le modèle néolibéral.*



Manifestation au Brésil

## Thème 3 - Agir avec ou contre l'État ?

### *Constat*

Selon l'interprétation des capacités de l'État que fait une organisation, dont l'objectif est la transformation sociale, elle adopte une posture, définit un ensemble d'actions et de formations lui permettant d'atteindre ses objectifs. En fonction des contextes d'intervention et des interprétations faites, on constate des postures très différentes vis-à-vis de l'État.

### *Trois cas types d'interprétation des capacités de l'État*

#### *1. L'État « fermé »*

Un État « fermé » désigne un État soumis à une classe dominante. C'est souvent le cas de pays en forte croissance économique, des pays émergents, en voie d'industrialisation, où les disparités de niveaux de vie sont importantes au sein de la population. L'État fermé est caractérisé par une élite au pouvoir, qui a conscience des inégalités et dispose de moyens économiques et législatifs permettant de les réduire, mais qui ne souhaite pas le faire de crainte d'étioler sa domination politique et économique.

Dans cette situation, obtenir une redistribution des ressources existantes est un enjeu social important. D'autant plus que les richesses sont souvent

créées par des populations pauvres constituant une main-d'œuvre peu chère, et accaparées par quelques individus qui en font l'exploitation. L'incapacité ou le refus des autorités publiques de collaborer au changement, dans ce cas, pousse les organisations à adopter des stratégies plutôt conflictuelles. Elles auront tendance à créer un rapport de force fondé sur la mobilisation de masse, la négociation ou la confrontation sur l'application des droits acquis et à acquérir, le but étant de mettre l'État face à ses responsabilités.

La formation proposée par les organisations confrontées à un État fermé se focalise sur l'acquisition d'un pouvoir collectif politique en favorisant, par exemple, la structuration de syndicats. Frères des Hommes et son partenaire en Inde, un pays qui connaît un fort développement économique, constatent par exemple un problème de priorités budgétaires qui rend l'intervention publique absente ou défailante envers les travailleurs des secteurs informels. L'organisation privilégie donc une formation avant tout politique auprès de groupes discriminés pour revendiquer des droits à la formation technique, qu'elle voit comme une prérogative de pouvoirs publics ayant les moyens financiers de la mettre en place.

#### *2. L'État « faible »*

Dans de nombreux pays en développement, la structure de l'État demeure fragile et instable : l'État développe peu de politiques publiques, son fonctionnariat est faible et corrompu et il dispose

de peu de moyens économiques et législatifs permettant de réduire les inégalités. La redistribution des richesses a peu de sens tant celles-ci sont minimales. L'objectif de l'organisation agissant pour la transformation sociale va plutôt être de démontrer à l'État les capacités des populations pauvres à s'organiser, par la prise d'initiatives, de créer un cadre législatif favorable, ou d'obtenir des élus une représentation des intérêts des populations marginalisées.

Lorsque l'État est vu comme un partenaire crédible ou indispensable au changement, l'organisation cherche, au-delà d'un potentiel économique pour les populations marginalisées, à associer à ses actions, voire à former ses agents. L'objectif de la formation peut être à la fois technique, afin de renforcer la professionnalisation des populations précaires, et politique, pour former des individus sachant dialoguer avec le pouvoir. Frères des Hommes et son partenaire au Sénégal constatent, par exemple, que la formation professionnelle est inadaptée au secteur artisanal informel où de nombreux apprentis sont en échec scolaire : bien qu'existant, le dispositif de formation proposé par l'État manque de méthode. L'organisation sénégalaise expérimente donc pour mettre au point des modèles et des normes de formation afin de montrer la voie à l'État. La formation technique vise l'amélioration des conditions de vie des artisans, mais aussi la reconnaissance de ce secteur informel grâce à la professionnalisation.

Lorsque l'État est faible et l'espace public, en plus, très restreint, l'organisation favorise plutôt des formations politiques visant à créer un socle idéologique commun auprès de groupes de base capables de se mobiliser massivement. C'est, par exemple, le cas observé en Haïti, où l'État manque

de moyens pour mettre en œuvre la formation, car les ressources financières et humaines sont insuffisantes. Cela signifie notamment qu'il n'y a pas d'assistance technique agricole pour les paysans, surtout en période de crise. Le partenaire de Frères des Hommes met donc en place des formations techniques afin de générer des gains économiques, d'éviter l'exode rural et de stopper l'émigration des jeunes haïtiens. Mais cette formation technique constitue une base pour la formation politique nécessaire à la mobilisation en masse des paysans. Comme l'organisation juge que l'État ne peut pas être associé à sa propre transformation, elle privilégie une stratégie d'entrisme, en permettant à certains de ses membres d'accéder à des fonctions d'élus.

### 3. L'État « ouvert »

L'État « ouvert » est un État de droit dont les caractéristiques sont les plus proches d'un régime démocratique : les libertés fondamentales sont garanties et l'espace public permet d'interpeller, de juger, de contrôler et d'alimenter en idées le pouvoir politique. Néanmoins, il peut s'agir seulement d'une forme institutionnelle, en pratique cela n'empêche pas que les représentants d'autorités publiques aient une faible conscience de l'intérêt général, ne reconnaissent pas les inégalités sociales et économiques, ne prennent pas en compte les enjeux sociaux et environnementaux, même lorsque les ressources sont importantes. L'objectif de l'organisation impliquée dans la transformation sociale reste similaire aux autres cas, à savoir transformer l'État pour plus de justice sociale et assurer une meilleure répartition des richesses. Mais le contexte va favoriser un dialogue concerté avec les autorités publiques et permettre aux citoyens de mettre en œuvre des actions de plaidoyer ou de

mobilisation ainsi que d'être une force de proposition. La formation des acteurs, dans un tel scénario, peut être technique, afin de générer des revenus additionnels, mais elle va aussi se concentrer sur

leur capacité de prise de décisions collective, la formation politique de leaders pouvant jouer un rôle important dans le développement local et pouvant influencer les autorités publiques.

## Pour faire débat

### Les organisations instrumentalisées par les autorités publiques ?

*Une stratégie de formation développée en convergence avec les autorités publiques vise généralement la reconnaissance de la formation par l'État, en vue d'une contribution, voire la prise en charge de la formation par l'État. Pour les organisations, la question qui se pose alors est de savoir si cela ne risque pas d'entraîner pour elles une perte d'autonomie ou un risque d'instrumentalisation. Une organisation investie dans la transformation sociale est-elle prête à être dépossédée de ses initiatives par les autorités publiques, et donc à accepter la rupture de la dynamique collective qu'elle a créée ? À l'inverse, comment envisager un éventuel rejet de l'organisation si le gouvernement décide de ne plus collaborer, par exemple en cas d'alternance politique ?*

### Quels effets positifs d'une confrontation à l'État ?

*Une organisation qui adopte une posture de confrontation, voire de désobéissance civile avec l'État est-elle suffisamment organisée pour peser dans les rapports de forces ? Le parti pris de la confrontation peut être justifié face à un pouvoir jugé illégitime, lorsqu'une organisation dénonce une loi injuste ou milite, par exemple, pour la création ou l'application de droits. Mais ce parti pris repose sur un équilibre fragile, surtout lorsqu'il s'exprime dans un cadre de répression et de contrôle important des libertés citoyennes. Il y a des risques que les gains*

*obtenus soient éphémères ou n'aient qu'une portée symbolique, voire que les actions aient des effets nuls ou négatifs (plus de répression). Si ces risques sont souvent envisagés, comment une organisation s'adapte-t-elle face à une ouverture de l'espace public ? Doit-elle entamer un dialogue avec le pouvoir ou prolonger son opposition sur de nouveaux terrains grâce aux outils qu'elle a déjà développés ?*

### Est-il possible de concilier efficacité technique et ambition politique ?

*Quel équilibre doit-il y avoir entre les objectifs politiques et les objectifs techniques que se fixe une organisation ? Si l'interprétation qu'elle fait des capacités de l'État à contribuer au changement social l'amène à avoir des objectifs politiques forts, le risque est que ceux-ci prennent le pas sur les objectifs techniques et économiques. Les groupes de base que l'organisation accompagne peuvent devenir un support de mobilisation alors même que leurs activités sont peu rentables et avec un accompagnement défaillant. Il existe alors un risque d'instrumentalisation de ces groupes à des fins politiques. Des modèles relevant d'une agriculture durable ou de principes coopératifs peuvent par exemple être associés à un discours politique fort sur des alternatives aux modèles productifs et économiques dominants sans forcément être évalués quant à leur viabilité technico-économique, ce qui risque, à terme, d'affecter la crédibilité des objectifs politiques de l'organisation.*

Comment veut  
on transformer  
la société ?

---

**Mettre en œuvre  
la formation**

---

De la formation  
au changement  
social



Formation en agroécologie au MPP en Haïti

## Thème 4 - Les liens entre modalités de formation et types d'actions

### Constat

L'action et la formation sont intimement liées. D'une part l'action alimente la formation en offrant une expérience partageable, discutable, et sur laquelle se construisent de nouvelles compétences. D'autre part la formation alimente l'action en lui offrant un capital humain qui la porte. Au sein des organisations, cette intégration se fait dans des dispositifs très divers.

### Analyse

#### 1. Le lien entre mode de formation et objectifs de l'action

Pour une organisation, le sens de l'action correspond au changement de société qu'elle voudrait voir et encourager. Généralement, la façon dont l'action est pensée détermine directement la façon dont la formation est conçue.

Prenons deux cas observés dans les interventions de transformation sociale. Dans le premier cas, une organisation a pour objectif que la base sociale ciblée par la formation prenne conscience de sa situation, d'une injustice, d'un pouvoir d'agir, etc. Et ce dans l'objectif qu'elle puisse constituer une force de mobilisation suffisamment importante pour confronter ou transformer les politiques publiques. Quant à leurs contenus, les formations vont alors mettre l'accent sur la compréhension du contexte et les valeurs, et donner à voir aux individus un pouvoir d'action collective. Il

s'agit d'une première phase essentielle pour appuyer la logique d'action de l'organisation. Ce n'est que dans une deuxième phase que les questions organisationnelles seront abordées. Dans un tel dispositif, la formation des leaders occupe une place centrale car ils doivent être capables de créer ou entraîner la dynamique de groupes locaux.

Dans un autre cas typique, l'objectif de l'organisation est la professionnalisation et la représentation d'un corps de métier spécifique dans le but de lutter contre la précarité des travailleurs. Ici les contenus de formation vont d'abord mettre l'accent sur des compétences professionnelles rassemblées dans un référentiel de compétences. Ce sont des compétences techniques, en gestion, en négociation, etc., propres au corps de métier concerné. Les formations sont alors généralement construites en plusieurs phases, avec des étapes d'approfondissement progressif des mêmes gammes de compétences. Pour en assurer la reconnaissance, les représentants du secteur professionnel ciblé doivent acquérir des compétences organisationnelles, une culture démocratique, ainsi que des compétences d'interface entre les acteurs du secteur et des interlocuteurs dotés d'autres cultures et langages, compétences sur lesquelles va aussi se concentrer la formation.

Considérer le sens de l'action permet donc d'interroger la cohérence d'un dispositif d'action et de formation, et de repérer d'éventuelles nécessités d'adaptation dans ce dispositif.

## 2. Adapter la formation à l'échelle de l'action

Selon leurs ambitions de transformation sociale, les organisations n'agissent pas à la même échelle d'action. Or l'échelle a des implications importantes en termes d'organisation des formations. Nous pouvons comparer deux démarches distinctes dans les dynamiques de changement social.

Prenons le cas d'une organisation dont l'objectif est d'agir d'emblée de façon massive, à l'échelle de tout un secteur (par exemple pour rassembler et porter les revendications de la classe paysanne). En ce sens, l'organisation voulant maximiser le nombre de personnes touchées, les formations vont être standardisées pour être facilement reproductibles par un grand nombre de formateurs. Le fonctionnement y est vertical : les formateurs sont formés, puis forment à leur tour les apprenants. Il y a un investissement fort dans la conception d'outils de formation peu flexibles, mais qui vont permettre une transmission homogène des savoirs.

Dans d'autres cas, les organisations privilégient une action à petite échelle, expérimentale. D'une part, elles peuvent considérer ce processus comme un moyen d'apprentissage important - les apprenants sont rapidement mis en position d'acteurs - et d'autre part, cela permet de montrer la voie pour une mise en mouvement à plus grande échelle. Les formations de base sont généralement couplées avec un accompagnement sur le terrain dans la conduite d'action. Ce type de formation s'organise autour du triptyque recherche-action-réflexion. La formation n'est donc pas monopolisée par des formateurs mais alimentée par la capitalisation collective de l'expérience des individus, qui est réinvestie dans une organisation de groupes mis en réseau pour une montée en échelle. Pour cela, l'investissement est fort à l'échelle de groupes locaux, qui sont la force motrice d'un système fonctionnant de manière horizontale.

## 3. Le passage du bénéficiaire à l'acteur de changement

Utiliser la formation pour favoriser le passage d'une position de bénéficiaire, victime, récipiendaire d'une économie de l'aide, à un statut d'acteur de la transformation sociale est délicat. Permettre l'empowerment des individus implique d'adapter les dispositifs de formation en y incluant la participation active des personnes impliquées. Pour Frères des Hommes, il existe une donnée fondamentale : les actions de formation qu'elle soutient s'adressent essentiellement à des adultes. Et l'expérience, le parcours de vie sont la source première de l'apprentissage. Cette expérience est considérée comme étant à la fois un potentiel d'action mais aussi une source de résistance aux changements.

Dans un objectif d'« empowerment », les organisations ont tendance à délaissier la posture classique du formateur qui transmet une connaissance et un savoir. Au contraire, le formateur est positionné comme un facilitateur dans la co-construction de compétences à partir de l'expérience et des savoirs qu'il détient et que détiennent les apprenants. Bien plus que des solutions toutes faites, il s'agit de fournir des clés de réflexion à l'apprenant, tout en lui permettant de mieux comprendre l'environnement social, économique et politique qui constitue à la fois le cadre et la cible de son action.

Bien qu'étant un objectif recherché dans la transformation sociale, l'autonomie des individus et collectifs formés ne représente pas toujours un objectif à court terme pour certaines organisations d'appui. Prenons deux exemples afin d'illustrer ce constat. Dans un premier cas, l'organisation laisse une marge d'action importante aux groupes locaux. Elle les forme et les accompagne, mais n'intervient pas dans l'organisation interne des groupes et les laisse prendre leurs propres décisions, quitte à ce que celles-ci aillent à l'encontre des valeurs et stratégies de l'organisation. Une telle autonomie décisionnelle peut sembler surprenante, mais elle a un sens : elle est à la fois une finalité et un moyen d'apprentissage. Si les groupes

se trompent dans leur décision, cela fait partie de l'apprentissage. Cette stratégie est cohérente lorsque le processus d'essai-erreur sert l'apprentissage du groupe et ne met pas en danger son existence même.

Dans un second cas, le rapport de force entre les groupes bénéficiaires de formations et les forces opposées à leur action peut être tel qu'il met en échec leurs initiatives, parfois de façon systématique. Certaines organisations d'appui adoptent alors une stratégie inverse de représentation : porter la voix des groupes bénéficiaires. Ces derniers - par exemple les travailleurs du secteur informel ou les victimes de violences conjugales en Inde - sont parfois si marginalisés et vulnérables face à l'opposition qu'il est plus efficace pour l'organisation d'appui, à court terme, d'agir avec eux, voire de

prendre la parole pour eux. S'il n'est jamais souhaitable de maintenir ces individus dans un statut de personnes aidées, dépendantes de l'appui de l'organisation, il existe de nombreux cas où les actions d'empowerment ne peuvent modifier rapidement et durablement les rapports de force. Les organisations de base et les organisations d'appui assument à ce niveau une interdépendance qui a un rôle clé : c'est d'abord l'autonomie vis-à-vis du pouvoir qui est recherchée, plus que l'autonomie vis-à-vis des organisations d'appui et des acteurs de solidarité. Les postures prises par les organisations d'appui dans leurs rapports avec les groupes de base dépendent donc largement du contexte d'intervention, de la situation de ces groupes bénéficiaires de formation et de leur potentiel d'action dans le processus de transformation sociale.

### Pour faire débat

#### Quelle flexibilité des dispositifs de formation face aux besoins et dynamiques des groupes de base ?

*La question se pose de savoir comment la formation s'adapte à l'évolution des personnes qu'elle cible. Si ce changement s'opère en cours de formation, les organisations doivent-elles adapter les modalités de la formation à mesure que cela se fait ? Le cas échéant, cela nécessite d'introduire une certaine flexibilité au dispositif de formation, même si la mise en œuvre de la stratégie de l'organisation nécessite des formations standardisées et reproduites à grande échelle.*

#### Se former serait-ce déjà être acteur de changement ?

*Comment considérer une personne comme acteur de transformation sociale ? Est-ce à l'issue d'une formation par laquelle elle aura acquis plus de responsabilités et une meilleure compréhension de sa situation ou est-ce que cela relève d'une position dans laquelle on la place dès le début de la formation en lui attribuant un nouveau*

*rôle ? En effet, la posture d'acteur peut être ambivalente. D'une part elle peut être considérée comme l'aboutissement d'un processus par lequel une personne a acquis des compétences et fait ses preuves en les mettant en application. D'autre part les dispositifs de recherche-action basés sur l'expérimentation suggèrent qu'une personne peut être actrice à partir du moment où elle s'engage dans une formation où l'action n'est pas seulement une finalité mais aussi un moyen d'apprentissage.*

#### Quelle dépendance à la vision du leader ?

*Le passage pour un groupe de base d'un statut de bénéficiaire d'une aide à celui d'acteur de la transformation sociale peut être largement déterminé par la vision idéologique du leader qui l'engage dans ce changement. Il peut donc exister un risque de dépendance du groupe vis-à-vis de la vision du leader, ce qui limite la possibilité d'un retrait progressif du leader dans le processus de décision, pourtant exigé par le processus d'empowerment*



## Thème 5 - L'adaptation et l'innovation de la formation

### Constat

Chaque organisation, confrontée à des situations et besoins particuliers, crée ses propres démarches et outils de formation, dans le but d'atteindre ses objectifs de contribution au changement social. Au cours du temps, ces éléments sont mis au point, améliorés et systématisés.

### Pourquoi l'innovation ?

La mise en œuvre d'une transformation sociale implique souvent que les organisations innove dans leurs pratiques. L'innovation est moteur de transformation : elle permet la création mais rend également possible l'adoption d'une invention à une autre échelle. En somme, plus on innove, plus on transforme. C'est donc sans surprise que l'innovation se situe au cœur de l'action d'organisations dont l'objectif est de générer des changements sociaux.

L'innovation joue un rôle clé en grande partie parce que la transformation sociale exige des organisations une réinterrogation constante à la fois de leurs propres pratiques et du contexte dans lequel elles évoluent. Le renforcement et le développement de pratiques innovantes traduit la capacité des organisations à s'adapter à des contextes politiques, économiques et sociaux instables. Or s'il existe un espace privilégié de réinterrogation et de partage d'expériences - permettant de développer des pratiques innovantes ou de remettre en question des pratiques - c'est bien celui de la formation.

### A quel niveau les organisations innove-t-elles ?

Les organisations conçoivent donc des méthodes et outils innovants dans le but de combler un manque, d'adapter ou de renforcer l'efficacité d'outils existants. Ainsi, le partenaire de Frères des Hommes au Sénégal a développé des outils pour

baliser la formation d'apprentis et d'artisans selon une méthode innovante. Grâce aux connaissances de travailleurs de ces filières, ils ont mis au point une « charte de compétences » ayant pour objectif de répertorier l'ensemble des compétences et tâches nécessaires à l'exécution d'un métier ou d'un produit. L'innovation porte à la fois sur l'outil qu'est la charte et sur la façon dont elle est collectivement construite. Cette charte est un outil important pour la reproduction de la formation à grande échelle dans le pays.

L'innovation peut également porter sur la formation elle-même et les moyens particuliers d'apprentissage. C'est le cas du partenaire de Frères des Hommes en Inde qui encourage les groupes de travailleurs du secteur informel à concevoir et construire des supports originaux pour mener des campagnes de sensibilisation du grand public, le théâtre de rue, par exemple. Compétences qu'ils réutiliseront dans la lutte syndicale.

En Haïti, le partenaire de Frères des Hommes crée des supports ancrés dans la culture haïtienne (images, proverbes, chants) pour permettre aux paysans de s'exprimer, donner leurs opinions, analyser, découvrir ou prendre conscience de leur situation. Les codes, un outil rassemblant plusieurs images juxtaposées, traduisent des aspects de la réalité de manière imagée et invitent ainsi les participants à l'analyse de situations complexes en passant par le dessin.

## ***Savoir détecter et partager des pratiques innovantes***

Certaines organisations peuvent ainsi montrer une forte capacité d'invention, souvent concentrée, voire monopolisée par un leader fort, d'autres sont plutôt dans de l'adaptation d'outils qu'elles modifient, reconstruisent à leur façon et révisent en cours d'action au vu des résultats obtenus. Cependant, malgré la place importante du processus d'adaptation et d'innovation dans la transformation sociale, celui-ci est généralement peu discuté et partagé hors des frontières des organisations qui le mettent au point. Cela tient notamment au fait qu'il est difficile pour les organisations de distinguer, dans ce qu'elles font, ce qui est innovant et ce qui ne l'est pas, faute d'un recul suffisant, sans compter qu'elles ne prennent pas obligatoirement le temps de consigner par écrit ce qu'elles font. Il y a donc un risque de perte de l'innovation, surtout lorsque celle-ci est le fait d'une seule personne, qui les associe à ses propres savoir-faire et savoir-être, sans mutualisation.

La formation peut à ce niveau fournir un espace de partage entre les acteurs d'une même organisation afin qu'ils mettent leurs expériences en perspective, identifient des pratiques innovantes et imaginent des façons de les transférer à un ensemble élargi de situations d'action. Mais ce partage peut aussi bien être envisagé à l'échelle de plusieurs organisations. Cela peut permettre de confronter des pratiques dont la diversité est plus importante qu'au sein d'une seule structure du fait de contextes et de champs d'action qui diffèrent

pour chaque organisation. On peut par exemple imaginer qu'un mouvement paysan s'inspire des pratiques d'un mouvement homologue à l'étranger, les adaptant à sa stratégie d'action. Néanmoins, le transfert d'innovations peut poser des problèmes

de compréhension car un outil développé dans un contexte spécifique peut sembler inadapté à un terrain d'action différent. Cela nécessite donc un travail de dé-contextualisation des pratiques que les organisations doivent apprendre à maîtriser.

### ***Pour faire débat***

#### ***Est-il possible d'innover sans regard extérieur ?***

*A l'heure de la mondialisation, le partage d'innovations entre des organisations œuvrant pour la transformation sociale est plus simple qu'il n'a pu l'être par le passé. A travers les multiples réseaux d'acteurs et temps de rencontres qui se créent à l'international (forums, conférences, ateliers, etc.), les organisations peuvent découvrir et apprendre des méthodes de formation, d'animation, de leadership, de pédagogie, etc., utilisées par d'autres organisations afin de les répliquer. Mais il faut aussi reconnaître qu'il y a des limites à l'extrapolation de pratiques innovantes, car il est parfois difficile pour certaines organisations d'explicitier ces savoir-faire, d'autant plus lorsque ces dernières évoluent dans des contextes instables. C'est pour cette raison que l'intervention d'une organisation d'appui ayant un regard extérieur et une expertise dans l'accompagnement du changement peut être intéressante pour favoriser le partage d'innovations.*

#### ***Peut-on innover en contexte instable ?***

*Le développement d'innovations par les organisations est très lié à la stabilité du contexte dans lequel elles agissent. Néanmoins, dans un contexte très stable et cohérent, la transformation sociale pourrait être réalisée sans avoir recours à des pratiques innovantes mais plutôt grâce à l'application de méthodes déjà acquises et reconnues. A l'inverse, dans un contexte très instable, qui demande des adaptations régulières, il est possible que les organisations n'aient pas le temps nécessaire à l'adoption d'inventions sur le long terme, tel que l'innovation le définit. Alors, les organisations ont tendance à davantage effectuer un travail d'ajustements ponctuels, travail pourtant nécessaire mais moins significatif en termes de créativité et d'innovation.*



Formation donnée à des femmes paysannes au Rwanda

## Thème 6 - Les compétences et la formation de « leaders »

### *Constat*

Toute organisation qu'elle soit locale, régionale ou nationale, œuvrant pour la transformation sociale s'appuie sur les compétences d'un ou plusieurs « leaders ». Ce sont les meneurs de l'organisation, reconnus pour leur prise d'initiatives et leur force politique. Bien que la légitimité des leaders émerge naturellement, les organisations mettent en place des formations pour qu'ils acquièrent ou renforcent des compétences nécessaires à leurs fonctions.

### *Compétences génériques et spécifiques*

Existe-t-il un profil type du leader d'une organisation ? Oui et non. D'un côté, les partenaires de Frères des Hommes attribuent aux leaders des compétences communes, ou « génériques », considérées comme indispensables. D'un autre côté, ils ajoutent à cela une gamme de compétences spécifiques mises en avant en fonction des objectifs de l'organisation et du dispositif d'action dans lequel sont placés le ou les leaders.

En termes de compétences génériques, les leaders devront très généralement acquérir des capacités de compréhension de leur environnement social, économique, politique. Les organisations d'appui travaillent à la fois sur l'acquisition de savoirs - connaissances politiques sur le contexte national, connaissance du secteur, du groupe social et des organisations concernés, - et de capacités d'analyse de chaque situation rencontrée. Certaines organisations élaborent des référentiels de compétences qui répondent aux besoins de dispositifs d'action spécifiques. En Haïti, par exemple, le partenaire de Frères des Hommes met en avant des compétences en lien avec sa stratégie de mobilisation massive. Les leaders du mouvement doivent ainsi être capables de constituer des groupements, de les animer en jouant un rôle moteur tout en relayant l'idéologie et les valeurs du mouvement. Autre exemple, le partenaire de Frères des Hommes en Inde considère comme indispensables des capacités d'analyse de la dynamique d'un mouvement social. Pour le partenaire péruvien ce sont plutôt des compétences relatives à la participation citoyenne (connaissances des processus participatifs existants, capacité à participer activement aux espaces de décisions etc.) qui sont valorisées.

Définir des compétences dans l'absolu et vouloir s'inspirer de référentiels existants est donc peu pertinent : on pourra retenir des compétences génériques auxquelles s'ajouteront toujours une gamme de compétences spécifiques.

## **Les compétences à acquérir**

Au sein des organisations, on retrouve assez généralement les catégories de compétences suivantes pour des leaders appelés à jouer un rôle moteur au sein du processus de transformation sociale.

### **Compétences situationnelles**

Il s'agit de disposer d'éléments de compréhension d'un contexte général, puis savoir analyser chaque contexte d'intervention, en cours d'action.

### **Compétences organisationnelles**

Cela concerne les connaissances relatives aux formes d'organisation possibles et à la gestion. Certains partenaires de Frères des Hommes ajoutent à cela des compétences relatives aux mécanismes de financement et à la communication.

### **Compétences démocratiques**

Ce sont avant tout des compétences organisationnelles mais pas seulement, notamment lorsqu'est évoquée une participation citoyenne. Certaines organisations évoquent une capacité à être transparent, c'est-à-dire à gérer de manière démocratique l'information. Plus généralement, il s'agit d'une capacité à jouer le jeu démocratique, accepter l'alternance, savoir être leader tout en favorisant l'émergence d'un second niveau de leadership.

### **Compétences relationnelles**

Elles permettent aux leaders de mettre en relation leur communauté d'appartenance avec des décideurs, leaders d'opinion et partenaires extérieurs. Le leader doit être un « intermédiaire » capable d'ouvrir le groupe vers l'extérieur, de lui ouvrir un accès vers des soutiens externes ou vers des voies d'expression de ses revendications. Des capacités de négociation et de plaider sont précieuses à ce niveau-là.

Tous les leaders ne peuvent réunir toutes ces compétences. Certains leaders apportent des compétences particulières et sont complémentaires à d'autres leaders, lorsqu'ils sont plusieurs au sein de groupes locaux. Pour les organisations, ceci est même souhaitable car cela valorise chaque leader et amoindrit les risques de concurrence entre leaders.

## **Intégrer ces compétences à une stratégie de formation**

La façon dont les organisations intègrent les compétences des leaders à une stratégie de formation dépend largement de la nature des compétences identifiées. Certaines compétences de l'ordre des savoirs-être ont une grande importance mais sont considérées comme des compétences déjà acquises et donc plutôt envisagées comme des critères de sélection des leaders. Les savoirs-être peuvent être multiples, ce sont des capacités d'écoute, de respect, d'engagement, d'empathie, de sociabilité, de patience et persévérance, ou de vision et de décision, qui viennent compléter les

compétences génériques énoncées précédemment. Cependant, même si les savoirs-être sont difficiles à construire, ils ne sont pas totalement hors du champ de l'effort de formation des leaders : on peut rarement les construire mais on peut néanmoins former les leaders pour qu'ils sachent mieux les exploiter.

Par ailleurs, une distinction est aussi faite entre les compétences qui peuvent être acquises en amont de l'action et celles qui ne peuvent être acquises qu'en cours d'action. Dans le premier cas, les com-

pétences seront généralement ciblées par une formation classique de transmission de savoirs entre un formateur et le leader. D'autres compétences ou savoirs-être ne rentrent pas dans ce cadre, ce qui justifie pour les organisations le fait que le dispositif de formation soit basé sur l'accompagnement d'un apprentissage par l'expérience. La réflexion sur les compétences doit donc s'accompagner d'une réflexion sur l'adéquation entre les contenus et démarches de formation, les besoins de l'action et les dispositifs d'action dans lesquels sont placés les leaders formés ou en cours de formation.

## **Pour faire débat**

### **Est-il pertinent de créer un référentiel de compétences du leader ?**

*La majorité des organisations engagées dans la transformation sociale ne disposent pas d'un référentiel de compétences des leaders qu'elles entendent former, alors que la plupart en forment. Pour elles, l'établissement de tels référentiels ne fait généralement pas partie de leurs pratiques et savoir-faire. Dans d'autres cas, la raison est sans doute liée au statut du leader : le leadership n'est pas vu comme un métier mais comme une relation d'influence entre l'individu et le groupe. Si la complémentarité entre le(s) leader(s) et le(s) dirigeant(s) d'une organisation est un enjeu important, l'intervention d'une organisation d'appui extérieure sachant accompagner l'élaboration de référentiels de compétences pour les leaders peut s'avérer utile. Il s'agit de co-construire un outil méthodologique qui va permettre à l'organisation d'adapter ou améliorer son dispositif de formation.*

### **Comment prévenir la dérive autoritariste du leader ?**

*On peut observer un décalage notable entre les contenus de formation, visant à former des animateurs, et les pratiques d'animation très directives de groupes locaux sur le terrain. Constaté de tels décalages conduira à revoir soit la formation, soit le dispositif d'action, soit ces deux éléments. Les organisations doivent veiller à bien identifier les motivations du leader afin d'éviter de possibles incohérences ou conflits d'intérêts. Même lorsque l'organisation fonctionne de manière horizontale et donne une place importante à l'expérimentation, cela suppose d'instaurer des mécanismes de contrôle social (éventuellement hiérarchiques) afin d'éviter d'éventuelles captations de pouvoir de la part des leaders.*

## Thème 7 - Le « leader » au service du collectif

### *Constat*

Au-delà des contenus et démarches de formation, la question cruciale posée par la formation des leaders est celle de l'investissement des compétences acquises au service du collectif. Le leader doit avoir la capacité d'entretenir une relation étroite et privilégiée avec la communauté. Cette implication est l'essence même du leadership : sans elle la stratégie de transformation sociale ne pourrait être portée. Les enjeux sont d'autant plus grands que l'acquisition de compétences par la formation donne aux leaders un capital, qu'ils pourraient utiliser exclusivement pour eux-mêmes.

### *La complémentarité des leaders et des dirigeants*

Quel est le rôle du leader vis-à-vis de la communauté qu'il représente ? Cette question mérite de faire une première distinction : le leader n'est pas toujours un dirigeant. Le dirigeant représente l'exécutif d'une organisation, il est élu démocratiquement et sa légitimité tient au fait qu'il ait été choisi par la base de l'organisation. A l'opposé, le leader représente le politique, il est une force motrice qui émerge naturellement. Sa légitimité tient donc à ce qu'il fait, à sa prise d'initiative, sa capacité de créativité et/ou son charisme. On observe que dans certains cas, le leader n'émerge pas comme un bon organisateur. Il existe des leaders emblés-

matiques portant avant tout un idéal mais qui sont en réalité peu représentatifs des populations. A l'inverse, certains dirigeants ont une forte légitimité en tant que telle, mais ne sont pas moteurs. Des dirigeants reconnus pour leur sagesse, souvent âgés, peuvent par exemple avoir une vision limitée de l'univers des possibles et du contexte global. Les partenaires de Frères des Hommes ont relaté des cas de mise en échec mutuelle des leaders et dirigeants, du fait de concurrences. Les organisations visent donc à mettre en avant les complémentarités existantes et à lutter contre la captation individuelle du pouvoir en travaillant sur l'animation de temps collectifs, sur la vie démocratique de chaque groupe, en définissant collectivement des règles s'opposant à des mandats trop longs... ou trop courts.

### *Quel leadership pour quel type d'organisation ?*

En réalité, la question des concurrences et du positionnement respectif des leaders et dirigeants dépend surtout de la nature et du contexte des organisations. Certaines situations permettent d'illustrer cette idée.

Par exemple, au Pérou, les partenaires de Frères des Hommes soutiennent des organisations d'habitants qui défendent un intérêt commun pour le développement de leur territoire. Plus l'organisation dispose de leaders, plus elle a de chances d'être



Formation au MPP donnée par Chavannes Jean-Baptiste, fondateur du mouvement

dynamique car les leaders sont forcés de proposition pour leur quartier. Dans ce cas, le leadership concerne un intérêt collectif qui dépasse le profit individuel.

En revanche, pour le partenaire sénégalais de Frères des Hommes, qui appuie la structuration du secteur artisanal informel, la multiplicité des leaders n'est pas envisageable, dans la mesure où les organisations appuyées sont des organisations professionnelles. Tous les artisans qui en sont membres sont des concurrents potentiels. Le milieu professionnel concerné étant en outre très politisé, la multiplicité des leaders créerait des conflits.

Finalement, tandis que l'organisation de quartier se base sur un bien commun qui n'appartient à personne (le territoire), l'organisation professionnelle émerge d'une nécessité corporatiste (les artisans) et se heurte à la notion de concurrence. La tentation d'exercice individuel et de captation du pouvoir risque d'être plus forte que dans la situation des organisations de quartier où la présence des leaders permet un certain contrôle social.

## Un risque d'isolement des leaders

Par ailleurs, la relation du leader au groupe qui le désigne et lui délègue son pouvoir doit impérativement être basée sur la réciprocité et la confiance. Cependant, la stratégie de leadership utilisée par les organisations peut engendrer des risques d'isolement des leaders. Prenons le cas de l'organisation partenaire de Frères des Hommes en Haïti, qui développe depuis quelques temps une stratégie d'entrisme - il s'agit de porter des membres du mouvement au sein de l'appareil d'Etat, en tant qu'élus - pour relayer les revendications de la population paysanne. Cette stratégie est perti-

nente dans le sens où l'espace public très restreint dans le pays contraint l'organisation à passer « par l'intérieur ». Néanmoins, il y a un risque avéré que les nouveaux élus finissent par se rallier au pouvoir. L'immersion d'une personne isolée dans un milieu inconnu peut entraîner des réactions de mimétisme : les valeurs qu'il porte initialement s'effacent au profit de celles présentes dans le système qu'il a intégré. Face aux risques posés par la stratégie d'entrisme, l'organisation a intérêt à renforcer sa formation politique pour, par exemple, créer une base parlementaire large au sein de laquelle plusieurs leaders sont formés et peuvent exercer un contrôle social mutuel, ce qui permettrait d'éviter une captation individuelle du pouvoir.

## L'appropriation collective des compétences acquises par un leader

Le transfert de compétences vers les groupes de base est un aspect essentiel du leadership. Or si le leadership ne s'enseigne pas directement, il peut s'apprendre. Certains dispositifs de formation des partenaires de Frères des Hommes permettent aux leaders de développer leur capacité à montrer l'exemple ou à fédérer les membres d'une organisation. Cela se présente sous différents cas de figure.

1. Le leader participe à la construction d'une formation dont il choisit les sujets en accord avec sa communauté : la formation est créée en fonction du contexte, des situations et des activités des participants. Cette formation vise à la fois un gain de compétence pour le leader, un transfert de compétences et la mobilisation des membres de l'organisation pour qu'ils soutiennent les leaders locaux, dans une dynamique collective.

2. Le leader est chargé de répliquer la formation qu'il a reçue, parfois quasiment à l'identique. Pour un des partenaires de Frères des Hommes, la démultiplication de la formation est un volet d'application de la formation du leader : il doit répliquer la formation qu'il a reçue pour créer des groupements, un exercice pendant lequel il est suivi et évalué.

3. L'appropriation se fait lors de la mise en application des compétences acquises dans le cadre du groupe de base. Pour le partenaire de Frères des Hommes au Sénégal, la démultiplication des formations techniques dont bénéficient certains

leaders est systématique : l'artisan formé transmet les compétences acquises à travers la mise en application des acquis des formations.

4. Certaines organisations envisagent l'appropriation des compétences à travers les discussions et les échanges collectifs. Ce système de formation-action permet de créer des personnes ressources - les leaders - qui à leur tour sensibilisent et accompagnent les individus. Ils partagent ainsi leurs compétences lors des temps d'échange qui sont prévus dans la démarche de formation des groupes de base.

## Pour faire débat

### L'abus de pouvoir, dérive incontrôlable du leadership ?

*Si l'isolement du leader vis-à-vis du groupe de base est un risque à prendre en compte, il se peut également que le leader exerce une domination sur le groupe. Les partenaires de Frères des Hommes ont observé des cas où des leaders faisaient abus de leur pouvoir. Par exemple, la récupération du fonctionnement et de la gestion de mutuelles d'équipement ou de coopératives au profit d'un petit groupe de leaders. Il y a donc un possible effet contre-productif de la formation en termes de réinvestissement dans le collectif. Se pose alors la question suivante : dès lors qu'il y a formation de leaders, comment appréhender le risque de créer un potentiel dominant ? Par ailleurs, quels sont les moyens des organisations pour appréhender ce facteur risque ? Qui peut être en capacité de suivre ou contrôler le leader ? Est-ce le groupe de base qui l'a désigné ou, à l'inverse, est-il contrôlé par le sommet de l'organisation principale qui chapeaute le dispositif de formation ?*

### Savoir lâcher son leadership ?

*Le leadership est un exercice subtil : d'un côté, on attend du leader qu'il entretienne un lien étroit avec sa communauté, d'un autre on exige que le leadership soit limité dans le temps. En effet, on ne peut pas être un leader à tout moment et sur une longue période. Il appartient au leader d'être capable - lorsque la situation l'exige - de « lâcher » son leadership, ce qui implique d'utiliser les leviers du leadership participatif ou démocratique (solliciter les membres du groupe et partager avec eux la responsabilité de la prise de décision) et d'être capable de laisser la place aux autres quand c'est nécessaire (notamment lorsqu'une personne est plus compétente sur un sujet donné). Les dispositifs de formation doivent donc non seulement permettre l'appropriation par les groupes locaux des compétences acquises par le leader, mais aussi son retrait progressif des prises de décision, un objectif qui n'est pas forcément visé sur le court terme.*

Comment veut  
on transformer  
la société ?

---

Mettre en œuvre  
la formation

---

**De la formation  
au changement  
social**



Construction d'une maison par dans un assentamento (terre occupée par les paysans) du MST au Brésil

## Thème 8 - Les effets des formations : la constitution d'un capital pour la transformation sociale

### *Constat*

La formation et les dispositifs d'action ont des effets concrets et significatifs, obtenus ou recherchés par les organisations. Tous les partenaires de Frères des Hommes constatent ces effets, qui constituent un capital mis à disposition du processus de transformation sociale. Ce capital est disponible à l'échelle d'individus qui acquièrent des compétences d'intérêt général, mais aussi au niveau des organisations dont les capacités se retrouvent renforcées.

### *Quatre catégories de capitaux*

#### *1. Un capital humain individuel mais d'intérêt général*

Le premier effet de la formation est le développement d'une conscience individuelle chez les apprenants. Les organisations évoquent des comportements individuels plus responsables, plus solidaires et plus ouverts vers d'autres groupes sociaux. De nombreux cas montrent que la formation propulse des individus dans des dynamiques individuelles qui nourrissent également le collectif. Ce sont par exemple des paysans qui acquièrent des capacités de défense de leurs droits, des travailleurs syndiqués qui osent s'exprimer, des arti-

sans qui s'organisent, des leaders qui émergent et s'imposent en tant que tels... Ces individus servent ainsi de référence par leurs initiatives, leurs comportements ou leurs activités.

#### *2. Un capital organisationnel pour des besoins collectifs*

L'action des leaders ou les formations menées créent également une évolution de la trajectoire des organisations. Leurs membres en viennent à se considérer comme des acteurs de la transformation sociale et non plus comme les bénéficiaires d'un système d'aide, ouvrant un univers d'action beaucoup plus large qu'auparavant. Plusieurs changements constituent des trajectoires de progrès : certaines organisations passent de la défense des intérêts de leur membres à la défense des intérêts de leur secteur d'activité (l'artisanat, le travail domestique, le secteur paysan, les travailleurs âgés des bidonvilles). Certaines parviennent même à élargir leur intervention à la défense d'intérêts intersectoriels : des secteurs informels par exemple. De ce fait ces organisations deviennent des ressources clés pour une transformation sociale.

Avec le temps émergent aussi de nouveaux modèles organisationnels adaptés à des besoins collectifs. Pour les partenaires de Frères des Hommes, il s'agit par exemple de nouveaux modèles syndicaux adaptés aux besoins du secteur informel ou

de nouvelles modalités d'organisation des habitants entre eux pour accéder au titre de propriété. Ces modèles sont très précieux pour la transformation sociale envisagée. Les organisations deviennent de surcroît plus mûres dans l'activisme, et ce faisant gaspillent moins d'énergie, ciblent mieux leurs actions et apprennent à négocier avec les pouvoirs en place. Il ne s'agit plus de compétences individuelles mais bien de gains collectifs : par exemple on décide mieux, plus vite, de façon plus démocratique, avec des décisions portées par le groupe. Certaines associations progressent ainsi en termes d'identité et de positionnement.

La formation et l'action permettent également la reconnaissance sociale du collectif. Cette reconnaissance, véritable capital social, pourra être valorisée dans les relations avec ses partenaires, ou placée au cœur de certains rapports de force. La recherche ou non de cet effet est liée au positionnement de la structure d'appui vis-à-vis des autorités publiques : en dialogue pour un partage des pratiques et une implication mutuelle ; en opposition via la création d'un contre-pouvoir et/ou l'interpellation par le plaidoyer et la mobilisation. A terme, l'action des organisations conduit souvent à une densification du tissu associatif ou syndical à l'échelle de leur territoire.

Enfin, les organisations visent la création d'espaces de participation ou de régulation, à l'instar du partenaire indien de Frères des Hommes qui invite les syndicats à dialoguer avec les employeurs ou les autorités. Leur existence est le fruit de l'action des syndicats qui est elle-même le produit des interventions de formation. Dans ces espaces, la réactivité face aux injustices est croissante, les revendications y trouvent où s'exprimer, des conflits voient le jour et permettent de poser les problèmes, ils sont un premier pas vers une transformation sociale.

### 3. Un capital de références culturelles

Parmi les effets de la formation et d'un dispositif d'action figurent des évolutions de références culturelles. Une des organisations partenaires de Frères des Hommes observe que la position sociale des jeunes peut évoluer : alors qu'ils sont souvent écartés de la prise de parole et des responsabilités, leur position sociale évolue grâce à leur implication dans le développement de leur quartier et les dirigeants et la communauté prennent en compte leurs besoins.

D'une autre façon, certaines organisations font en sorte que des codes sociaux négatifs perdent de leur stabilité lorsqu'ils sont brisés par des actes à forte valeur symbolique. Ce sont notamment des personnes discriminées qui osent briser des codes sociaux et, ce faisant, créent une brèche dans des conventions sociales bien établies. Cela est dû au fait que des victimes de discriminations s'affirment et agissent en représentation de leur groupe, ce qui est fortement lié aux formations reçues.

Enfin, la formation permet la construction d'identités professionnelles positives. Or tous les partenaires de Frères des Hommes travaillent dans le secteur informel avec des groupes socialement déconsidérés. Construire des identités professionnelles positives, c'est à la fois aller à l'encontre des références culturelles existantes et construire un capital pour l'action et la transformation sociale.

### 4. Un capital constitué de gains politiques, sociaux et économiques

Les formations, via les dispositifs d'action auxquels elles sont associées, entraînent des gains politiques. Le partenaire de Frères des Hommes en Haïti a par exemple obtenu la modification de lois nationales et a conforté sa position de représentant de la paysannerie sur l'échiquier national. C'est ainsi que les groupes soutenus par des organisations, grâce à leurs capacités de mobilisation ou d'opposition, s'imposent comme des interlocuteurs des pouvoirs en place.

Il existe des gains sociaux immédiats et concrets à l'action collective ou publique pour mieux vivre ensemble. Les formations dispensées par le partenaire de Frères des Hommes au Pérou ont par exemple entraîné des initiatives collectives pour l'installation de toilettes sèches, d'escaliers, la plantation d'arbres dans des zones urbaines ou encore la mise en œuvre d'une organisation collective pour la distribution de l'eau.

Des gains économiques peuvent être engendrés par les gains sociaux et politiques : pour les artisans appuyés par le partenaire de Frères des Hommes

au Sénégal, la diversification et l'amélioration de la qualité de la production résultant des formations, leur a ouvert des marchés spécifiques, avec des gains économiques à la clé. Dans d'autres cas, les actions de mobilisation sont sources de bénéfices économiques par inflexion de politiques publiques. A titre d'exemple, le partenaire de Frères des Hommes en Haïti a ainsi obtenu gain de cause dans des conflits fonciers, permettant ainsi aux paysans de disposer de terre agraires.

## Pour faire débat

### L'inexorable fuite du capital humain ?

*La formation a donc des effets concrets grâce à la création d'un capital, notamment humain, mis à disposition de la transformation sociale. Mais les organisations doivent aussi faire face à des phénomènes de « décapitalisation », autrement dit de fuite du capital. Il s'agit par exemple de jeunes qui décident de migrer à l'étranger, pour travailler ou faire des études, et qui cherchent à s'émanciper des conditions de vie parfois difficiles des environnements ciblés par les organisations, comme les milieux ruraux ou périurbains où les perspectives de mobilité sociale sont faibles. La tentation de quitter le groupe peut également concerner les autres membres d'un groupe, jusqu'aux leaders qui, ayant acquis un statut social plus important, se détachent de leur base.*

### L'obtention d'un droit signe-t-elle la fin de la mobilisation ?

*La création de nouvelles références sociétales peut être source de démobilisation pour les organisations. En effet, si une grande énergie est souvent investie pour identifier et combattre des références négatives, il peut s'avérer difficile de savoir exploiter les nouvelles références créées. Par exemple, suite à la pression de mouvements sociaux ou syndicalistes lorsqu'un*

*droit est étendu à une frange de la population qui jusque-là n'en bénéficiait pas, militer pour ce droit obtenu s'avère donc obsolète pour ces organisations. Par ce fait, elles peuvent, malgré les gains obtenus, se retrouver dépossédées de leurs objets de lutte. Il existe de nombreux cas d'organisations qui ne parviennent pas à s'adapter à de tels changements et dont la dynamique collective est ainsi fragilisée, alors même que la mise en application d'un droit obtenu nécessite une remobilisation.*

### Quelle pérennité des effets après la formation ?

*Au-delà des effets obtenus par la formation, les organisations doivent réussir à exploiter ce capital mis à disposition d'une transformation sociale. Les nouvelles capacités de l'artisan resteront inexploitées s'il n'a pas les moyens de les réinvestir collectivement, le leadership construit par la formation pourra se retourner contre l'objectif de transformation sociale s'il est capté par des forces sociales dominantes. Les organisations doivent donc travailler sur l'articulation entre la formation et l'action, en concevant par exemple des indicateurs de suivi et d'évaluation des effets de la formation sur le terrain. Cela implique aussi de prendre en compte les situations d'absence d'effets, voire d'effets négatifs, assimilables à des situations d'échec de la formation.*



Réunion de travailleuses domestiques dans le bidonville de Lingarajapuram

## Thème 9 - Bouleverser les références sociétales

### *Constat*

La transformation sociale passe par la transformation de rapports de pouvoir et de domination, ce qui conduit la plupart des organisations de la société civile à évoquer des bouleversements au niveau de l'Etat et/ou de ses politiques. Mais le pouvoir n'est pas toujours celui d'une institution ou d'individus : il est parfois situé dans des références sociétales, ce qui peut conduire les organisations à agir simultanément à ce niveau.

### *Trois catégories de références négatives portant sur des personnes, des métiers, des biens*

De quel type de références s'agit-il ?  
Plusieurs catégories sont à distinguer :

#### *Des discriminations à l'encontre de certains groupes sociaux*

Aucune société n'est libre de références partagées, source de discriminations. Cela affecte particulièrement les femmes, les populations

migrantes, tribales, les communautés LGBT ou encore religieuses. Et le champ de ces références discriminatoires tend à s'élargir avec la montée en puissance des communautarismes. A ces discriminations correspondent parfois l'acceptation sociale d'actes de violences : les violences faites aux femmes sont par exemple parfois tacitement acceptées et considérées comme relevant de la sphère privée.

#### *La déconsidération d'activités professionnelles*

Ce sont des activités non considérées comme des métiers à part entière, ou mal considérées en tant que telles. Ces références portent sur la façon dont est qualifié et considéré un travail particulier. Le métier de paysan est par exemple déconsidéré dans de nombreux pays par la société et par les paysans eux-mêmes, alors que ces derniers représentent la majeure partie de la population. Mais on peut également citer les artisans ou les employés de maison, et plus généralement la classe ouvrière. Les identités professionnelles représentent donc un enjeu majeur.

### *La déconsidération du caractère local*

Dans certains pays en développement, l'ouverture à la concurrence internationale a donné une mauvaise image aux produits locaux, souvent déconsidérés face aux produits importés.

### *Des actions qui peuvent être proposées*

Certaines de ces références entérinées dans des représentations culturelles. Il ne s'agit certainement pas de déconsidérer une culture, mais au contraire de la valoriser, tout en luttant contre certaines références excluanes : c'est une condition sine qua non de la transformation sociale. Lutter contre ces références fait appel à la formation, définie comme un processus permettant de développer une conscience critique individuelle et collective, de façon à mettre en échec des conventions tacites. Il existe plusieurs pistes d'actions mises en œuvre par les organisations :

#### *Poser des actes de désobéissance aux conventions en vigueur*

Ces actes ont une forte valeur symbolique et exemplaire. On peut citer un exemple observé en Inde, où des dalits qui ont travaillé à la construction d'un temple, s'en voient interdire l'accès et violent cette interdiction. C'est un acte symbolique fort, qui revient non seulement à valoriser un travail mais à briser une convention selon laquelle les dalits seraient, de par un statut acquis involontairement à la naissance, privés des mêmes droits - de culte, de mobilité - qu'autrui.

### *Sortir de la sphère privée*

Une des conventions les plus importantes mais aussi complexes à combattre, notamment pour les discriminations exercées envers les femmes, est celle qui stipule que ces questions relèvent de la sphère privée. Poser ces problèmes dans l'espace public, en faire des objets de débat public représente un enjeu considérable. De ce fait, certaines organisations parviennent à promouvoir l'équité de genre dans leur propre fonctionnement, mais déplacer la frontière entre le public et le privé reste souvent difficile.

#### *Créer des collectifs qui permettent à chacun de surmonter ses peurs*

En cas de discriminations, l'émancipation est toujours la source de représailles. L'enjeu est donc de créer un cadre permettant à chacun de surmonter ses peurs, ce qui passe par la création et l'accompagnement de collectifs adaptés à chaque situation. Le soutien des organisations d'appui est souvent essentiel en cela.

#### *Rendre les groupes discriminés acteurs de leur devenir*

Ne pas les appuyer en tant que victimes mais en tant qu'acteurs économiques, travailleurs, citoyens. Cette démarche est essentielle pour que les individus obtiennent une reconnaissance et un pouvoir nécessaires à la transformation sociale. Considérer les individus comme des travailleurs, notamment, et non des « pauvres » ou des victimes, change le regard qu'ils ont sur eux-mêmes et sur l'action à mener.

### *S'affranchir des dépendances et prédominances qui enferment dans un statut de victime.*

Dans beaucoup de cas, les femmes savent que dénoncer les violences qu'elles subissent risque de les isoler vis à vis de ressources économiques et de leur univers familial. Il est très important pour les organisations de prévoir des moyens d'accès à des ressources matérielles et affectives qui leur

permettent de s'affranchir de ces dépendances. Dans le cas des identités professionnelles négatives dévalorisées, elles sont parfois entretenues par des employeurs qui mettent en avant les moyens de subsistance qu'ils apportent et créent des mécanismes de dépendance : aider les travailleurs à prendre du recul et à s'en affranchir est une nécessité.

### *Pour faire débat*

#### *Où placer la limite entre les sphères privées et publique ?*

*Sortir certains sujets de la sphère privée ne signifie pas que tout comportement privé doit être rendu public. Il est normal que certaines pratiques, religieuses ou sexuelles notamment, restent dans un cadre intime sans être sujettes à des réglementations. Il en va de même pour l'exercice des libertés individuelles. Néanmoins, lorsque le même type de comportement est observé en privé de manière récurrente, on peut estimer qu'il s'agit d'une norme sociale qui doit être débattue, voire combattue publiquement, comme c'est le cas de la violence conjugale. L'enjeu pour les organisations est de trouver quelles formes et quels espaces de mobilisations sont appropriés pour inclure ces sujets dans le débat public.*

#### *Peux-t-on s'émanciper réellement des discriminations subies ?*

*Il est toujours délicat pour une personne discriminée de s'affranchir d'un statut de victime. En effet, les discriminations ont parfois des effets indélébiles sur les personnes qui les ont vécues, si bien qu'elles forgent leur personnalité et leurs identités autour des préjugés dont elles ont été victimes. Si le passage du statut de victime à celui d'acteur est un facteur important de la transformation sociale, il faut prendre en compte sa limite temporelle : il faut souvent attendre l'arrivée d'une nouvelle génération pour que les discriminations ne soient pas vécues de manière trop forte.*

# Remerciements

## *Aux copilotes du chantier :*

- Yves Altazin, Violaine Chantrel,  
Claire Honoré, Luc Michelon,  
Claude Perseval, Philippe Roussel,  
de Frères des Hommes.
  - Audrey Noury du F3E.
- 

## *Au tandem Pérou/Sénégal :*

- Davis Morante et Paul Maquet Makedonski  
de CENCA.
  - Ahmadou Fall et Makhtar Anta Diop  
de la Kora-PRD.
- 

## *Au tandem Haïti/Inde :*

- Accène Joachim et Jyslène Tyresias  
du Mouvement paysan Papaye
- Duarte Barreto et Sebastian Devaraj de  
FEDINA

## *Aux conducteurs de travaux :*

- Jean-Eudes Beuret de Grand Angle,
  - Claire Honoré, Marie-Océane Bretagnolle  
de Frères des Hommes
  - Edouard de la Rochefordière
- 

## *Aux interprètes de nos bouches-à-oreilles:*

- Elodie Laval, Suzy Guthrie,  
Cecilia Klinteback et Lucie Solem
- 

## *A la relecture chasses-coquilles :*

- Anne-Marie Diény
- 

## *Aux metteurs en forme :*

- Maxime Guimberteau de Frères des  
Hommes et Romain Laborde

Et merci aussi à tous les contributeurs, celles et ceux qui ont rendu possible le recueil des connaissances et d'expériences, et qu'il nous est impossible de tous citer ici. De Dakar à Lima, de Bangalore à Paris en passant par Hinche, ils ont été nombreux à avoir participé à nos temps d'ateliers collectifs, nos « focus groupe », nos ateliers d'écriture et à nos visites de terrain. Ils nous ont offert de recueillir leurs paroles, ont pris le temps nécessaire pour partager leurs réflexions, leurs méthodes et leurs histoires de vies.

## **Frères des Hommes**

2 rue de Savoie, 75006 Paris - France

Tél. +33 (0)1.55.42.62.62

fdh@fdh.org

www.fdh.org

 [facebook.com/FreresdesHommes.org](https://facebook.com/FreresdesHommes.org)

 [twitter.com/FreresdsHommes](https://twitter.com/FreresdsHommes)