

EXPÉRIENCES INSPIRANTES
ET MÉTHODOLOGIES

Inclure pour transformer

LES COLLECTIONS DU F3E



REPÈRES SUR



L'empowerment : un chemin vers plus de choix

L'EMPOWERMENT COMME APPROCHE DE LA TRANSFORMATION SOCIALE

KLÀRA HELLEBRANDOVA, ARNAUD LAABAN

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

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

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

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

L'EMPOWERMENT COMME APPROCHE DE LA TRANSFORMATION SOCIALE

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

L'EMPOWERMENT COMME APPROCHE DE LA TRANSFORMATION SOCIALE

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

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

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

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

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

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

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

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

L'EMPOWERMENT COMME APPROCHE DE LA TRANSFORMATION SOCIALE

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

L'EMPOWERMENT COMME APPROCHE DE LA TRANSFORMATION SOCIALE

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

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

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

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

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

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

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

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

L'empowerment, un processus multidimensionnel

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

L'EMPOWERMENT COMME APPROCHE DE LA TRANSFORMATION SOCIALE

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

L'empowerment est autant un processus individuel que collectif

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

L'EMPOWERMENT COMME APPROCHE DE LA TRANSFORMATION SOCIALE

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

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

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

Une proposition de cadre pour analyser l'*empowerment*

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

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

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

L'EMPOWERMENT COMME APPROCHE DE LA TRANSFORMATION SOCIALE

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

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

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

Processus d'empowerment

Schéma élaboré par Arnaud Laaban et Klàra Hellebrandova



L'EMPOWERMENT COMME APPROCHE DE LA TRANSFORMATION SOCIALE

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

Conclusion

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

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

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

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

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

Pour les porteuses et porteurs de projets

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

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

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

Du côté des consultants et consultantes

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

L'EMPOWERMENT COMME APPROCHE DE LA TRANSFORMATION SOCIALE

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

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

BIBLIOGRAPHIE

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

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

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

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

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