

Echos du COTA

BULLETIN TRIMESTRIEL D'INFORMATION DU COTA ASBL

**LES ACTEURS DANS
LA SYSTEMIQUE**

DECEMBRE 2011

ISSN : 0773-5510 | COTA asbl 7, rue de la Révolution 1000 Bruxelles | 3€

ECRIT PERIODIQUE / AUTORISATION DE FERMETURE 1000 BRUXELLES 1 | 1-1-1340 | IMPRIMÉ À TAXE RÉDUITE

EDITEUR RESPONSABLE COLETTE ACHEROY
7 RUE DE LA REVOLUTION 1000 BRUXELLES
BELGIQUE

RÉDACTION STEPHANE BOULC'H
[STEPHANE.BOULCH@COTA.BE]

GESTION DES ABONNEMENTS ROSE MARTINEZ
[ROSE.MARTINEZ@COTA.BE]

GRAPHISME FREDERIC PIRON
[FREDERIC.PIRON@COTA.BE]

PHOTO DE COUVERTURE CHRIS STOWERS /
PANOS PICTURES

FORMULES D'ABONNEMENT
ANNUEL : 10 € [4 NUMEROS]
ANNUEL PARRAINÉ : 7 € [4 NUMEROS]
PRIX AU NUMERO : 3 €

POUR LES ÉCHANGES DE PUBLICATIONS,
VEUILLEZ CONTACTER LA RÉDACTION

COORDONNÉES BANCAIRES
DEXIA BD PACHECO 1000 BRUXELLES
SWIFT-BIC : GKCCBEBB
IBAN : BE730682 1270 4960
068-2127049-60

POUR LE PAYEMENT À L'ÉTRANGER, NE PAS
ENVOYER DE CHÉQUE, MAIS UTILISER LE MANDAT
POSTAL INTERNATIONAL OU LE VIREMENT DE COMPTE
À COMPTE (FRAIS À VOTRE CHARGE)

COTA ASBL
7 RUE DE LA REVOLUTION
1000 BRUXELLES
BELGIQUE
TÉL. : 00 32 [0]2 218 18 96
FAX : 00 32 [0]2 223 14 95
INFO@COTA.BE // WWW.COTA.BE

Ce numéro a été coordonné par
Julie Vanden Balck, stagiaire au
COTA.

» sommaire

Big brother is « systemizing » you

Georges Orwell nous a plagié¹! En particulier, lorsqu'il invente la fameuse Novlangue, la langue officielle d'Océania, dans le roman 1984². Il s'agit d'un projet linguistique qui vise à simplifier la langue de manière à rendre impossible l'expression des idées subversives et la critique de l'Etat³. On peut dire que la Nouvelle-Novlangue pourrait s'appeler le Buzzwordisme⁴.

La préparation de ce numéro nous a permis de découvrir la pierre angulaire de son lexique ; le buzzword ultime, plus buzzword que buzzword lui-même, celui qui les qualifie tous, les explicite tous : systémique. Prenez n'importe quel moteur de recherche en ligne, accolez-lui n'importe quelle substantif, même le plus anodin de la vie quotidienne, vous serez surpris par la pluie d'occurrences qui en résultera. Tout est systémique : l'économie, le climat, la politique, vous, la peste, le choléra, les 7 plaies d'Egypte et plus encore que jamais la crise et la dictature.

Ce n'est plus une approche, c'est comme qui dirait un état naturel. Mieux, selon les médias et nos gouvernants, c'est une fatalité. Du coup, elle justifie tout, à commencer par l'incompétence, l'impuissance, la corruption, la rigueur et même, en fin de compte, sa contestation. L'ère de la systémication est en marche.

Ce numéro nous donne l'occasion de rappeler que l'interdépendance n'est pas une dépendance, ni la complexité une contrainte, mais au contraire une source d'opportunités et une chance de reprendre conscience des infinies ressources humaines. La systémique doit rester une pensée.

¹ Cf. Pierre Bayard, Le Plagiat par anticipation, Collection « Paradoxe », Editions de Minuit, 2009. Notion-Parce empruntée à François Le Lyonnais, cofondateur de l'OuLiPo. Elle exprime le fait qu'un écrivain serait capable de plagier un écrivain à venir.

² Publié en 1949 mais écrit en 1948 (d'où le titre...).

³ Et l'idée même de critique. Michael Radford adapte le livre au cinéma. Le lien suivant renvoie à un extrait où l'on peut entendre les fondements de cette théorie» (<http://dai.ly/doc2GG>).

⁴ Il ne s'agit plus alors de simplifier le sens des mots à leur plus élémentaire expression mais bien de le flouter pour le réduire à l'état de cube Lego standard.

3 COMMENT LA SYSTÉMIQUE NOUS RAPPROCHE-T-ELLE DE L'ACTEUR ? (J. VANDEN BALCK)

8 FICHE-OUTILS

9 L'APPROPRIATION D'OUTILS D'ANALYSE SYSTÉMIQUE COMME LEVIER DE RENFORCEMENT ET D'AUTONOMIE DES ACTEURS EN SANTÉ (Y. COPPIETERS)

14 LE COTA CE TRIMESTRE

15 L'APPROCHE SYSTÉMIQUE CHEZ QUINOA : ENTRE DÉMARCHE PÉDAGOGIQUE ET CADRE INSTITUTIONNEL (S. DE LAVELEYE)

19 LES ACTEURS ET L'APPROCHE SYSTÉMIQUE : L'APPUI DE LA RECHERCHE (A. FROMONT, N. RIBESSE, J. MARTINI, BR. DUJARDIN)

25 PENSER DIFFÉREMMENT POUR VOIR LES CHOSES AUTREMENT (A. DEPRET, J. VANDEN BALCK)

29 SUR LE THEME DU TRIMESTRE...



Photo : COTR
(Burkina Faso)

Comment la systémique nous rapproche-t-elle de l'acteur ?

*Julie Vanden Balck**

Le domaine de la systémique, même circonscrit à la solidarité internationale, est vaste. Il englobe de nombreuses écoles de pensées et de multiples applications. S'il est souvent plus implicite qu'explicite, le large intérêt qu'il suscite dans la coopération inclut-il une réflexion suffisante sur la place de nos divers interlocuteurs dans les choix, l'application des approches et outils systémiques que nous privilégions, les analyses que nous en tirons ?

Jusqu'à la moitié du 20ème siècle, la science occidentale était construite sur le modèle rationaliste analytique cartésien qui implique que l'on se concentre sur l'élément que l'on veut étudier et que la validation des faits ne se fait que dans le cadre d'expériences empiriques où l'on ne modifie qu'un nombre très réduit de variables à la fois. L'accent est mis sur les détails, les objectifs sont flous, et les phénomènes sont considérés comme réversibles, indépendants de l'évolution historique du temps, ce qui limite cette approche à une lecture linéaire des situations.

A la veille de la Seconde Guerre Mondiale, Lud-

wig Von Bertalanffy, biologiste, lance le concept de « système ouvert » qu'il généralisera en « Théorie Générale des Systèmes ». L'idée explicite d'une conception « systémique » des objets de la connaissance est lancée, avec une réelle innovation : pour comprendre des ensembles, il faut privilégier la connaissance des relations entre leurs différents composants¹.

Cette idée sera d'abord reprise par les sciences naturelles dans les domaines de l'écologie et de la biologie, mais la perspective systémique va gagner les sciences appliquées (ingénierie, agriculture, TIC), économiques et sociales, grâce surtout à l'influence de la cybernétique dont les applications se sont vite étendues au-delà de l'automation.

Ce mouvement soulèvera des fortes oppositions dans les sciences sociales en Europe dans les années 1960-1970 par les défenseurs des théories d'influence marxiste qui le rejettent (y voyant une expression du fonctionnalisme), mais aussi parce que les sciences sociales nourrissaient alors une certaine méfiance vis à vis des

macro théories². Même si de telles oppositions se sont manifestées (et se manifestent toujours), la perspective systémique-cybernétique a pu émerger et se développer dans la poursuite du courant fonctionnaliste, pour l'utilisation de l'approche systémique dans l'analyse sociologique.

Du système...

Selon Edgar Morin, le système est une « unité globale organisée d'interrelations entre éléments, actions, ou individus »³. Cette définition regroupe en effet quatre concepts fondamentaux⁴ :

- l'interaction : la relation entre deux éléments comporte une double action de A sur B et de B sur A ($A \leftrightarrow B$) ;
- la globalité : un système est composé d'une multiplicité d'éléments, mais il est plus que la somme de ses parties ;
- la complexité : le principe de composition n'est pas linéaire et univoque ;
- l'organisation : le concept comporte un aspect structurel (les composantes et les interrelations), et un aspect fonctionnel (les modes opératoires).

... à la systémique

La systémique est l'application du concept de système à la définition et à l'amélioration des problèmes.

Cette discipline qui s'est développée à partir de la Théorie Générale des Systèmes et qui s'est affirmée dans les années 1980 « regroupe des démarches théoriques, pratiques et méthodologiques qui visent à préciser des frontières, des relations internes ou externes, des structures, des lois ou des propriétés. Elle permet l'observation, la représentation, la modélisation, et la simulation des problèmes⁵ ».

Cette définition laisse sous-entendre que la systémique peut être aussi bien considérée comme une manière de voir les choses, une posture intellectuelle, que comme une méthode spécifique, rigoureuse, dure, d'étude et de gestion des systèmes⁶.

Par ailleurs, la systémique a favorisé le développement et l'utilisation de toute une série d'outils et démarches : le raisonnement analogique (métaphore, isomorphisme, etc.), la représentation graphique (modèles qualitatifs sous forme de « carte »), la modélisation (modèles dynamiques, quantifiés, opérables sur ordinateur), ou la triangulation systémique (aspects fonctionnel/structurel/historique). La systémique intègre aussi l'application d'autres théories et méthodes qui se sont développées de manière autonome, telles que des techniques d'aide à la décision, les études combinatoires (algorithmes et programmation linéaire), les choix aléatoires, l'analyse factorielle, ou encore la théorie des jeux (stratégie de coopération ou de lutte), etc.

Systémique et développement

C'est par le biais du domaine de la santé et de l'appui au développement agricole que la systémique entre dans le monde de la solidarité internationale.

Depuis 1978, dans le domaine de la santé publique, la Déclaration d'Alma-Ata fait référence. Elle apporte un regard systémique en insistant sur le fait que « la santé est un état de complet bien-être physique, mental et social et ne consiste pas seulement en l'absence de maladie ou d'infirmité, est un droit fondamental de l'être humain, et que l'accession au niveau de santé le plus élevé possible est un objectif social extrêmement important qui intéresse le monde entier et suppose la participation de nombreux secteurs socioéconomiques autres que celui de la santé⁷ ».

L'agroéconomie a également beaucoup mis à profit la systémique. On s'est aperçu que pour nourrir directement ou indirectement les populations, il ne suffisait pas de prendre en compte la production agricole ou le seul paysan, mais qu'il y avait de nombreuses autres interrelations avec le milieu, le marché, les espaces politiques, ... Tout ceci pouvant se concevoir en sous-systèmes imbriqués ou en interrelations, tels que les systèmes de culture et d'élevage, les systèmes irrigués, les systèmes de production, les

systèmes de commercialisation, les systèmes agraires, etc.

Plus largement, les évolutions dans les sciences sociales et les sciences de la vie ont essaimé dans tous les domaines d'activités de la solidarité internationale par l'introduction de modèles d'analyse systémique.

Entre pensée souple et approches dures

Les références à la systémique sont donc multiples dans les organisations de solidarité internationale. Cela ne se traduit pas toujours, loin s'en faut, par l'application d'outils et de méthodes particulières. Il semble que « l'école » la plus répandue consiste plutôt en une « pensée » systémique qu'en approches méthodologiques spécifiques. On pourrait parler d'une approche « souple », par opposition à une approche « dure », plus résolument tournée vers la modélisation et la simulation.

L'approche « souple » considère la systémique comme une heuristique, une posture intellectuelle qui permet de percevoir la complexité du monde, de faire apparaître des interdépendances de manière à les intégrer dans les analyses et dans les logiques d'interventions, et de construire un cadre permettant de ranger, d'ordonner ces observations, de tenter de les interpréter et de les expliciter.

Mais tout n'est pas système et tous les éléments du système n'ont pas la même importance⁸. Le risque de verser dans une lecture holistique de la réalité selon laquelle « tout est dans tout » est toujours présent. Il est vrai qu'un intérêt de la systémique réside dans la description du système que l'on veut étudier et dans les choix qui sont opérés concernant les variables que l'on va estimer essentielles et les interrelations que l'on décide de prendre en compte ou non. S'il s'agit en quelque sorte d'accepter d'appauvrir la réalité afin de pouvoir la modéliser et rechercher les relations fondamentales entre éléments, il est important d'intégrer l'idée que la simplification n'empêche pas de rendre compte de la complexité. Dans cette lecture, la systémique est précisément une façon d'appréhender

la complexité de manière à mieux pouvoir en faire ressortir les variables clés.

Par ailleurs, l'approche « dure » entend maîtriser le système en le simulant, en construisant de manière intentionnelle des graphiques ou autres modèles cartographiques visant à rendre plus intelligible un objet ou un phénomène perçu comme complexe, en donnant une représentation simplifiée de la réalité... La modélisation est alors utilisée comme outil d'aide à la décision, de gestion et d'évaluation et même, si on pousse le raisonnement à l'extrême, de prédiction de la réalité. A ce titre, on pourra lui reprocher de conserver un caractère déterministe qui force la rationalité des choses⁹ et qui peut parfois amener à mécaniser les liens au point d'exclure ceux qui sont inconscients, impensés, inconstants, paradoxaux, liés aux relations qui influent inévitablement sur les situations¹⁰.

Il serait en outre dangereux de penser que l'approche dure est exempte de subjectivité. Une lecture technique peut sciemment exclure les facteurs humains. Le fait d'accepter de prendre en compte ou non telle ou telle variable (et notamment les acteurs) est un choix qui a forcément une portée idéologique sur la conception que l'on se fait de la gestion de l'économie, de la santé ou du développement...

Et la mise en pratique ?

Hormis ce qui concerne des applications « dures », il reste difficile d'entrevoir à quel point la pensée systémique est assimilée et intégrée concrètement dans les logiques d'identification, de planification ou d'intervention.

On pourra d'ailleurs se demander si le contexte de l'aide, au-delà du discours, est favorable à l'utilisation d'approches qui, comme la systémique, tentent une autre manière de maîtriser la complexité. Effectivement, les grilles d'analyses et les outils de gestion qui prédominent dans le secteur de l'aide et qui servent de références aux mécanismes de cofinancement proposés par la plupart des bailleurs de fonds restent fondés sur des lectures très linéaires et déterministes des processus de développement et de changement social.

La plupart des organisations internationales ou des pays donateurs évoquent la nécessité de réformes ou de solutions dites systémiques. Mais rien ne dit que les approches mises en œuvre sont effectivement systémiques ; on fait tout au plus référence à des domaines qui supposent de nombreuses et complexes interdépendances.

Le fait que le terme systémique soit largement galvaudé dans le langage courant n'arrange pas les choses. L'actualité y fait de plus en plus souvent référence pour signifier combien les crises économiques, climatiques ou politiques sont non seulement globales mais aussi intrinsèquement liées les unes aux autres ; sous-entendu : elles ne peuvent être comprises et abordées que de façon hautement intégrée.

Quelle place pour les acteurs ?

Ce n'est pas la littérature théorique qui manque. L'intérêt que nous portons aux applications concrètes de la systémique dans la solidarité internationale aurait pu nous conduire à un inventaire de la grande diversité des outils «systémiques» ou assimilés qui constituent aujourd'hui la panoplie de l'ingénierie de projet. Pour autant que nous le sachions, le travail reste à faire.

Par ailleurs, des recherches faites dans le cadre de la préparation de ce numéro nous confortent dans l'idée que le vaste corpus disponible s'intéresse peu à la place de la perspective des acteurs, et c'est sur cet aspect particulier que nous voulons inciter à la réflexion. S'appuyer sur la systémique sert a priori à se donner les moyens de faire, sinon de « meilleurs » choix, au moins des choix qui s'attachent à prendre en compte davantage de variables, et donc, on peut l'espérer, seront moins faillibles. On l'a vu plus haut, ce choix implique un certain sacrifice qui, même s'il est justifié par un vernis scientifique, n'en reste pas moins signifiant sur le plan idéologique (même si ce n'est pas toujours conscient, il faut l'admettre). Cela nous semble particulièrement intéressant à soulever dans un contexte où les velléités du secteur à améliorer la qualité de ses interventions ravivent, par le biais de réflexions sur le renforcement de capacités, sur la capitalisation,

les synergies ou l'apprentissage au sein des organisations, les sempiternels débats sur la portée des partenariats Nord-Sud, sur la place des diverses parties prenantes et des bénéficiaires dans la conception et la mise en œuvre des stratégies d'interventions.

Comment donc les conceptions et pratiques de la pensée systémique des praticiens de la solidarité internationale intègrent-elles les logiques d'acteurs ? Comment influencent-elles la façon dont les relations avec les divers partenaires, bénéficiaires et autres parties prenantes d'une initiative sont prises en compte dans la conception et la mise en œuvre de ces initiatives ? Comment cela détermine les choix et la manipulation des outils de modélisation ?

On se situe là dans un axe de préoccupation récurrent du COTA qui a depuis longtemps à cœur de stimuler chez ses interlocuteurs une réflexion sur la place des relations entre acteurs, sur les modalités de confrontations d'intérêts et d'aspirations, et sur la prise en compte de la diversité dans la façon dont les stratégies, les approches et les méthodes sont conçues et mises en œuvre¹¹.

Sur ce chantier encore, les pages qui suivent ne pourront qu'ouvrir la réflexion, mais elles permettent au moins d'en faire ressortir les enjeux saillants...

Les acteurs comme système / ou variables d'un système

On a tout lieu de penser aujourd'hui que les modélisations systémiques incluent l'être humain. Il est difficile d'imaginer que les motivations des acteurs ne soient pas intégrées dans les modélisations élaborées pour la gestion de systèmes de services et de production.

Reste à savoir comment prendre en compte l'acteur, avec quel statut ? Comme personne ou groupe pensant et agissant ? Comme une variable aux valeurs prédéterminées ? Comme une variable dépendante ou indépendante ? Quelle est la place du choix, du libre-arbitre dans

la modélisation ?

La théorie de l'acteur stratégique élaborée dans les années 1970 par Michel Crozier et Erhard Friedberg postule que le jeu des acteurs n'est pas déterminé par le système dans lequel ils s'insèrent. Ce sont les acteurs qui, par la liberté et l'autonomie dont ils disposent, créent un système. Ils le font fonctionner à travers un réseau de relations où ils négocient, échangent, prennent des décisions. Les deux auteurs créent ainsi le concept de système d'action concret qui, en ajustement permanent, impose une analyse stratégique, voire politique, du système, qui intègre la liberté de choix (rationnel) des acteurs, et exclut toute modélisation figée¹². Dans cette lecture, il n'y a pas de place pour le déterminisme. Les possibilités de prédiction, de simulation, s'en trouvent fortement limitées. Mais on imagine l'intérêt de cette représentation dans la mise en lumière et la gestion des divergences d'intérêts, des conflits, dans l'organisation et la régulation de toute initiative collaborative (notamment les processus d'apprentissage collectif) ou de concertation, dans la définition et la mise en œuvre de stratégies d'alliances, etc.

La systémique comme outil de participation/de concertation

Comme nous l'avons déjà souligné, au-delà de l'appréhension de la complexité, les modélisations systémiques offrent des bases de choix. Mais qui fait ce choix, avec quels postulats, en vertu de quels intérêts, sur base de quelle compétence ou légitimité, avec qui est-il fait? Ce chapelet de points d'interrogations nous renvoie immanquablement à la question de la participation des parties prenantes à la conception et à la mise en œuvre des stratégies de développement et des logiques d'intervention.

Les principes de l'approche écosystémique élaborée à la fin des années 90 stipulent notamment que les objectifs de gestion des terres, des eaux et des ressources vivantes sont un choix de société ; qu'elle doit considérer toutes les formes d'information pertinentes, y compris l'information scientifique et autochtone, de même que les connaissances, les innovations et les pratiques

locales ; elle doit également impliquer tous les acteurs sociaux¹³.

Dans cet esprit, l'application d'une analyse systémique doit forcément intégrer une réflexion sur les mécanismes destinés à impliquer les acteurs concernés dans le choix des outils à privilégier et des dispositions à prendre pour que les priorités, visions et intérêts de ces acteurs puissent entrer en ligne de compte dans les analyses. Le choix même des outils devrait découler de leur accessibilité aux acteurs, dans l'appropriation qui doit pouvoir s'ensuivre.

Ce bref essai tente de suggérer que notre appréhension de la pensée systémique nous amène à réfléchir à la place de l'humain, de la personne, des acteurs dans les politiques d'aides ou dans les initiatives de développement que nous promovons. Elle nous ramène à un dilemme que nous avons semble-t-il du mal à résoudre : sommes-nous capables de tirer ce profit particulier de cet outil dans un contexte où les modalités de l'aide induisent des relations de coopération déséquilibrées ? Le voulons-nous seulement?

*Stagiaire au COTA dans le cadre d'un double master en Sciences Politiques et en Coopération au Développement à l'Université Libre de Bruxelles.

¹ Ludwig Von Bertalanffy, *Théorie Générale des Systèmes*, 1968.

² Jean-Claude Lugan, *La systémique sociale*, Que Sais Je?, PUF, 2009

³ Edgar Morin, *La méthode*, 4t, Paris, Seuil, 1977 rééd. 1991

⁴ M. Maldague, *Traité de gestion de l'environnement tropical*, 1977

⁵ Collège Français de Systémique, 1985

⁶ Daniel Durant, *La systémique*, Que Sais Je, PUF,

⁷ http://www.who.int/topics/primary_health_care/alma_ata_declaration/fr/

⁸ Edgar Morin, *La Méthode*, 4t, Paris, Seuil, 1977 rééd. 1991

⁹ Pour reprendre l'expression de Marc Totté dans son article "Des outils pour gérer et planifier, aux outils pour comprendre et négocier", paru dans les ECHOS du COTA, n° 94 (mars 2002), p.3- 10.

¹⁰ Pour encore citer Marc Totté lors d'un échange préparatoire à ce numéro.

¹¹ C'est un biais transversal dans la façon dont les Echos du COTA traitent leurs thèmes trimestriels, mais on se rappellera particulièrement aussi le travail de Agnès LAMBERT et Hédia HADJAJ-CASTRO, *Introduire la perspective d'acteurs dans l'appréciation d'impact*, COTA Hors-Série n°7, 2008.

¹² Michel Crozier, Erhard Friedberg, *L'acteur et le système*, Paris, le Seuil, 1977

¹³ <http://www.cbd.int/decision/cop/?id=7148>.

Fiche-outils

La grille d'Ardoino¹

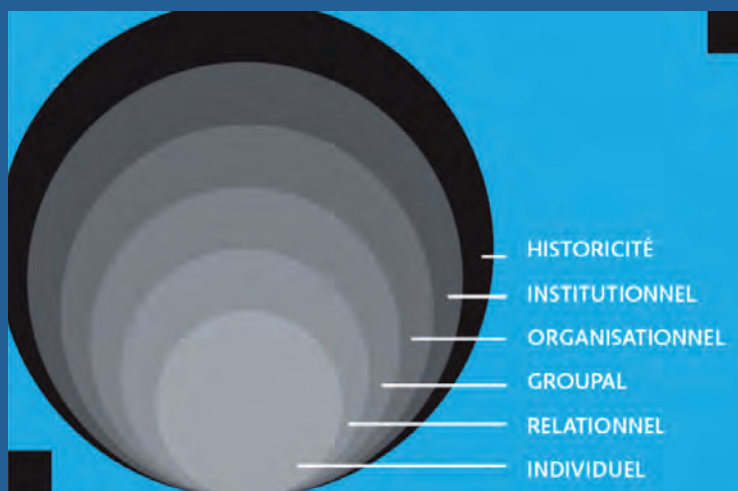
La grille d'Ardoino est un des nombreux outils existant permettant d'appréhender la complexité de la réalité sociale. Elle distingue 5 niveaux de compréhension :

- l'individuel (la personne dans son individualité);
- le relationnel (les interactions entre deux personnes) ;
- le groupal (le groupe, le rôle et les fonctions qui s'y développent) ;
- l'organisationnel (les rapports au sein d'une organisation) ;
- l'institutionnel (normes et valeurs des institutions).

La grille permet de cerner les enjeux des rapports sociaux de sexe et de chercher comment agir au(x) niveau(x) adapté(s) selon les contextes et les acteurs en présence. Les enjeux sociaux peuvent être perçus et appréciés de différentes manières en fonction du niveau à partir duquel on les analyse. Ces différents niveaux rencontrent des stratégies et des résistances spécifiques qu'il convient d'analyser d'une manière telle que l'on puisse inciter les individus et les organisations à des changements.

Le Monde selon les femmes en ajoute un sixième, l'historicité, emprunté à Alain Touraine, pour appréhender la capacité collective à agir, en l'occurrence ici sur les rapports de genre.

¹ Cette fiche a été élaborée à partir de la documentation publiée par le Monde selon les femmes (<http://genre.francophonie.org/spip.php?article530>, http://genre.francophonie.org/IMG/pdf/Genre_et_intellegibilite_u_social.pdf). L'outil est également présenté dans « Les essentiels du genre, n°3 (Genre, ONG et société civile. Stratégies de changements). Le monde selon les femmes prévoit la publication dans le courant de 2012 d'un manuel plus élaboré.



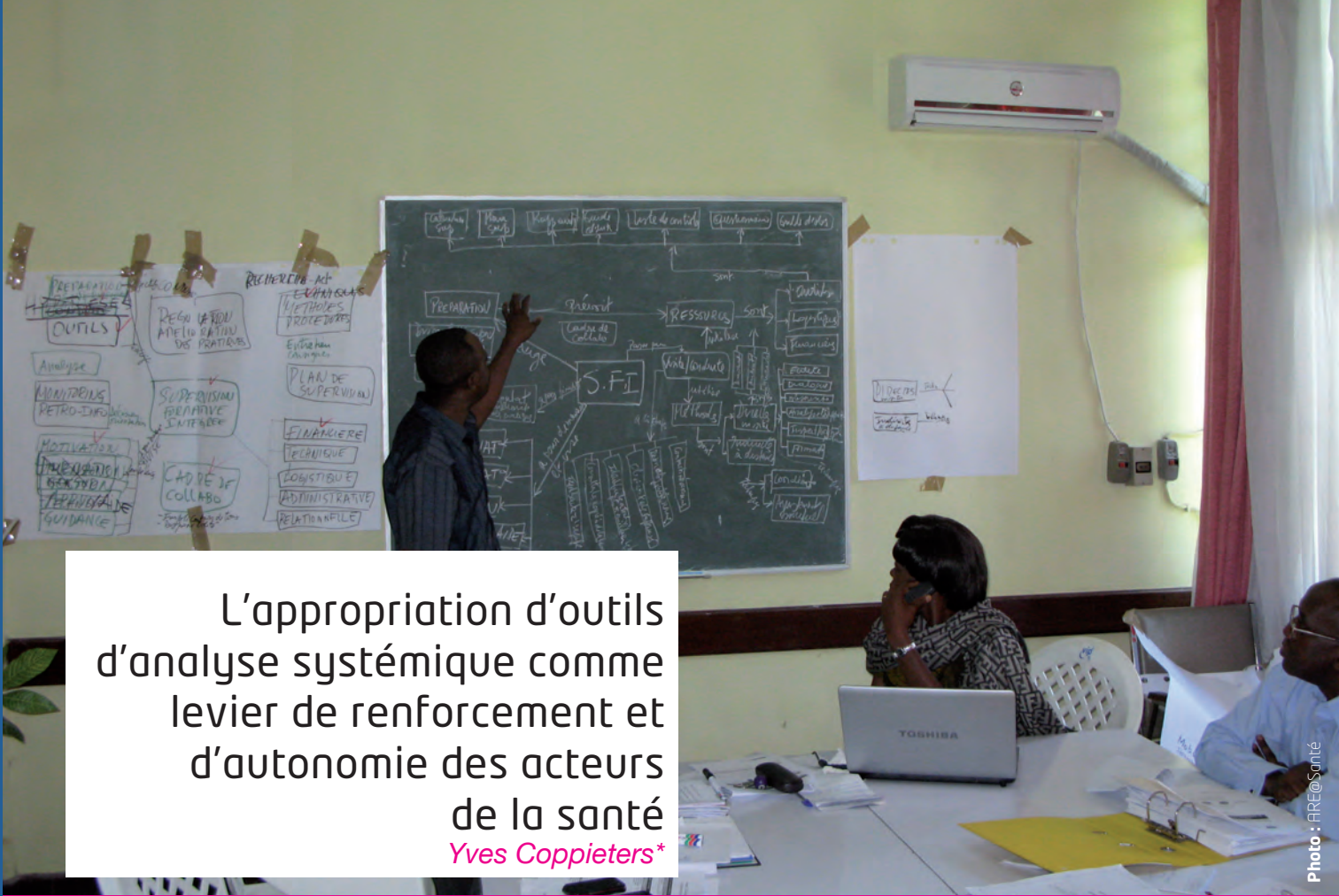


Photo : ARE@Santé

L'appropriation d'outils d'analyse systémique comme levier de renforcement et d'autonomie des acteurs de la santé

Yves Coppieters*

La question de l'implication des acteurs a toujours été très importante dans les différents projets de renforcement des ressources humaines dans le secteur de la santé. Sur ce plan, les outils d'analyse systémique peuvent être d'un grand bénéfice, mais leur introduction nécessite une pleine appropriation de la part des parties prenantes, ce qui impose de les diversifier et de les adapter aussi bien aux acteurs qu'aux objets et contextes pour lesquels ils sont utilisés.

Dans les champs divers de la santé, les praticiens et acteurs de programmes considèrent encore souvent que plus leur domaine d'intervention est restreint et précis, mieux peuvent être définis le problème et sa solution. Dans cette perspective, la pensée cartésienne scientifique distingue le corps de la personne, établit une dichotomie entre le corps et l'esprit et sépare la personne de l'environnement humain et physique. C'est ce modèle biomédical qui est la plupart du temps transposé au champ de la santé publique, en raison de son efficacité mais aussi parce qu'il n'existe pas de paradigme permettant de tenir

compte des dimensions socioculturelles de la santé à l'extérieur de la personne, excluant la conscience et la pensée ou les assimilant à des dimensions « psychosociales ».

Le recours aux outils systémiques permet de compenser cette tendance. C'est la raison pour laquelle, depuis plusieurs années déjà, pour des projets de renforcement des capacités et compétences des professionnels de santé entrepris dans le cadre de réformes de programmes de formations de base et continue, ARE@Santé asbl¹ développe et applique l'analyse systémique comme point de départ de tout projet, tant en termes d'analyse de situation, de planification ou d'évaluation.

En 2003, l'asbl présentait dans les Echos du COTA l'outil de modélisation de Green & Kreuter². Cette approche permet une analyse systémique et participative des principaux déterminants (sous forme de « diagnostics » épidémiologique, social, comportemental, éducationnel, etc). Mais elle s'est avérée plus particulièrement utile

pour l'identification, en démarrage de projets, des acteurs directs et indirects à intégrer dans le processus d'identification et de mise en œuvre (bénéficiaires, partenaires, autres parties prenantes). Elle a également grandement facilité les échanges et le dialogue.

Les outils d'analyse systémique ou de modélisation qualitative

Pour appréhender une situation complexe, il faut utiliser des outils qui partent des connaissances disciplinées (telles que des grilles d'évaluation sur un domaine particulier ou à partir d'un enseignement) pour évoluer vers l'émergence de connaissances actives, stimulées par les méthodes pédagogiques et les échanges d'expériences. Cette posture prend du temps à se concrétiser. En outre, elle requiert de véritables démarches participatives et la mise en œuvre d'approches qualitatives.

Cela passe par l'interdisciplinarité des acteurs et la volonté de tous d'évoluer vers une démarche socioconstructiviste. La mise en place de processus qualitatifs de concertation se fait en tenant compte de l'existant (projets, programmes et recommandations nationales et internationales) et d'une vision de planification participative et systémique.

Différentes méthodes (analyse causale, approche systémique de L. Green, outil de catégorisation des résultats, cartes conceptuelles, entretiens qualitatifs...) reposent sur une vision systémique qui présente l'avantage de tenir compte de manière détaillée de l'ensemble des facteurs influençant la problématique analysée. L'objectif sous-jacent à ce choix est que chaque groupe d'acteurs définisse les problématiques prioritaires et qu'il intervienne dans l'analyse des différents facteurs en considérant chaque groupe d'acteurs en lien (direct ou indirect) avec la problématique analysée. Après la phase qualitative d'analyse, c'est une phase de programmation participative qui est le plus souvent envisagée, en prolongation de l'analyse de départ.

De l'outil de Green...

Dans le cadre de l'analyse PRECEDE, l'élément de départ consiste à établir le diagnostic épidémiologique et social afin de définir la problématique à partir des données factuelles existantes (incidence, prévalence et distribution d'un problème de santé par exemple). L'étape suivante étudie les groupes d'acteurs concernés par cette problématique et leurs comportements en relation immédiate ou indirecte avec le problème. L'analyse se fait ensuite sur les déterminants environnementaux (système de santé, système social et familial, système sociétal, système de la formation et de l'éducation, environnement physique, etc.) et éducationnels (facteurs prédisposants, facteurs « rendant capables » et facteurs renforçants). Enfin, le diagnostic institutionnel est une dimension importante de l'analyse de situation à une échelle macroscopique représentée par le niveau organisationnel dans lequel on se trouve, qu'il s'agisse d'un niveau institutionnel central (national) ou plus périphérique et local. L'avantage de l'approche PRECEDE-PROCEED de Green réside précisément dans la possibilité, dès le démarrage du projet, d'identifier précisément les publics cibles et les acteurs / partenaires à mobiliser dans un panel pour définir les problématiques prioritaires (par exemple, par milieux de vie des publics cibles ou par catégories socioprofessionnelles). Cela facilite une analyse des facteurs environnementaux, comportementaux et organisationnels en considérant chaque groupe d'acteurs et les différents facteurs en amont.

L'approche a d'abord été utilisée par ARE@ Santé dans des projets d'appuis aux systèmes de santé ou de renforcement des ressources humaines. Les diverses applications expérimentées ont permis de mieux appréhender le modèle et ont permis de l'adapter aux acteurs comme aux contextes entre autres en mettant l'accent sur :

- Un diagnostic complet, voire exhaustif, des acteurs concernés par le changement attendu (ou par la problématique spécifique).

Dans le modèle de Green, le diagnostic comportemental se centre sur un groupe d'acteurs, voire sur le public cible, mais ne permet pas une vision globale des acteurs en interactions et interrelations.

- L'élaboration d'un modèle PRECEDE de diagnostic de la situation séparée d'un modèle PROCEED d'analyse de la réponse ou de planification de l'action. Ces deux approches complémentaires, en lien avec la même problématique, favorisent entre autres une réflexion sur les limites d'une action ainsi que sur la définition d'un cadre de référence commun pour l'action.

... à l'outil de Catégorisation des Résultats

Dans certains contextes, les acteurs préfèrent travailler avec l'outil de catégorisation des résultats (cf. figure page suivante)³. Celui s'est révélé mieux et plus facilement appropriable par les acteurs et partenaires : il prend en considération l'ensemble des déterminants de la santé, mais permet de mieux appréhender les liens entre un problème analysé, les déterminants du problème et, en amont, les facteurs qui influencent les déterminants de la santé. Il propose une vision a priori plus « linéaire » qui permet une meilleure structuration des représentations et surtout favorise les liens systématiques des facteurs entre eux. Pour la planification d'intervention, le modèle permet de savoir «comment, dans une situation donnée, on peut maintenir la santé de la population ou réduire le problème» de santé et de savoir «dans quelles catégories il faudrait fixer des objectifs et comment ceux-ci sont reliés entre eux». Quand le modèle est utilisé en tant qu'outil d'analyse de situation, le problème de santé étudié est décrit dans la colonne D (cf. la figure p.12). Les déterminants de la santé et les facteurs influençant les déterminants de la santé sont ensuite classés dans les colonnes ad hoc. Après avoir procédé à l'identification des acteurs de la problématique, il convient d'inscrire leurs activités et résultats atteints dans les catégories correspondantes.

Cet outil a par exemple été utilisé en Algérie et en

RDC pour analyser la problématique de la mortalité maternelle. Les acteurs ont été invités à définir leur problématique prioritaire en fonctions des déterminants de la santé suivants : l'environnement physique, l'environnement psychosocial, les ressources personnelles et les comportements favorables à la santé (cf. figure page suivante, col. C).

Avec l'offre de santé et ses caractéristiques, les stratégies de promotion de la santé dans les politiques et dans les institutions, le potentiel social et l'engagement favorable à la santé, ainsi que les compétences individuelles constituent les facteurs qui, dans le modèle, influencent les éléments déterminant la santé (col. B).

Les activités considérées par le modèle s'articulent à la fois autour des activités liées au développement de l'offre de promotion de la santé, de la représentation d'intérêts, des collaborations entre les organisations, de la mobilisation sociale en faveur de la promotion de la santé et du développement des compétences personnelles (col. A).

A partir de chaque analyse de situation, la programmation se fait en définissant la finalité visée par le programme à partir des problèmes de santé identifiés (col. D). Une fois arrivé à un consensus des finalités visées par tous, chaque groupe identifie des objectifs spécifiques à « long terme » à partir des effets sur les déterminants de la santé (col. C). Cette étape permet de cadrer le programme par rapport à l'état de santé souhaité et de visualiser comment ce programme va influencer la santé et obtenir des effets à long terme.

La démarche permet dès lors de faire apparaître à la fois des problèmes de santé, des résultats attendus (objectifs) et des résultats obtenus, de façon à relever les lacunes et les réussites. Elle offre également l'avantage de pouvoir servir d'outil d'analyse de situation, de planification, de pilotage, ou encore d'évaluation et cela, qu'il s'agisse de projets ou de programmes.

Ce modèle ne présente cependant pas les étapes

d'analyse, de planification, de suivi et d'évaluation simultanément : il doit être développé spécifiquement et entièrement consacré à l'une de ces étapes du cycle de projets/programme.

Les expertises multidisciplinaires et les expertises profanes

L'outil de catégorisation des résultats ne trouve tout son sens que s'il repose sur une réflexion partagée par les acteurs impliqués dans le thème étudié. La santé publique, en collaboration avec d'autres disciplines, essaie de plus en plus de tenir compte des représentations multiples de la santé et de la maladie.

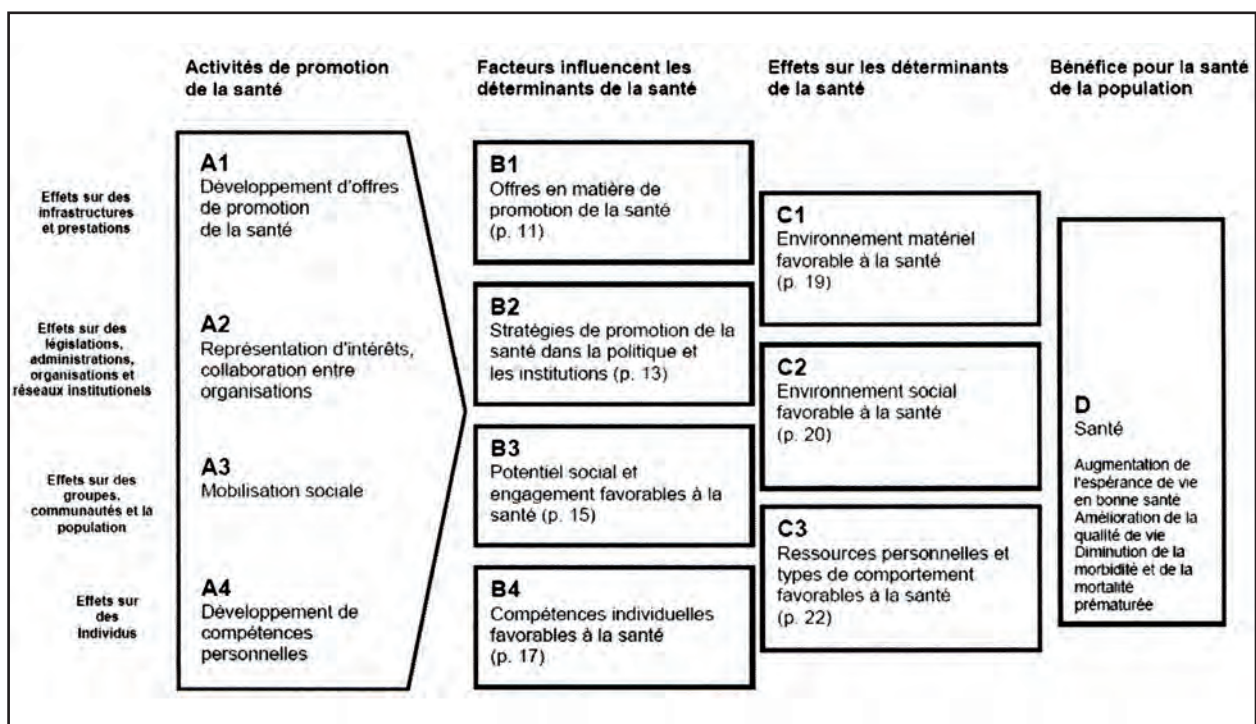
L'approche systémique en général, et plus spécifiquement pour les professionnels de santé, exige la synthèse des expertises par l'enrichissement mutuel des apports scientifiques traditionnels et des apports des sciences humaines comme des systèmes de connaissances et d'échanges d'expériences complémentaires. Elle nécessite donc l'apport de divers professionnels qui ont des connaissances et des visions différentes.

Ces groupes d'acteurs, dans cette approche pluridisciplinaire, manifestent en général un intérêt pour la pensée systémique et l'adaptation d'outils au champ de la santé publique. Ce sont le plus souvent les différents interlocuteurs qui s'approprient la démarche, appliquent les outils/méthodes et assurent les analyses en lien.

Cela passe aussi par la prise en considération des apports de chacun, aussi bien les spécialistes d'un domaine que les acteurs ou bénéficiaires eux-mêmes à travers leur « expertise profane ». Sous ce terme peuvent en effet être agrégées deux formes d'expertise :

- l'une reposant sur l'appropriation par des acteurs de connaissances de leur domaine d'expertise professionnelle ;
- l'autre supposant la constitution de connaissances basées à la fois sur l'expérience professionnelle et sur celles acquises en regard des différents contextes et situations de travail et de vie.

L'outil de catégorisation des résultats



L'accès croissant à Internet favorise le développement de ces deux formes d'expertise et favorise un apprentissage collectif, qui a des effets tant au niveau individuel que collectif. Cela donne à un plus grand nombre d'acteurs la possibilité d'échanger avec les professionnels dans les discussions et argumenter tel ou tel problème, d'analyser l'organisation des soins et peut-être certaines pratiques professionnelles.

Vision systémique et autonomie

L'approche systémique se veut un outil d'analyse et de programmation à la fois dynamique et participatif dans le sens où celle-ci se fonde sur la concertation des acteurs concernés par une thématique ou une problématique.

La mise en place d'un processus de concertation, participatif et multisectoriel, vise à impliquer les acteurs des divers domaines dans la réflexion et la formulation d'objectifs et des stratégies opérationnelles tenant compte des multiples réalités de terrain ainsi que de leurs attentes.

L'identification des acteurs qui participent aux analyses de situation et aux programmations qui s'en suivent doit respecter cette vision globale dès le démarrage des processus participatifs. Les modalités de sélection des acteurs doivent également être précisées afin que la démarche conserve une dimension gérable en fonction des ressources et du temps impartis.

La mise en œuvre de ce type de processus permet à une masse critique d'acteurs de développer une vision globale, interdisciplinaire et intersectorielle orientée sur le développement de stratégies prioritaires. Cette vision mérite dès lors d'être maintenue et clarifiée auprès de tous les acteurs impliqués et intéressés et cela dans toute les étapes de mise en œuvre ou de suivi de projets / programmes.

* Ecole de santé publique de l'Université Libre de Bruxelles (ULB), route de Lennik, 808, 1070 Bruxelles, yves.coppieters@ulb.ac.be

¹ Association pour le Renforcement de l'Enseignement et l'Apprentissage en Santé (Are@Santé). Cette asbl a pour finalités 1) de contribuer à rendre accessible un enseignement de qualité en sciences de la santé pour les professionnels de santé des pays d'Afrique francophone, 2) de contribuer à renforcer les institutions et systèmes de santé du Sud et 3) de contribuer à renforcer les échanges entre institutions du Sud et du nord.

² Fl. Parent, Y. Coppieters, Chr. Nsenga Mikanda, "Une approche systémique pour l'analyse stratégique, la planification, le suivi et l'évaluation de projets de développement, dans les ECHOS DU COTA, n° 101 (décembre 2003), p. 17-21).

³ À propos de cet outil, le lecteur peut consulter:

- Cloetta B., Spörri-Fahrni A., Spencer B., Ruckstuhl., Promotion Santé Suisse. Guide pour la catégorisation des résultats. Outil de catégorisation des résultats de projets de promotion de la santé et de prévention. Institut für Sozial-und Präventivmedizin Bern, Institut universitaire de médecine sociale et préventive, Lausanne, Promotion Santé Suisse, Berne, juillet 2005, 27 p., accessible sur <http://www.promotionsantesuisse.ch>, (consulté le 10/11/11) ; Ackermann G. L'outil de catégorisation des résultats de Promotion Santé. Un guide vers la bonne pratique, in Focus savoir, n°24, pp.14-17, 2005 ; Campbell S. Pour une approche systémique du renforcement des systèmes de santé. Organisation mondiale de la santé, 2009 ; Saadani L., Bertrand-Gastaldy S. Cartes Conceptuelles et Thésaurus : Essai de Comparaison Entre Deux Modèles de Représentation Issus de Différentes Traditions Disciplinaires. Université de Montréal, 2000, accessible sur http://www.cais-acsi.ca/proceedings/2000/saadani_2000.pdf (consulté le 10/11/11).



Un groupe de discussion ECHOS du COTA sur LinkedIn

Le COTA

Le COTA est une association indépendante de solidarité internationale (ONG de droit belge), qui oeuvre au renforcement des capacités d'action, d'analyse et de réflexion des acteurs engagés dans la coopération développement.

L'ONG offre des services d'information, de formation, d'étude, d'appui et de conseil, de mise en relation de personnes et institutions. Les études réalisées sont des évaluations de projets/programmes ainsi que des études thématiques en lien avec des pratiques de coopération/développement.

Ces services sont fournis à travers divers vecteurs : centre de documentation en réseau, site Internet, réunions, animations d'ateliers, interventions dans des formations, rapports d'étude, publications de revue et d'ouvrages...

Le COTA est également engagé dans des activités d'éducation au Développement.

Hormis ses activités récurrentes, durant le trimestre qui vient de s'écouler, le COTA a réalisé les activités de consultance suivantes :

Des études :

- La finalisation de l'évaluation externe de la Convention programme Agriculteurs français et développement international (AFDI) 2009-2012 « Partenariats entre organisations professionnelles agricoles du Sud et du Nord : renforcer les agricultures familiales pour lutter contre la pauvreté », en consortium avec ATOL et Interreface : remise du rapport final (Commanditaire : AFDI)
- La finalisation de l'évaluation à mi-parcours du programme de coopération universitaire institutionnelle (CUI) de la Commission universitaire pour le développement : remise du rapport de synthèse relatif à l'ensemble des missions réalisées (Commanditaire : Commission universitaire pour le développement (CUD)).
- La finalisation de l'évaluation des actions de suivi-évaluation des activités éducatives et d'accompagnement d'ITECO (Commanditaire : ITECO).
- La réalisation d'une mission portant sur l'évolution de l'instrument Facilité d'innovation sectorielle pour les ONG (FISONG) : actualisation de la procédure et des documents types (Commanditaire : Agence française de développement (AFD).)
- La réalisation de la mission d'évaluation du projet « Sécurité alimentaire à Nyaruguru » mis en œuvre par Broederlijk Delen au Rwanda (Commanditaire : Fonds Belge pour la Sécurité Alimentaire (FBSA)).
- La réalisation de la mission d'évaluation du Programme de soutien aux initiatives de développement des acteurs du terroir de Diapangou, province de Gourma » mis en œuvre par Iles de Paix au Burkina Faso (Commanditaire : FBSA).

Un appui :

- Le démarrage de l'appui de la démarche d'un groupe de travail ONG /collectivités territoriales françaises autour de l'analyse du changement (définition d'une stratégie ; suivi-évaluation des effets), en lien étroit avec le F3E ((Commanditaire : F3E)

Des interventions dans des formations :

- La réalisation de deux cycles de formation : option « Environnement » dans le cadre des cycles d'information générale organisés par la CTB, en consortium avec VODO, Groupe One, et Green (Commanditaire : Coopération Technique Belge (CTB)).



L'approche systémique chez Quinoa : entre démarche pédagogique et cadre institutionnel

Séverine de Laveleye*

Photo : Quinoa
(Le jeu de la ficelle)

L'approche systémique s'est, petit à petit, formalisée dans la démarche de Quinoa, à la fois au niveau de ses contenus et de ses démarches pédagogiques, et à celui de son positionnement politique et de son organisation institutionnelle...

Lorsqu'elle est fondée en 1991, l'asbl Quinoa a en effet comme motivation première la découverte, par des jeunes (appelés volontaires), des richesses des cultures du « Sud » et leur valorisation, à travers des chantiers ou projets internationaux menés en partenariat étroit avec des associations du « Sud ».

Très vite, la nécessité de former les volontaires de façon adéquate s'est imposée, et l'organisation a mis en place un processus d'initiation à la démarche interculturelle en amont des voyages ainsi qu'un partage sur les enjeux des relations « Nord/Sud ».

Petit à petit, la structure a affirmé sa vocation à être un acteur d'éducation au développement, résolument orientée vers la mobilisation de ses

publics. Elle a renforcé son projet. D'un processus de formation au départ, elle a commencé à proposer un processus de renforcement de compétences pour l'engagement.

Comme s'engager nécessite une prise de conscience à la fois d'être partie prenante du monde dans lequel on vit et de sa capacité à avoir une influence sur ce monde, on comprend que l'approche systémique est une approche utile, voire indissociable de ce type de processus.

Entre savoir (contenu) et action (pratique)

Dans une démarche éducative orientée vers l'engagement pour la solidarité internationale, l'approche systémique a une double vocation :

- La systémique est d'abord une méthodologie qui permet d'amener des groupes, des individus, à réfléchir sur les liens complexes entre tous les éléments d'un système. Elle

permet de prendre conscience du système organisé dans lequel nous vivons et des multiples interdépendances entre les diverses dimensions de ce système (entre le « Sud » et le « Nord » de notre planète, entre les sphères politique, économique, environnementale et culturelle du système, entre les valeurs et l'organisation du système, etc.). En effet, parler des inégalités passe nécessairement par l'appréhension de la complexité du système et la compréhension des liens d'interdépendance, d'action et de rétroaction entre les différents éléments du système .

- Partant de là, c'est une invitation à penser notre responsabilité au sein de ce système, voire même à se positionner (positionnement éthique et politique). En effet, ce n'est pas tout d'avancer dans la compréhension du système, il s'agit, en éducation au développement, de le décoder en vue d'une action.

Au cours du processus d'un projet international, cette approche se décline à deux niveaux :

- Au niveau de la réflexion globale sur le monde, sur la place qu'on y tient, et le monde qu'on voudrait contribuer à façonner. Dans ce cadre, les formations de Quinoa s'articulent autour de la déconstruction des notions d'aide, de développement, et l'accompagnement d'une prise de conscience des interdépendances entre le « Sud » et le « Nord » de la planète et de la complexité du système mondialisé. S'ajoute un premier partage sur d'autres projets de société et une présentation d'alternatives diverses concrètes au système dominant.
- A un second niveau, Quinoa entend accompagner une réflexion sur le processus mené et la place que chaque volontaire prend. L'accompagnement des volontaires met l'accent sur la complexité d'un processus collectif, ses enjeux, les relations entre les différents acteurs du processus, acteurs de première ligne (volontaires, responsables de groupe, partenaires du Sud, etc.) et de deuxième ligne (communautés d'accueil, parents de volontaires, etc.) et engendre une réflexion sur la place et la responsabilité qu'ont cha-

cun dans le processus.

Ayant intégré cette approche dans le cadre des processus des projets internationaux, Quinoa veille à avoir le même type de démarche dans ses autres secteurs d'activités pédagogiques. Ainsi, la spécificité de Quinoa dans ses activités et notamment en milieu scolaire est l'approche des interdépendances et de la complexité.

Quinoa n'a pas comme mandat de partager des contenus sur une thématique du « développement » (les droits des enfants, la santé, etc.) mais bien d'accompagner des groupes dans une prise de conscience que le monde dans lequel on vit est structuré en un système organisé qui a ses lois et ses raisons. Il s'agit de faire émerger une réflexion sur les mécanismes qui sous-tendent et perpétuent les injustices au sein de ce système. Si les contenus sont orientés vers des connaissances (interdépendances) et des prises de conscience (complexité), une autre dimension de la démarche systémique est intégrée dans les processus de Quinoa : il s'agit de faire reposer les contenus systémiques sur des méthodologies et des postures cohérentes.

Les outils pédagogiques conçus par Quinoa intègrent la dimension systémique, c'est-à-dire une approche des interdépendances, de la complexité et une invitation à se positionner dans et par rapport au système. Un outil central à cette démarche est le jeu de la ficelle. Ce jeu, initié par Daniel Cauchy, et réalisé par Quinoa et l'asbl Rencontre des Continents, en partenariat avec de nombreuses associations de divers horizons, a été pensé dans un contexte d'éducation au développement, pour accompagner les publics belges à s'interroger, à partir d'un acte journalier commun à tous, l'alimentation, sur le système dominant actuel, ses valeurs, son organisation, ses impacts et ouvrir le débat sur d'autres projets de société¹.

Par ailleurs, l'animateur/formateur est, autant que possible, considéré comme relais vers l'information, comme personne-ressource, comme facilitateur des processus de construction collective de savoirs. La relation formateur-public se veut

non linéaire, le formateur ne détient pas de savoir mais est là pour complexifier la compréhension que ses publics se font du « réel ». Les publics sont considérés comme sujets transformateurs de leur propre réalité.

L'approche systémique comme positionnement éthique et politique

Si l'approche systémique est une invitation à se positionner et à prendre ses responsabilités dans et face au système, elle oriente clairement le positionnement politique de Quinoa face et au sein du secteur de la coopération au développement.

Quinoa se positionne parmi les acteurs qui contribuent (très modestement, à la hauteur de ses moyens) à un changement de paradigme du développement, en se positionnant clairement contre la logique dominante de l'Aide au développement qui se décline selon la politique de la lutte contre la pauvreté et des objectifs du millénaire sous l'incontesté principe d'efficacité.

La segmentation des politiques du développement, de défense nationale, de l'agriculture, des politiques commerciales et économiques, entre autres, et la déclinaison des politiques de développement en « lutte contre la pauvreté » et « objectifs du millénaire » sont des bons contre-exemples d'une lecture systémique des enjeux des relations « Nord/Sud ». Elles nous obligent à penser de façon séparée les enjeux du « Sud » et les enjeux du « Nord » et à se concentrer sur les effets des inégalités sans s'ouvrir aux causes et mécanismes qui suscitent les injustices.

Quinoa, comme d'autres, a fait le choix de se positionner clairement en opposition aux politiques de développement imposées au secteur, de ne pas penser son action dans le champ du développement ou de la lutte contre la pauvreté, mais dans celui du changement social.

L'approche systémique, qui invite à réfléchir les liens de causalité complexe entre les éléments d'une réalité construite, a accompagné Quinoa dans son positionnement pour le changement

social pensé en termes de transformation de la société. A ce titre, Quinoa se reconnaît dans une large mesure dans le courant de l'après-développement qui propose de revoir, de questionner les fondements mêmes du système dans lequel on vit et pour cela en réinterroger ses règles et mythes fondateurs (tels que le développement, la croissance, la technologie, etc.).

Une autre dimension de l'approche systémique qui inspire une des facettes du positionnement politique de Quinoa vient de la réflexion sur la résilience des systèmes. Cette réflexion nous rappelle qu'un système, pour perdurer, pour être résilient, doit être capable de s'adapter, et que cette adaptation passe nécessairement par une diversité de visions, de réponses potentielles aux défis rencontrés par le système. Cette réflexion sur la diversité comme source d'adaptation, est inspirante dans le contexte actuel de la coopération au développement qui est traversé d'un courant d'homogénéisation (à travers des déclarations internationales, des accords, des réformes, etc.). Quinoa a choisi de défendre une position qui respecte la diversité des visions, la diversité des discours et des approches, et la solidarité entre les acteurs.

L'approche systémique et le fonctionnement institutionnel de Quinoa

En tant que pédagogie de la responsabilité, l'approche systémique a un impact certain sur les orientations institutionnelles de Quinoa. Placer les valeurs (valeurs comme processus et non comme états fixes) au cœur des pratiques de l'association, c'est-à-dire viser la cohérence entre sa vision et ses actions, est un défi que Quinoa se lance.

Au niveau de la gestion des liens entre les instances de l'association, et entre les individus qui la composent, l'accent est mis prioritairement sur la participation, la valorisation et la responsabilisation de chacun. L'idée est que Quinoa est une structure portée par ses instances, qui évoluent avec elles, et dans laquelle chacun a un rôle à tenir. Concrètement, cela découle sur une structure très horizontale, un partage des

connaissances et compétences, un large espace pour l'innovation et les initiatives, la valorisation des capacités et de l'expertise de chacun.

Dans le cadre de sa politique de récolte de fonds, Quinoa vise aussi une cohérence entre ses valeurs, les contenus de ses formations et ses pratiques. Cela veut dire concrètement que Quinoa se donne une ligne stricte pour son financement en engageant une réflexion systématique sur l'origine des fonds reçus et en n'acceptant pas de soutien d'entreprises dont le fonctionnement a un impact négatif sur les populations et/ou sur l'environnement.

Autre dimension encore, celle des partenariats et collaborations menés par l'association. Ces relations s'organisent entre interactions (rapports d'influence et d'échange d'information, de visions, de méthodes) et rétroactions, et permettent à Quinoa d'évoluer, de s'adapter, et d'avancer, collectivement, avec d'autres, vers un but commun.

Pour conclure, on pourra donc résumer en disant que l'approche systémique est perçue par Quinoa à la fois comme utile en ce qu'elle facilite la compréhension des enjeux mondiaux (d'autant plus dans un contexte de crise systémique), comme pertinente en tant que pratique indissociable à la structuration et l'accompagnement d'une « citoyenneté mondiale » et comme inspirante en ce qu'elle invite les ONG, après plus de 60 ans de travail dans le cadre de la solidarité

internationale, à repenser leur place dans leur contexte d'intervention, et plus largement leur rôle et positionnement dans le système actuel.

Utile, pertinente et inspirante... mais...

Intégrer et s'inspirer de l'approche systémique dans sa démarche peut amener quelques difficultés. Une première difficulté, très concrète, se présente dans le cadre des relations avec les pouvoirs publics qui exigent qu'on justifie des thématiques abordées dans les programmes de cofinancement (que ce soit pour les actions Sud ou les actions Nord), et qui exigent que ces thématiques rencontrent d'une façon ou d'une autre les thématiques et orientations prioritaires des pouvoirs publics. Une autre difficulté, plus diffuse, est celle liée à la dimension politique de l'approche systémique. D'un côté, on peut être confronté à des publics qui présentent un peu de résistance face au défi systémique, qui n'ont pas prévu de mettre la recherche des liens et le débat de la responsabilité et du positionnement au menu de la rencontre. Plus largement, assumer le défi systémique, c'est-à-dire aller au bout d'une analyse du système, le nommer, inviter à se positionner et se positionner, dans un contexte de forte apathie politique, de consensus mous, peut à et effectivement, une attention craintive, voire suspicieuse de la part de nombre d'individus, acteurs associatifs et publics.

* Secrétaire générale de Quinoa www.quinoa.be

¹ www.quinoa.be/Jeu-de-la-ficelle



Les ECHOS du COTA sont aussi sur Facebook!

<http://on.fb.me/uxDPCU>



Photo : Grappa (RDC)

Les acteurs et l'approche systémique : l'appui de la recherche

Anne Fromont, Nathalie Ribesse**, Jessica Martini*, Bruno Dujardin**

L'intérêt et le propos d'une approche systémique de la santé résident dans son appropriation et sa validation par les prestataires. C'est en mettant en valeur le rôle de chacun et les liens entre acteurs, qu'elle contribue au renforcement des systèmes de santé.

La logique linéaire cartésienne, personnifiée dans le domaine de la santé par Louis Pasteur et le raisonnement « une cause - un effet - un traitement », a historiquement été à l'origine de grandes réussites. Cet héritage est encore au cœur des approches, au niveau de la relation interpersonnelle entre patient et prestataire, des politiques de santé et de développement, ou de la recherche¹. De nouvelles connaissances offrent des perspectives différentes via l'approche systémique. Pourtant, le rééquilibrage entre ces deux paradigmes ne se fait pas sans difficulté car cela implique de reconsidérer nos façons de penser la réalité. Ces changements profonds sont craints, sous-estimés, peu transmis.

Les prestataires de soins appliquent quotidiennement un cadre de pensée qu'ils mécon-

naissent. Ils sont pourtant tous confrontés avec de multiples systèmes au niveau micro (système immunitaire, corps humain...), meso (service hospitalier, structure de soin, district de santé) et macro (système de santé...). Ainsi, tout en intégrant à la lecture d'une situation les déterminants socioculturels de la santé ou la psychologie, beaucoup n'identifient pas le lien de cette vision holistique avec l'approche systémique. De même, quels que soient les acteurs, l'existence d'un système de santé dans son ensemble, son organisation, son but, ses interactions, est souvent mésestimé. Par ailleurs, la formation initiale médicale et paramédicale est encore bien loin de mettre en valeur cette vision.

L'approche systémique dans les politiques de santé et de développement

Au niveau des politiques publiques, la logique linéaire se traduit dans l'idée que les mêmes associations entre causes et effets s'appliquent à toute période et tout contexte, qu'elles évoluent dans un processus déterministe, fini dans le temps et dans l'espace. Une gestion top-

down mobilisant les ressources adéquates permettrait donc d'atteindre les résultats prévus d'une intervention publique de manière assez universelle². Cette vision reste prépondérante et la rencontre des deux paradigmes, malgré leur complémentarité fondamentale, tient davantage d'un mouvement tectonique que de l'assimilation. Depuis 50 ans, en effet, on observe un phénomène de progression par allers-retours entre cette approche analytique et une vision plus systémique de l'action publique.

Au niveau de la coopération internationale, depuis les années 50, les bailleurs de fonds ont privilégié, dans une logique linéaire, l'« approche projet ». Dans un domaine précis d'intervention, les objectifs, extrants et intrants d'une intervention, les activités, le budget étaient définis sans une véritable vision globale du développement ou du secteur³.

Les « programmes d'ajustement structurel » lancés dans les années 1980 par la Banque Mondiale et le Fonds Monétaire International sont aussi emblématiques de cette conception linéaire du développement, promouvant un package de politiques macroéconomiques unique pour des pays très différents.

Dans les années 1990, l'échec de ces politiques et leurs effets pervers sur les secteurs sociaux ont favorisé un regain d'intérêt pour une vision plus globale du développement. On parle alors de « développement humain »⁴, associant aux aspects économiques (richesse, productivité...) la dimension sociale (éducation universelle, accès aux soins...) et politique (liberté individuelle, démocratie...). Ainsi, à l'approche projet est opposée une « approche sectorielle ». Les bailleurs appuient de manière coordonnée le programme de développement sectoriel et national⁵, et de nouveaux principes s'affirment : appropriation nationale des politiques ; alignement des bailleurs sur les politiques et les systèmes nationaux ; harmonisation de l'aide ; gestion axée sur les résultats ; responsabilité mutuelle. Ces principes sont formalisés dans la Déclaration de Paris de 2005, et réaffirmés dans le Programme d'Action d'Accra de 2008. Cependant, si ces

nouvelles valeurs mettent en avant une vision sectorielle et intersectorielle du développement et un partenariat plus étroit entre les parties prenantes, la pratique des acteurs semble changer plus lentement et les évaluations de ces nouvelles stratégies semblent pour l'instant rester basées sur une logique plus linéaire d'attribution de résultats prévisibles et à court terme⁶.

Parallèlement, dans le secteur de la santé, jusqu'aux années 1970, les programmes verticaux de lutte contre la maladie ont été privilégiés. Une première rupture a lieu en 1978, à Alma Ata, quand l'OMS lance une vision plus systémique en faveur des soins de santé primaires (SSP) : l'amélioration de la santé demande la participation des communautés et la multisectorialité. De plus, dans une vision holistique du patient, le système de santé est organisé en échelons complémentaires, dont le premier est censé prendre en charge l'essentiel des problèmes de santé des populations en associant traitement, prévention et promotion de la santé⁷. En réaction, dès 1979, un article de la Rockefeller Foundation basé sur le principe de coût-efficacité suggère de limiter l'application des SSP à quelques maladies spécifiques⁸, ce qui sera validé cette même année lors de la conférence de Bellagio, entre autres par la Banque Mondiale, l'UNICEF et l'OMS.

Les politiques de santé continuent de mettre en avant une vision tantôt plus verticale tantôt plus globale de la santé. Ainsi, d'un côté, les trois Objectifs du millénaire pour le développement (OMD)⁹ liés à la santé ne s'adressent qu'à des populations ou des pathologies spécifiques (enfants de moins de 5 ans et femmes enceintes, OMD 4 et 5 ; VIH/SIDA, paludisme, tuberculose, OMD 6). De la même manière, depuis vingt ans, on assiste à une explosion d'initiatives globales de la santé et de partenariats publics-privés¹⁰ axés sur des maladies ou des questions de santé spécifiques. D'un autre côté, l'OMS a relancé ces dernières années le débat sur les soins de santé primaires¹¹ et sur l'importance de renforcer le système de santé¹², et les principes de la Déclaration de Paris ont été repris dans le Partenariat international pour la santé et initiatives liées lancé en 2007.

Ce ballottage chronique de politiques contradictoires ne laisse guère le temps aux acteurs du développement, de la santé, nationaux et internationaux, de s'approprier politiques, stratégies, concepts et méthodologie, et de les traduire dans le quotidien.

Les perspectives d'une approche systémique par les acteurs de santé

Fondamentalement inter et transdisciplinaire, l'approche systémique propose un territoire commun de pensée et d'action entre acteurs d'horizons divers et redore au passage certaines branches de la science jusqu'ici négligées, dévalorisées. En intégrant les dimensions psychosociales au modèle biomédical, encore prédominant dans la recherche et dans la formation des médecins par exemple, elle propose de nouvelles formes d'interventions.

Ces arguments répondent à la frustration des leaders face aux faibles résultats d'une intervention classique. Les plans stratégiques et autres cadres logiques demandent beaucoup de travail et d'énergie alors même que chacun sait que le futur reste incertain. Par une certaine redistribution des rôles, l'approche systémique contribue à réduire le stress des décideurs dont on n'attend plus qu'ils aient toutes les réponses et puissent prédire l'avenir. En outre, elle fournit un langage, des modèles et des théories à ce que les acteurs pressentent déjà : la force d'une équipe est plus en lien avec les interactions entre individus qu'avec les compétences individuelles. Cette vision aide à sortir de la logique linéaire, centralisée, moins adaptative et peu créative¹³.

La méthodologie systémique est un support du dialogue et de la concertation. Elle permet aux acteurs de sortir du carcan des disciplines cloisonnées et de mieux comprendre la position de chacun dans le système. Cet apprentissage procure la grande satisfaction, au niveau individuel, de se situer dans un ensemble, une globalité. En redonnant du sens à leur rôle, elle améliore l'estime de soi des acteurs, en particulier des prestataires de première ligne : les médecins généralistes dans les pays du Nord et les infirmiers

au Sud. Longtemps malmenés, sous-estimés dans la course à l'hyperspécialisation, ces prestataires retrouvent enfin une place centrale dans l'organisation des soins. Cette reconnaissance favorise la satisfaction et la motivation, déterminants d'une meilleure qualité de soins.

La pensée systémique, en se centrant sur les interactions entre les acteurs, dépasse le mythe du contrôle, investit dans la confiance, la responsabilisation et la valorisation de l'autre. La participation y est donc un élément fondamental, à la fois parce qu'elle est la base même de toute réflexion systémique mais aussi parce qu'elle assure la compréhension, l'appropriation et la diffusion de cette approche. Associer les intervenants de l'application pratique dès les premières phases permet de rallier les acteurs aux résultats souvent contre-intuitifs d'une analyse systémique et génère des interventions plus robustes. Cela demande un investissement en temps, en énergie et en contextualisation. Pour que les efforts nécessaires soient consentis, il est certes important de diffuser l'approche, mais il est surtout utile de rappeler la dissipation massive des ressources pour contrecarrer les effets indésirables des logiques linéaires. Dans beaucoup de contextes on assiste en effet à une multiplication des initiatives de la base comme du sommet, à l'instar de la création d'une kyrielle d'agences chargées de la santé en France, pour tenter de se coordonner. Cependant, en traitant des problèmes à partir d'un segment du secteur de la santé, ces tentatives contribuent paradoxalement à créer de nouveaux cloisonnements et ajoutent à la complexité.

L'application de cette approche dans la recherche : le GRAP-PA Santé

Le GRAP-PA Santé est un groupe de recherche en appui à la politique (GRAP) financé par la Commission Universitaire pour le Développement sur la période 2009-2013¹⁴. Ce groupe de recherche interuniversitaire et multidisciplinaire étudie la question de la mise en œuvre de l'agenda pour l'efficacité de l'aide (Paris-Accra - PA) dans le domaine de la santé. Nous cherchons à comprendre quelle est l'influence de ces politiques

internationales sur l'opérationnalisation des politiques publiques de santé dans quatre pays en développement : le Bénin, le Mali, la République Démocratique du Congo (RDC) et le Rwanda.

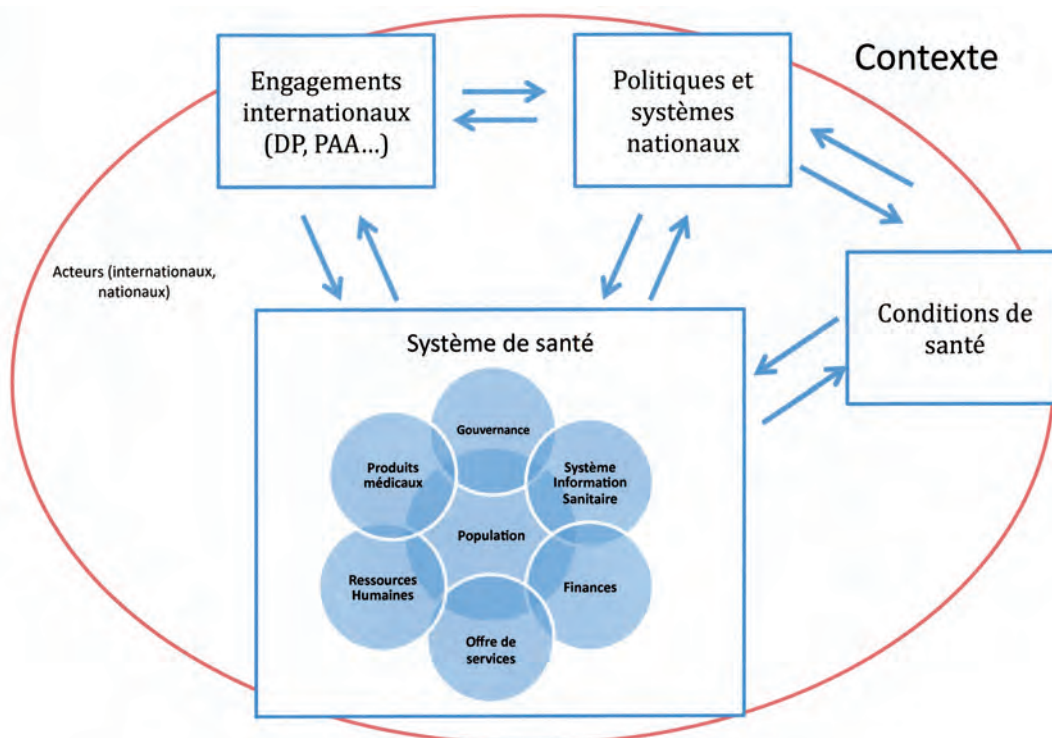
Dans nos études de cas nous privilégions une approche qualitative basée sur une logique systémique et sur l'analyse des processus et des interactions entre les différentes parties prenantes (fig.1).

Comme toute intervention dans un système complexe, l'aide au développement dans le secteur de la santé implique une interdépendance des différents éléments du système, s'influençant mutuellement avec des boucles de rétroaction, selon des processus non linéaires menant à des résultats pas toujours prévisibles¹⁵. Plusieurs facteurs influencent ces interactions, comme le contexte (politique, institutionnel, économique, social, ...) et les acteurs (leur changement de comportement ou l'absence de changement)¹⁶. Le rôle des acteurs est aussi crucial dans la mise en application des réformes d'aide internationale et dans la performance du système de santé :

dans les systèmes complexes, les acteurs ont la liberté d'agir de façon non prévisible et leurs actions influencent le contexte pour les autres acteurs¹⁷. Le GRAP-PA Santé s'inscrit également dans une logique ascendante, selon laquelle des leçons doivent être tirées des besoins et des compétences des acteurs, des résultats et des expériences de terrain (niveau opérationnel) afin de nourrir et de rendre plus pertinentes les politiques de développement et sectorielles nationales et internationales.

Une des études de cas du GRAP-PA Santé porte sur les perceptions des acteurs autour de l'assistance technique en faveur du renforcement du système de santé, à travers le cas particulier de la future province de Kwilu, Bandundu, en RDC. Cette étude s'inscrit dans le cadre de l'ambitieuse réforme du système de santé actuellement en cours en RDC et des changements institutionnels prévus par la nouvelle constitution de 2006. Avec ces réformes, les provinces sont appelées à jouer un rôle majeur pour le renforcement des systèmes locaux de soins (les zones de santé) : l'organisation des soins dans la pro-

Fig.1 Logique systémique des interventions d'aide au développement.



vince devient une compétence décentralisée, et les cadres provinciaux du ministère de la Santé sont appelés à fournir l'assistance technique nécessaire au développement des zones de santé (AT provinciale). Dans certaines provinces, comme celle du Bandundu, la mise en œuvre de ces réformes bénéficie de l'assistance technique de coopérations internationales, dont fait partie la Belgique (AT internationale).

La « Soft Systems methodology »

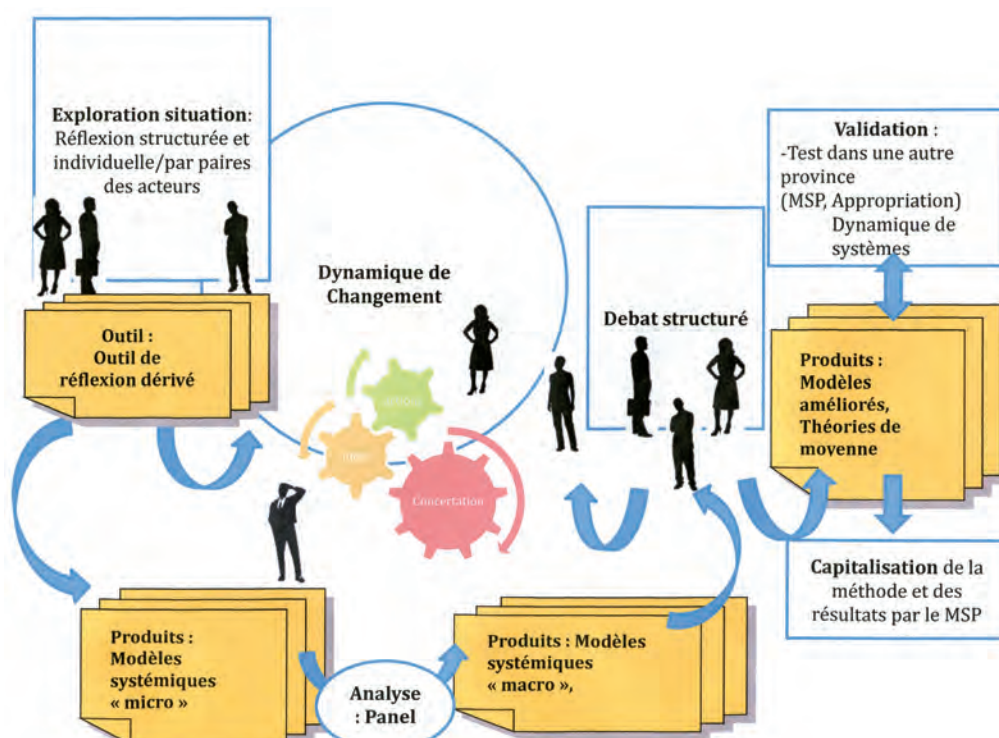
Cette étude utilise une méthodologie dérivée d'une application de la pensée systémique : la « Soft Systems methodology » (SSM)¹⁸. Le point de vue des acteurs est l'élément central de cette application. Pour les auteurs, la réalité est avant tout complexe, et « le système » n'est qu'un outil, une abstraction conceptuelle qui permet d'organiser la pensée et d'organiser le processus d'investigation, comme un « système apprenant ». Il s'agit d'apprendre sur les significations que les personnes impliquées dans une situation donnent à cette situation, et par là identifier les actions souhaitables et faisables

pour l'améliorer. Les représentations des points de vue des acteurs sont donc synthétisées dans des « modèles systémiques », dont le but est de générer des débats avec les personnes impliquées dans la situation.

Dans une première phase d'exploration de la situation, des entretiens (individuels ou par paires), ont permis aux acteurs de l'étude menée en RDC de créer leurs propres « modèles systémiques » autour du rôle des assistants techniques et de leurs interactions avec les autres acteurs. Cette façon innovante de conduire les entretiens a permis aux acteurs de générer une compréhension plus systémique des interactions entre acteurs, d'avoir de nouvelles idées et de réaliser la nécessité de davantage de concertation.

Nous verrons dans la suite de l'étude si cela a également été porteur de changement. Les modèles développés par les acteurs (centrés sur des interactions au niveau « micro », c'est-à-dire au niveau des acteurs individuellement) sont aujourd'hui en cours d'analyse par des panels

Fig. 2 : Méthodologie de l'étude de cas sur l'Assistance technique au niveau provincial, en RDC.



d'experts¹⁹ : cette analyse permettra d'en retirer des modèles à une échelle plus « macro » (non plus centrée sur des interactions individuelles, mais donnant des modèles généraux de fonctionnement du système). Ces modèles « macro » seront ensuite discutés lors d'un atelier avec les acteurs qui permettra un nouvel échange d'idées, une concertation, et une première validation des modèles. De cet atelier devraient découler également des actions. Les modèles devront faire l'objet de validations ultérieures par la confrontation à d'autres études de cas similaires et par la simulation informatique.

Se changer soi-même

La pensée systémique n'est pas une panacée, un dictat qui viendrait en remplacer un autre, mais elle est un outil essentiel pour répondre aux défis actuels. Cette pensée permet de mettre en lumière le point de vue de tous les acteurs, ce qui est en soi un changement souhaité et souhaitable dans le développement, comme dans toute société en général.

Pour entrer dans cette approche, faciliter sa mise en œuvre et sa pérennité, il est essentiel de partir du vécu des acteurs, de la personne, quelle que soit sa position dans le système. Les agents de changement, par exemple les ONG, les agences de coopération, doivent eux-mêmes avoir changé pour faciliter, instaurer et pérenniser la transformation. Il faut en effet changer soi-même pour changer le monde car « le monde entier est en chacun de nous et nous sommes chacun le monde »²⁰. La recherche peut fournir un appui à cette démarche mais ne détient pas seule les clés de sa mise en œuvre...

** Faculté de Santé Publique, UCL. GRAP-PA santé.

* Ecole de Santé Publique, ULB. GRAP-PA santé (cf. www.grap-pa.be).

¹ Dujardin B. "Politiques de santé et attentes des patients. Vers un nouveau dialogue". Karthala/Edition Charles Léopold Mayer, Paris. 2003

² Rihani S. Complex systems theory and development practice: understanding non-linear realities. Zed Books; 2002. 308 p.

³ Paul C, Zinnen V. L'approche sectorielle ou SWAP. Synthèse de la littérature. 2007.

⁴ PNUD. Rapport mondial sur le développement humain. Economica. Paris: 1990.

⁵ «Pour une Approche Systémique Du Renforcement Des Sys-

tèmes De Santé». World Health Organization; 2010.

⁶ Martini J, Paul E, Ireland M, Dujardin B. The evaluation of the Paris declaration on aid effectiveness: what does it tell us? What results for the health sector? in Abstracts of the 7th European Congress on Tropical Medicine and International Health, 3-6 October 2011, Barcelona, Spain, Tropical Medicine and International Health, October 2011; 16(1): 330

⁷ Méléze J. "Approche systémique des organisations, vers l'entreprise à complexité humaine". 1979.

⁸ Holland C, Lien J. "Systems thinking: managing the pieces as part of the whole". 2001.

⁹ La Déclaration du Millénaire adoptée par l'Assemblée générale des Nations Unies en 2000 établit huit OMD.

¹⁰ Par exemple, le Fonds mondial de lutte contre le Sida, la tuberculose et le paludisme.

¹¹ Kalim K, Carson E, Cramp D. "An illustration in health care of whole systems thinking". 2006.

¹² Mc Daniel R, Driebe D. "Complexity science and health care management". Emerald Group Publishing Limited; 2001.

¹³ Zimmerman B, Lindberg C, Plesk P. "Edgware: Lessons from Complexity Science for Health Care Leaders". V H A, Incorporated. 1998. 280 p.

¹⁴ Plus d'info sur le site de la CUD : www.cud.be.

¹⁵ Van Olmen J, et al. Analysing Health Systems To Make Them Stronger. 2010.

¹⁶ Paul E, al. What results can be expected from the agenda for aid effectiveness? In press.

¹⁷ Plesk P. Complexity and the adoption of innovation in health care. Dans Accelerating Quality Improvement in Health Care: Strategies to Speed the Diffusion of Evidence-Based Innovations. 2003.

¹⁸ Checkland P. Soft systems methodology: a 30-year retrospective | Mendeley. Systems Research and Behavioral Science, Publisher: Wiley. 1999;58:11-58.

¹⁹ Deux groupes d'experts sont concernés : un premier groupe d'experts en analyse des données qualitatives ont donné leurs avis sur les méthodologies d'analyse des modèles et sur les produits qui peuvent en être tirés. Un second groupe d'experts en systèmes de santé analysera la pertinence des produits.

²⁰ « Changement politique et social - Eléments pour la pensée et l'action ». Réseau Enda GRAF Sahel. 2005.



Penser différemment pour voir les choses autrement

Anne Depret, Julie Vanden Balck***

Le Service Laïque de Coopération au Développement (SLCD) introduit progressivement la modélisation systémique dans ses interventions. En association avec le COTA¹, l'ONG belge espère mettre à profit son programme triennal 2011-2013 pour la maîtriser davantage, trouver les voies d'une application plus systématique et appropriée à ses capacités comme à ses aspirations ainsi qu'à celles de ses partenaires...

La plupart des interventions du SLCD sont multisectorielles et nécessitent la maîtrise de domaines de compétences multiples et variés. Son travail revient à coordonner cette gestion intégrée, ce qui est fait par l'intermédiaire de partenaires locaux. Le SLCD entretient avec ceux-ci des relations de longue date ; il les accompagne dans leurs réflexions stratégiques et il s'emploie à renforcer leurs capacités – fonction que l'organisation a à cœur de développer.

Les besoins

Dans cette perspective, l'une des questions centrales réside dans le fait que le SLCD est une

petite structure disposant de moyens limités qui souhaite réaliser un travail efficient et de qualité. Ceci implique qu'il doit concentrer ses efforts sur les leviers qui lui paraissent contenir à moindre frais les meilleures potentialités en termes d'effets recherchés (objectifs de développement).

Pour être en mesure d'identifier ces leviers, le SLCD a besoin d'avoir une vue d'ensemble de chacun des projets dans lesquels il s'investit, des éléments/variables qui les influencent et de leurs interactions : il a dès lors voulu établir un dispositif d'aide à la décision permettant le suivi de ses actions.

Le SLCD a alors mené des recherches dans le but de découvrir une approche, une méthode, qui lui permettrait de combler les failles inhérentes à l'approche analytique classique de projet, basée sur une logique d'intervention de type linéaire où l'action A entraîne l'action B. De plus, l'ONG cherchait à prendre en compte des données qualitatives, culturelles, trop souvent négligées dans les rapports demandés par ses bailleurs de fonds.

De nombreuses méthodologies sont disponibles et utilisées dans le secteur de la coopération au développement, néanmoins elles manquent, selon le SLCD, d'une puissance dynamique. La nécessité d'acquérir la capacité d'observer le monde à travers un grand angle qui permettrait de voir quels sont les liens, les interactions et les rétroactions entre les différents éléments se ressent de plus en plus fortement.

Diverses lectures ont amené l'organisation à découvrir notamment la théorie des systèmes et plus particulièrement la modélisation systémique. Adopter une approche systémique, consiste à étudier un système de façon globale en s'intéressant à l'ensemble de ses composantes, à leurs liaisons et à leurs interactions. C'est chercher à comprendre comment chaque élément contribue à la finalité du système. C'est un langage qui peut améliorer et changer la façon habituelle de penser et de parler de problèmes complexes.

Apprentissage et collaboration

L'opportunité de mettre à profit ces années de recherche s'est présentée lors de la mise en œuvre d'un nouveau projet qui vise à l'amélioration des revenus d'un certain groupe social au Burundi – à savoir les producteurs de pommes de terre.

Le SLCD a donc voulu créer un outil de modélisation systémique. Celui-ci serait testé dans le cadre de ce projet. Pour avoir une certaine discipline dans la démarche, pour reformuler les avancées et pour bénéficier d'une expérience extérieure, l'organisation a donc fait appel au COTA.

Les phases de travail :

La réflexion est en cours. Jusqu'à présent le travail accompli a consisté dans les démarches suivantes :

- **Définir la finalité du projet de changement**
Une première étape a été d'établir la définition de la finalité du projet de changement. Que

souhaite-t-on obtenir ? Une vision commune de la finalité a dû être construite de manière à ce qu'elle agisse comme un « attracteur » pour toutes les parties prenantes du système considéré : ce vers quoi le système doit tendre. Dans l'exercice, la finalité est donc d'augmenter durablement les revenus d'un groupe déterminé de paysans au Burundi vivant notamment de la culture de la pomme de terre.

- **Délimiter le système**

Ensuite, et cela fait toujours partie de cette première phase, il a fallu définir le système à analyser. Etablir ses limites n'est pas chose facile. Il a été décidé de travailler de manière inductive, suite à quoi la filière pomme de terre a été divisée en trois sous-systèmes : la production, la consommation, et la commercialisation.

Ce choix n'exclut pas la possibilité que d'autres systèmes dont l'importance pourrait être découverte au cours du travail descriptif puissent être pris en compte.

De même, il a été décidé d'attendre la fin de cette phase de description pour choisir de manière définitive quelles variables seront considérées comme faisant partie du système à proprement parler, et lesquelles seront considérées comme des inputs du système.

- **Décrire le système**

Il s'agit probablement de la phase la plus laborieuse du processus, et qui est la description en termes de langage systémique des trois sous-systèmes évoqués plus haut. En effet, pour pouvoir utiliser la théorie systémique et son pouvoir de modélisation, il est nécessaire que tous ceux qui sont impliqués dans la réalisation de ce projet se familiarisent avec un certain nombre de concepts et adoptent un vocabulaire commun : on va par exemple parler de « système », c'est-à-dire ici la filière pomme de terre, d'« input » (intrants), d'« output », etc.

Le choix a été fait de commencer par le système de production parce que les principaux

moyens financiers et humains mis à disposition via le projet en font partie.

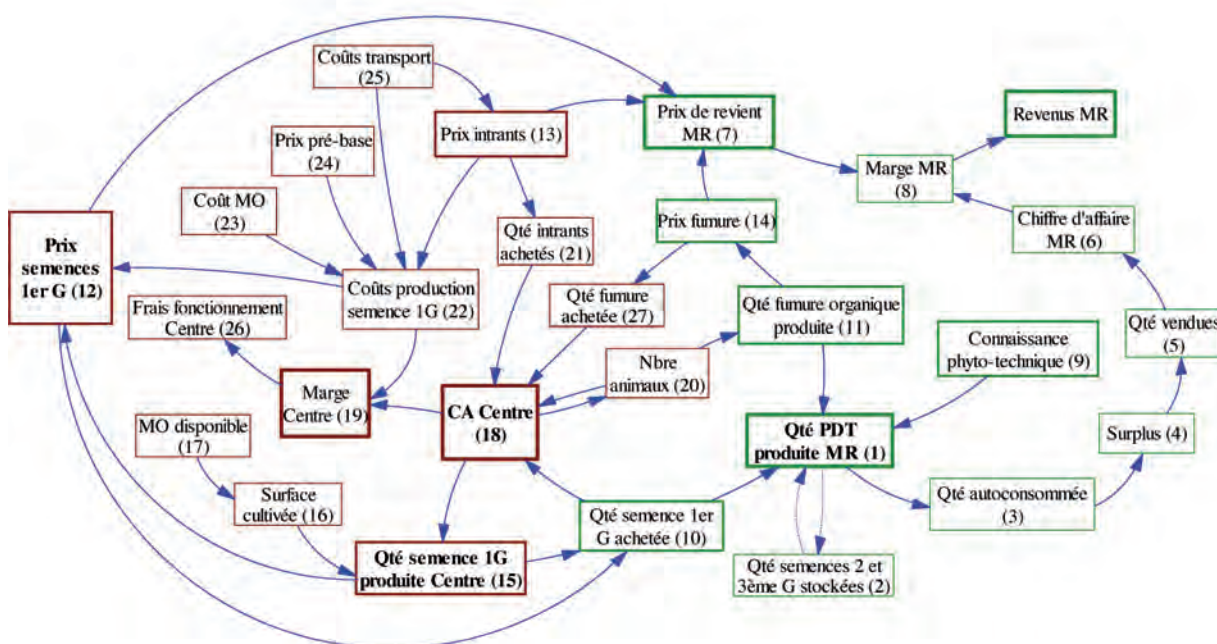
Ce travail implique d'identifier de manière exhaustive tous les facteurs qui interviennent, de les décrire, de faire ressortir les interrelations existantes entre tous ces facteurs, interrelations qui doivent ensuite être transformées en variables, et enfin de mettre en évidence les mécanismes de feedback et d'autorégulation du système.

Par exemple, pour le projet sur lequel le SLCD travaille en ce moment, les engrais et les relations humaines sont deux facteurs du sous-système « production ». En ce qui concerne les engrais, leur accessibilité (disponibilité, capacité de les acheter), leur type (qualité), leur quantité, leur coût, leur mode de conservation et leur mode d'utilisation sont les variables-clés. Pour les relations humaines, ce sont la motivation, le revenu (qui est obtenu du travail), l'état de santé des individus, le coût du travail, la productivité (puissance), la compétence, et le nombre travailleurs et travailleuses impliqués par jour par surface cultivée et par tâche du processus qui sont les variables déterminantes.

Cependant, dans la relation qui existe entre les deux facteurs cités ci-dessus, toutes les variables ne sont pas nécessairement impliquées. Ainsi, dans cet exemple, il y a relation d'influence réciproque en termes de mode d'utilisation et de qualité pour les engrais et les trois dernières variables citées pour les relations humaines : par exemple, pour un certain type d'engrais utilisé, un certain type de compétence sera nécessaire ; ou, inversement, parce que l'on dispose d'un certain type de compétence, un certain type d'engrais sera utilisé, etc.

• La simulation

Une troisième et dernière phase consistera en la mise en place de la simulation. Lorsque le travail descriptif sera fini, il faudra encoder les données dans un outil informatique de modélisation qui lancera une simulation. Dès lors, les données seront quantifiées, et les relations entre variables seront traduites en relations mathématiques. Ainsi, deux possibilités s'offriront : il sera possible de changer une valeur dans n'importe quelle fonction, et cela permettra de simuler les répercussions d'un tel changement ; ou bien, si un changement spécifique est attendu à un certain



niveau du système, la modélisation permettra de savoir où et comment il faudra intervenir pour que se réalise le résultat escompté.

Ainsi, le SLCD espère pouvoir mettre au point un outil qui permettrait d'aller travailler dans le Sud avec un modèle préétabli qui serait à adapter en fonction des spécificités du contexte et des problématiques rencontrées, et cela avec la participation des acteurs de terrain. En effet, la représentation ou modélisation raconte une histoire à laquelle chacun peut contribuer et donc l'enrichir. Le SLCD développe par ailleurs d'autres projets d'appui à cette filière, notamment au Cameroun où le modèle pourra également être utilisé.

Un travail en perpétuelle évolution

Cette démarche « constructiviste » présente le double avantage de pouvoir évoluer en fonction de l'environnement mais aussi en fonction des intentions et des projets des acteurs impliqués qui peuvent, eux aussi, avoir tendance à faire évoluer leurs décisions dans un contexte où tout est en mouvement.

Ce travail n'implique pas la construction de la stratégie puis la planification des étapes de réalisation dans un ordre précisément défini et imperturbable. L'approche systémique est une démarche de petits pas, chaque action déclenchant des interactions dont les effets deviennent démultiplicateurs. De nouvelles opportunités émergent et elles seront d'autant plus fréquentes que le système sera complexe, c'est-à-dire dont de nombreux éléments sont en interaction.

A ce jour, le SLCD a fini de décrire le sous-système « production ». Ce travail a avant tout permis d'apprendre deux choses :

- Construire une modélisation d'un système constitue un travail de longue haleine, qui oblige à avoir une certaine discipline, à n'oublier aucun facteur.
- Deux autres sous-systèmes – le système d'acteurs (qui portent le système de produc-

tion), et le système économique (l'analyse des flux et des ressources à l'intérieur et entre les systèmes, entendu par là les capitaux, mais aussi les acteurs économiques) – doivent rentrer dans la modélisation du système principal.

Il est dès lors nécessaire de répéter le même processus pour chacun des autres sous-systèmes répertoriés avant de lancer la phase de modélisation.

Le système d'acteurs

D'ici à ce que la phase de simulation puisse être entreprise, il reste encore de nombreux défis à relever.

L'un d'entre eux est lié au fait que le travail accompli est actuellement exclusivement réalisé par l'équipe du SLCD. Or, dans un système complexe, les « bons » résultats dépendent de l'apport d'autant de points de vue que possible. La compréhension est enrichie par les personnes participant au processus d'analyse. Par essence, la pensée systémique souligne l'interdépendance et la nécessité de la collaboration.

Cependant, il est nécessaire de faire la distinction entre les acteurs dans le système, et les acteurs qui participent à la création du modèle. En effet, ce n'est pas parce qu'on fait une analyse d'un système d'acteurs que ces acteurs sont impliqués dans l'analyse. Les impliquer signifie leur donner du pouvoir pour influencer la description ou la modélisation. Le choix des variables n'est pas neutre, c'est un choix économique, politique, stratégique. De plus, s'il est vital dans la description du système d'acteurs de tous les prendre en compte, impliquer des acteurs dans le processus de description ou de modélisation implique de faire un choix (décider lesquels impliquer) qui n'est à nouveau pas neutre, sachant que chacun a des points de vue, des perspectives, des intérêts qui lui sont propres, et avec lesquels il faudra composer.

S'il est entendu que le SLCD et le COTA partiront sur le terrain pour finaliser le modèle qu'ils

construisent, il est trop tôt pour définir avec qui ils travailleront et ce qui sera demandé aux acteurs sur place. Il faut encore en effet se poser deux questions : quelle est la place qui sera accordée aux acteurs (et quels seront ces acteurs) à la fois dans la construction de la modélisation et dans l'utilisation du modèle.

Actuellement, le travail consiste encore à décrire le système d'acteurs. Certains acteurs jouent un rôle dans le système qui nous concerne, et d'autres en sont extérieurs. La marginalisation ou la centralisation des acteurs retenus se fera dans une prochaine étape, lors de la simplification du système, et lorsque ces choix difficiles auront été faits, le SLCD pourra revenir vers ses partenaires. En effet, il faudra proposer aux acteurs un modèle suffisamment abouti pour qu'ils n'aient

à s'impliquer que dans un laps de temps relativement circonscrit, leurs priorités étant souvent ailleurs. Cependant, il est évident que les acteurs sont des éléments incontournables, non seulement parce qu'ils participent au fonctionnement du système, mais aussi parce qu'il fait partie de la philosophie du SLCD d'avoir des relations d'échange avec ses partenaires.

* Responsable de projets pour le Service Laïque de Coopération au Développement (SCLD – www.slcd.be).

** Stagiaire au COTA dans le cadre d'un double master en Sciences Politiques et en Coopération au Développement à l'Université Libre de Bruxelles.

³ La portée et les modalités de ce partenariat entre le COTA et le SLCD ont déjà été évoquées en mars dernier, dans le numéro consacré au renforcement des capacités, cf. n° 130, p. 21-26.

Sur le thème du trimestre...

Ne figurent ici que les documents qui ne sont pas déjà cités dans les articles de ce numéro. Une liste plus étoffée sera disponible sous peu sur le blog des Echos du COTA (www.echos.cota.be)

Association française de science de systèmes (AFSCET) www.afscet.asso.fr

>> Guide pratique d'analyse systémique

Chantale Boily
Gaëtan Morin éditeur, Paris, 2000, 145 p.

Cote Cota : 101-BOI-g

>> La Comportement et facilitation du changement

In : Capacity.org, n°39, Leiden, 2010, 16 p.

Référence Internet : http://capacity.org/capacity/export/sites/capacity/documents/journal-pdfs/CAP39_0410_Behaviour_FR.pdf

>> Comprendre le contexte

In : Capacity.org, n°37, Leiden, 2010, 20 p.

Référence Internet : http://www.capacity.org/capacity/export/sites/capacity/documents/journal-pdfs/CAP37_0809_Context_FR.pdf

>> L'approche systémique : de quoi s'agit-il ?

G. Donnadieu, D. Durand, D. Neel, E. Nunez, L. Saint-Paul

AFSCET, Paris, 2003, 11 p.

Référence Internet : <http://www.afscet.asso.fr>

>> La systémique, penser et agir dans la complexité

Gérard Donnadieu
Editions Liaisons, Paris, 2002, 269 p.

Cote Cota : 603.1-DON-s

>> La systémique sociale

Jean-Claude Lugan
PUF, Paris, 2009, 127 p.

Cote Cota : 603.1-LUG-s

>> Le territoire : comment observer un système complexe ?

Alexandre Moine
L'Harmattan, Paris, 2007, 179 p.

Cote Cota : non disponible

>> A case for surfacing theories of change for purposeful organizational capacity development

Alfredo Ortiz Aragón

In : IDS Bulletin, Volume 41, n° 3, Oxford, 2010, 11 p.

Référence Internet : <http://www.impactalliance.org>

>> A 'systemic theories of change' approach for purposeful capacity development

Alfredo Ortiz Aragón, Juan Carlos Giles Macedo

In : IDS Bulletin, Volume 41, n° 3, Oxford, 2010, 13 p.

<http://www.impactalliance.org>

>> La systemic attitude : agir dans un monde d'interdépendances

Référence Internet : <http://www.systemique.com>

>> The usage of system dynamics in organizational interventions

Birgitte Snabe

Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden, 2007, 217 p.

Cote Cota : 603.1-SNA-u

>> Penser de façon systémique

Bob Williams

Capacity.org, 29 octobre 2010, Leiden

Référence Internet : http://www.capacity.org/capacity/opencms/fr/topics/context_systems-thinking/thinking-systemically.html

>> Systems concepts in evaluation : an expert anthology

Bob Williams, Iraj Imam

EdgePress, 2007, 227 p.

Cote Cota : non disponible

>> L'approche systémique : pour gérer l'incertitude et la complexité

Arlette Yatchinovsky

ESF, Issy-les-Moulineaux, 2000, 168 p.

Cote Cota : 603.1-YAT-a

l'ex-æquo du COTA

Le blog des Echos du COTA



<http://echos.cota.be>

Parmi les espaces ouverts au public pour encourager les interactions avec et entre les lecteurs, ce blog est une des interfaces en ligne par laquelle nous rendons compte de la progression du processus éditorial, de l'évolution du contenu et de la forme de la revue, des réactions suscitées par les numéros antérieurs et les propositions de thèmes ou d'angles rédactionnels...

Il est destiné à encourager les lecteurs à réagir aux articles et discuter de leurs contenus. En plus de leur proposer de prolonger les réflexions proposées par la revue, nous voulons les impliquer davantage dans le déroulement du processus éditorial, dans son suivi, dans son évolution.

LES THÈMES QUE NOUS SOUHAITONS TRAITER DANS LES PROCHAINS NUMÉROS SONT LES SUIVANTS* :

- **N° 134 [MARS 2012]:** LES ORGANISATIONS APPRENANTES
- **N° 135 [JUIN 2012]:** SOUTENIR L'INNOVATION CHEZ LES ORGANISATIONS DE SOLIDARITÉ INTERNATIONALE

Si vous avez des articles à proposer en relation avec ces thématiques ou bien des thématiques à suggérer, n'hésitez pas à nous le faire savoir dans les meilleurs délais. Ils trouveront certainement une place dans nos pages ou sur le site.

Courriel : stephane.boulch@cota.be

Télécopie : + 32 2 223 14 95

Téléphone : + 32 2 250 38 36 ou 218 18 96

Veillez à nous contacter suffisamment à l'avance afin que nous puissions avoir le temps de discuter de votre projet, d'examiner comment l'insérer dans notre planning (au plus tard au début du mois qui précède celui de la parution : ainsi, par exemple, pour un numéro prévu pour la fin mars, ce serait début février. Passé ce délai, nous ne pourrions plus les accepter ou alors seulement pour notre site Internet).

♦ CRITÈRES DE SÉLECTION DES ARTICLES

Les articles doivent traiter d'une des thématiques planifiées et cadrer avec l'opinion que notre rédaction aura souhaité privilégier d'un commun accord avec nos partenaires et autres contributeurs ou les lecteurs qui se seront manifestés.

La revue étant un support d'échanges de propositions et d'alternatives, les articles sont sélectionnés en vertu de leur aptitude à susciter la réflexion, inspirer des expériences, lancer une discussion, influencer des projets de développement.

Si les versions finales ne nous parviennent pas dans les délais convenus avec le responsable de la rédaction, l'article ne sera pas publié dans la revue.

♦ FORMAT DES ARTICLES

- 10000 caractères maximum (sauf convention avec la rédaction)
- sous format électronique (courrier électronique ou disquette) (les fax et courriers sont admis si le contributeur n'a vraiment pas le choix)
- en format Microsoft Word
- sans mise en forme automatique (juste du gras pour les titres, chapeaux et inter-titres)
- Chaque article doit débiter, après le titre, par un chapeau en gras très bref qui résume ses intentions.
- Les notes doivent être indiquées manuellement et renvoyées en fin de texte
- Format Times New Roman, taille 12, simple interligne, justifié.

♦ RÉTRIBUTIONS

Chaque auteur dont le texte sera accepté sera rétribué sous la forme d'un versement de 50€ et d'un abonnement gracieux d'un an à la revue.

♦ DROITS

- La rédaction se réserve le droit de refuser de publier un texte si celui-ci ne correspond pas aux critères convenus entre elle et l'auteur ou si les délais de livraison ne sont pas respectés. L'auteur ne sera alors pas rétribué.

- L'auteur continuera naturellement à pouvoir disposer de son texte pour toute autre allocution et publication. Il devra toutefois s'engager à en référer au COTA et à signaler les références de la première parution dans les ECHOS.

- A moins que les parties en conviennent autrement, l'auteur concède le droit au COTA d'utiliser son texte comme bon lui semblera. Il va de soi que le COTA veillera à toujours mentionner l'auteur original et les références initiales de son texte.

♦ PUBLICATIONS SUR LE SITE

A la demande du COTA et si l'auteur y consent, un article refusé pourra éventuellement être publié sur le site en format Pdf dans la section dossiers thématiques. L'auteur ne sera alors pas rétribué financièrement mais pourra bénéficier d'un abonnement gratuit d'un an.

** Les sujets peuvent encore changer ou leur traitement reporté en fonction des activités du COTA, des suggestions des auteurs et lecteurs...*



Ce document est distribué sous licence

Creative Commons Belgique Attribution - Non Commercial – Pas d'Œuvres Dérivées 2.0.

Vous êtes libres de reproduire, distribuer et communiquer ce document au public. Néanmoins, vous devez respecter les conditions suivantes: vous devez citer le nom de l'auteur original de la manière indiquée par l'auteur de l'œuvre ou le titulaire des droits qui vous confère cette autorisation (mais pas d'une manière qui suggérerait qu'ils vous soutiennent ou approuvent votre utilisation de l'œuvre); vous n'avez pas le droit d'utiliser ce document à des fins commerciales; vous n'avez pas le droit de modifier, de transformer ou d'adapter ce document. Le texte intégral du contrat est disponible à l'adresse suivante: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.0/be/legalcode.fr>



GENS DU SUD : RECITS D'INNOVATIONS GENS DU SUD : RECITS DE RESISTANCES

COULEUR LIVRES - COTA, 2010, 92 & 102 PAGES, 10€/EX

Sous la direction de l'écrivain In Koli Jean Bofane¹, l'ONG COTA et la maison d'édition Couleur livres ont voulu par ces deux ouvrages mettre en évidence des expériences citoyennes dans les pays d'Afrique, d'Amérique latine et d'Asie.

Il faut sortir de la vision misérabiliste et négative que nous renvoient le plus souvent les médias pour privilégier un autre regard. Non pas à travers des analyses ou des discours théoriques, mais par le biais d'initiatives représentatives de la créativité des populations de ces pays dans des domaines variés de l'activité humaine, qu'elle soit sociale, culturelle, politique, économique, ou autre, d'histoires vécues montrant un Sud en marche, un Sud qui s'invente.

¹ Mathématiques congolaises, éd. Actes Sud, 2008.

» DERNIERES PUBLICATIONS



ETUDE-RECHERCHE
RECHERCHE SUR LES COLLABORATIONS
ENTRE ACTEURS BELGES DE LA SOLIDARITE
INTERNATIONALE
COTA



HORS SERIE N°9
LE SUIVI DES ACTIONS DE DEVELOPPEMENT
M. BUCCI, H.HADJAJ-CASTRO



HORS SERIE N°8
PLAIDOYER POUR L'APPUI DES RADIOS
LOCALES DE SERVICE AUX COMMUNAUTES
EN AFRIQUE DE L'OUEST
S. BOULC'H



HORS SERIE N°7
INTRODUIRE LA PERSPECTIVE D'ACTEURS
DANS L'ANALYSE D'IMPACT
H.HADJAJ-CASTRO, A. LAMBERT



ETUDE-RECHERCHE
PARTENARIATS EN RESEAUX D'ECHANGES
ET DE RENFORCEMENT DE CAPACITES
S. BOULC'H



HORS SERIE N°6
LA PAUVRETE EN REFERENCES
M. TOTTE



HORS SERIE N°5
RADIOS COMMUNAUTAIRES EN
AFRIQUE DE L'OUEST
S. BOULC'H



HORS SERIE N°4
HISTOIRES D'EVALUATION
S. DESCROIX



HORS SERIE N°3
NORD-SUD, SE DOCUMENTER ET
ORGANISER UNE RECHERCHE
P. GERADIN, C. SLUSE



HORS SERIE N°2
ORGANISER L'EVALUATION D'UNE ACTION
DE DEVELOPPEMENT DANS LE SUD
C.LELOUP, S. DESCROIX



LES ONG QU'EST-CE QUE C'EST ?
COTA, COULEUR LIVRES



LA DECENTRALISATION EN AFRIQUE DE
L'OUEST : ENTRE POLITIQUE ET DEVELOPPEMENT
ED. KARTHALA