

BELGIQUE - BELGIE
P.P.
1000 BRUXELLES 1
1/1836

BUREAU DE DEPOT
BRUXELLES 1

Echos du COTA

BULLETIN TRIMESTRIEL D'INFORMATION DU COTA ASBL

LE CHANGEMENT SOCIAL

SEPTEMBRE 2012

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

ECRIT ET IMPRIME EN BELGIQUE | REGISTRATION DE FERMEURE 1000 BRUXELLES 1 | 1-1240 | IMPRIME A TAXE REDUITE

136

Résistance aux citations

L'ère des réseaux sociaux est aussi celle des citations galvaudées ou à l'origine douteuse¹.

En voici une à laquelle il nous a été difficile de résister : « Face au monde qui change, il vaut mieux penser le changement que changer le pansement »². Elle est reprise sur un nombre considérable de pages d'accueil sur le management, l'appui stratégique, le marketing ou la communication... Aucune de ces références ne se hasarde à l'interpréter et, de toute manière, c'est le genre d'aphorisme auquel on peut faire dire ce qu'on veut.

Mais sa tournure et les images auxquelles il a recours nous paraissent utiles pour traduire le sentiment mitigé auquel la préparation de ce numéro sur le changement social nous a conduit : est-ce que penser le changement ne devrait pas nous inciter à changer le pansement ? Autrement dit, nous changer nous-mêmes en premier lieu ? les solutions que nous proposons ? les grilles de lectures que nous appliquons sur le monde ? la façon dont nous construisons et légitimons ce qu'est devenue aujourd'hui la coopération au développement ?

« Soyez le changement que vous voulez voir dans ce monde » aurait dit Gandhi. En prenons-nous la voie lorsque nous faisons du changement social, la justification ultime de nos initiatives ? Mais le changement social, c'est quoi ? Pour quoi ? Le pire ? Le meilleur ? Quel meilleur ? Jusqu'à quel point sommes-nous prêts à en assumer les conséquences ? Est-ce le signe d'un engagement politique plus marqué ou renouvelé ? D'un tournant dans les finalités réelles de l'aide ? Une évolution dans la militance au sein du secteur ? Ou juste une nouvelle vague rhétorique sur laquelle surfer jusqu'à ce qu'une nouvelle mue s'impose ?

1. Comme l'ont justement écrit Victor Hugo ou Napoléon Bonaparte (selon le statut visité), «Le problème avec les citations sur Internet, c'est qu'on n'est jamais sûr de leur origine».

2. Elle est attribuée tantôt à Francis Blanche, tantôt à Pierre Dac, tantôt aux deux.

» sommaire

- 3 L'APPUI DES ONG DU NORD AU CHANGEMENT SOCIAL AU SUD... (I. RETOLAZA EGUREN)
- 8 FICHE-OUTILS
- 9 L'ADISCO ET SES PARTENARIATS POUR LE CHANGEMENT POLITIQUE ET SOCIAL (D. NIYONKURY)
- 14 LE COTA CE TRIMESTRE
- 15 DE LA PLANIFICATION À LA CONVERSATION STRATÉGIQUE (TH. GROOT)
- 21 CNCD-11.11.11 : ENSEMBLE POUR TRADUIRE LE CHANGEMENT SOCIAL... (N. VAN NUFFEL)
- 25 COMMERCE ÉQUITABLE ET CHANGEMENT SOCIAL... (G. DOHET)
- 30 SUR LE THEME DU TRIMESTRE
- 31 CHANGEMENT SOCIAL : DE NOUVELLES STRATÉGIES S'IMPOSENT (X. DECLERCQ)

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 ROBIN HAMMOND /
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
BELFIUS 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



L'appui des ONG du Nord au changement social au Sud. Une évolution dans les faits ou dans le discours?

*Iñigo Retolaza Eguren**

Photo : Stéphane Bouché / COTAF
Atelier d'échange (Madagascar)

Appréhender et véritablement intégrer la recherche du changement social dans la démarche d'aide au développement implique de se débarrasser de nombreux principes fondamentaux induits par les modèles dominants de la coopération et du partenariat Nord-Sud.

Il est impossible de comprendre les processus de changement social sans prendre en compte la complexité des phénomènes qui les engendrent. Ceux-ci sont incertains (les résultats ne sont pas certains et la marche à suivre pour les atteindre n'est pas facile à déterminer), émergents (ils sont configurés organiquement en cours de route), non-linéaires (leur causalité implique des détours qui sont eux-mêmes difficiles à prévoir), interdépendants (divers événements, acteurs et autres facteurs s'influencent les uns les autres dans l'espace-temps, sans que notre volonté, nos connaissances ou notre capacité de contrôle puisse interférer), non-prescriptifs (ce qui a fonctionné dans le passé quelque part a peu de chance d'être réitéré par la suite ailleurs). On ajoutera qu'ils sont souvent conflictuels dans la mesure où ils

remettent en question un statu quo.

La dimension politique

Le discours institutionnel courant est assez aseptisé dans le sens où il élude l'intentionnalité politique claire et explicite de tout appui à des organisations du Sud engagées dans des processus de changement sociaux.

Pour autant, les changements sociaux ne doivent pas être entendus comme résultants de dispositions techniques comme, par exemple, l'élaboration d'un texte de loi sur la violence de genre. Il faut plutôt l'envisager sous un angle socio-politique (les organisations de femmes sont capables de se coordonner entre-elles et avec des alliés non-féministes pour accroître leur influence sur le pouvoir législatif ou social (en influençant les modèles de la société patriarcale).

Quand elle est affirmée, cette intentionnalité socio-politique est souvent justifiée par rapport au fait que la majorité des processus sociaux appuyés au Nord se basent sur des revendica-

tions et exigences d'accomplissement de droits de diverses natures au Sud (sexuels, sociaux, économiques, politiques, etc.).

Or, c'est oublier que chacun entend et applique à sa manière le concept de changement social en supposant que ce concept est entendu et appliqué de la même manière par les autres...

Les quatre dimensions du changement social

Pour comprendre, expliquer et développer des actions visant un changement social, il est très utile de se référer à la théorie intégrale du philosophe Ken Wilber¹. Son modèle postule quatre dimensions : personnelle, relationnelle, culturelle et structurelle.

- La dimension personnelle admet que notre identité (ou nos multiples identités) est à la fois issue et affectée par le changement social, notre manière de penser, notre émotivité autant que notre spiritualité. Avec un présupposé sous-jacent selon lequel sans avoir préalablement changé notre façon de penser, il est difficile de changer notre façon de percevoir la réalité et de nous comporter. A partir de là, il est possible d'envisager de provoquer des changements de type individuels-internes par l'appui de processus de formations pratiques qui tirent profit des phénomènes de leadership propres à un groupe donné d'individus.
- Dans la dimension relationnelle, les individus et les collectifs nous relient au monde social et politique. L'hypothèse de départ postule que si nous voulons garantir la durabilité, l'inclusivité et l'acceptation d'actions qui visent un changement social, il faut promouvoir les relations entre acteurs multiples qui conditionnent et/ou déterminent ce processus de changement donné et s'efforcer d'améliorer la qualité des relations. Cela s'accomplit, par exemple, par la création d'espaces/processus de dialogues multi-acteurs dédiés à l'élaboration de politiques publiques d'appui à la réconciliation interpersonnelle dans une

situation de post-conflit.

- La troisième dimension, culturelle, postule que si nous sommes en mesure d'influencer la réflexion ou l'action d'un groupe donné, les changements acquis s'enracineront durablement dans la société. Cela concerne, par exemple, les campagnes de masse contre l'insécurité dans les programmes de participation citoyenne sur des thèmes communs à plusieurs collectifs, etc.
- Le dernier quart du schéma concerne la dimension structurelle du changement, celle que déterminent les structures et institutions d'une société-Etat. Nous croyons que lorsque nous parvenons à changer certaines de ces structures (cadre légal sur les droits collectifs indigènes, modèles économiques plus justes et re-distributifs, législations plus favorables à un groupe donné, modèles matrimoniaux, etc.), il est possible de consolider dans l'Etat et la société, les changements sociaux que nous visons.

Partant de cette manière de comprendre les processus de transformation de la réalité, tout changement social intègre ces quatre dimensions à différents niveaux et temporalités. En conséquence, un moment donné requiert de concentrer plus ou moins son action sur une dimension déterminée à travers ou en articulation avec des acteurs appropriés.

Capacités réelles

Ces quatre dimensions sont forcément complémentaires. Par exemple, il est impensable d'ouvrir une société-Etat à la diversité sexuelle sans parvenir d'abord à faire en sorte que les individus changent d'opinion et de manière de côtoyer la population gay. Et réciproquement, car si les modèles culturels collectifs ne changent pas et qu'aucun cadre légal ne protège ces changements sociaux, il sera difficile de les consolider.

Pour autant il n'est pas suffisant de compter sur une loi pour protéger la diversité sexuelle ou sur le fait que certains hétérosexuels déconstruisent et améliorent leur manière de percevoir et d'agir envers les gay et lesbiennes. Les changements réels et profonds ne peuvent s'opérer sur une courte période.

1. Voir Wilber K., 2007, *Visión integral*, Barcelona: Editorial Kairós; Wilber K., 1996, *A brief history of everything*, Boston: Shambala

		Dimensions du changement social	
		Interne	Externe
Individuel	Transformations personnelles Identité(s) individuelle(s) Modèles mentaux Emotions et sentiments L'être spirituel	Transformant des relations habitudes relationnelles Comportement avec l'autre Relation avec environnements socio-politiques divers	
		Moi subjectif	Lui Objectif
Collectif	Transformant des modèles collectifs de pensée-action Identité et culture collective Comportement et pensée collective Compréhension commune	Transformant des structures et des institutions Institutions structurelles de la société (cadre constitutionnel, lois, famille, religion, etc.) Politiques publiques Modèles économiques	
		Nous Intersubjectif	Lui Interobjectif

Sachant cela, il est suspect et éthiquement contestable de prétendre porter un projet de développement centré sur les droits, planifié sur trois ans. Il n'est pas davantage opportun de se proposer de faciliter tel ou tel changement sans envisager d'articulation avec d'autres acteurs ou processus en marche.

Il est malheureusement fréquent que des promoteurs de projets de développement présentent leurs initiatives comme partant de zéro alors qu'il est probable qu'ils ne font qu'inventer la poudre pour la Nième fois.

A l'heure d'entrer en lice pour l'obtention de fonds, nous sommes généralement enclins et portés à surévaluer nos capacités réelles d'agir et de parvenir à atteindre des résultats dans un temps donné, avec des acteurs et des moyens déterminés.

Des relations multi-acteurs saines et constructives

De par leur format, enclavés dans des cadres logiques, on peut considérer que les projets de développement n'intègrent pas comme un enjeu crucial d'investir sur des relations à long terme. Or, c'est une évidence, la complexité sociale induite par n'importe quel processus de changement social, appelle une ouverture, de la coordination et des alliances avec des acteurs de secteurs, de pays et de compétences variés. A chaque processus de changement social, son microcosme d'acteurs.

Ces dernières années, il a beaucoup été discuté de termes tels que partenaires, associés, collègues, alliés, pairs, etc. Nous sommes soucieux d'«horizontaliser» les relations avec les acteurs du Sud ; de nous émanciper une fois pour toutes

des ressacs postcoloniaux qui contaminent encore beaucoup nos conceptions de la coopération au développement. Mais dans la majorité des cas, nous finissons par centrer l'essentiel de notre appui sur les questions financières. Nous entrons dans un état d'anxiété constant qui nous amène à exiger (voire persécuter) des partenaires du Sud pour obtenir le compte rendu précis de l'affectation des fonds transférés depuis les coffres publics du Nord. Comme chacun le sait, cela finit par déterminer, et non plus uniquement conditionner, la relation entre ONG des deux hémisphères. C'est là que réside le paradoxe sous-jacent à la coopération au développement et à l'appui financier des projets : il génère des relations disfonctionnelles et peu honnêtes d'amour-haine entre les partenaires de développement.

Quelque chose de semblable, bien que différent, s'opère aussi au Sud. Nous sommes les témoins perplexes de la difficulté des ONG partenaires quand il leur faut :

- établir des relations constructives et de proposition (non conflictuelles) avec les autres acteurs travaillant sur la même thématique et sur les mêmes territoires (gouvernement, secteur privé, partis politiques divers, autres ONG, etc.).
- considérer les groupes cibles comme des sujets politiques et pairs complices dans le processus de changement social (et non plus des bénéficiaires-victimes de notre projet).

D'où une inertie postcoloniale de subalternité et de résistance que nous devons dépasser². Dans tous les cas, nous devrions radicalement changer notre manière de nous lier. Pas seulement pour répondre à des impératifs démocratiques et solidaires, mais aussi par nécessité sociocognitive. Nous devons accepter le fait que tous les acteurs ne comprennent pas de la même manière que nous les processus de changement social (et le rôle qu'ils doivent y jouer) et

admettre encore que nous pourrions être ceux qui doivent changer de façon de voir, de penser et de se comporter.

Admettre la centralité du politique et de la politique

Il n'y a pas de changement social durable et juste sans gestion politique. Cela suppose, comme le font déjà plusieurs ONG du Nord, de donner plus de poids au politique et à la politique. Ce qui suppose notamment de mettre au second plan les projets d'assistance sociale qui se substituent aux Etats aux profits d'initiatives d'incidence socio-politique (qui promeuvent, par exemple, l'action citoyenne).

Cela implique encore de commencer à collaborer plus étroitement avec les acteurs de l'écosystème politico-institutionnel (membres de partis politiques, législateurs, opérateurs gouvernementaux, autorités publiques, etc.).

Rompre avec la dépendance envers les fonds provenant des bailleurs bilatéraux et multilatéraux.

Elle met en péril l'autonomie de l'action politique et programmatique des ONG qui veulent appuyer des acteurs désignés comme conflictuels par le gouvernement et les pouvoirs des pays du Sud. Récemment en Bolivie, l'administration Morales a persécuté des ONG qui appuyaient les peuples indigènes du parc national du TIPNIS dans leur lutte contre le projet de route que le gouvernement entendait construire au milieu du parc³. Plusieurs bailleurs et ONG ont été invités à cesser d'appuyer les organisations impliquées dans les protestations. Quelques organisations du Nord ont obtempéré, pour éviter des problèmes avec leurs propres bailleurs, et dans l'espoir que le gouvernement bolivien les laisse continuer à travailler dans le pays.

2. Tout cela promu (in)consciemment aussi par la chaîne d'aide et la logique de projet de développement.

3. On lira notamment « Le conflit du Tipnis et la Bolivie d'Evo Morales face à ses contradictions : analyse d'un conflit socio-environnemental » (<http://echogeo.revues.org/12972>).

Élargir l'écosystème des interlocuteurs au-delà du secteur sociocommunautaire

Il est plus facile et agréable de se lier avec ses semblables ou des convaincus ; moins avec d'autres qui nous ressemblent moins et qu'il faut d'abord convaincre. Il faut noter que les mouvements sociaux commencent à se défier mêmes des ONG du Sud ; ils n'acceptent plus le rôle subalterne que leur accordent des projets financés par la coopération au développement.

Élargir le spectre multi-acteurs s'impose pour plusieurs raisons :

- cognitives, puisque nous avons besoin de considérer et de comprendre (plutôt que d'accepter et d'adhérer) les autres perceptions pour développer des visions plus complètes et stratégiques ;
- politiques, parce que les alliances renforcent nos revendications ;
- financières, pour accéder à des ressources variées provenant de sources diverses (secteur privé, coopération Sud-Sud, philanthropes et fondations privées du SUD, Crowdfunding, etc.), moins conditionnelles et restrictives ;
- gestionnaires, puisque tous les acteurs ne sont pas forcément intéressés par des visions constructivistes orientées vers la recherche de résultats concrets.

Réviser et changer profondément les hypothèses de départ

Stephen Brookfield⁴, éducateur pour adulte, considère trois types d'hypothèses utilisées par les adultes pour fonctionner dans la vie :

- paradigmatiques, pour ordonner le monde en catégories fondamentales ;
- causales pour comprendre la relation de cause-effet relative à la façon dont nos actions passées et/ou présentes affectent le présent ou le futur ;
- prescriptives, qui dictent ce que nous croyons devoir faire dans une situation particulière.

De nombreux intervenants du développement se basent sur des hypothèses prescriptives ou causales fondées sur la croyance ou l'intégration plus ou moins consciente de conceptions selon lesquelles rien ne peut se faire sans bailleurs, la connaissance du Nord est plus avancée et adéquate pour le développement des populations du Sud, les seuls modèles politiques et économiques valides sont occidentaux, modernistes et extractifs, les populations du Sud sont pauvres et ont besoin de l'aide des riches du Nord...

Pour générer un processus de changement social, il est impératif de se doter de nouvelles hypothèses paradigmatiques et ce, aussi bien aux niveaux individuel que collectif. C'est un défi qui nous regarde tous en propre. Bonne chance à tous.

* Spécialiste de la théorie du changement ayant notamment publié en 2010 un guide édité par HIVOS (coopération néerlandaise) et le PNUD intitulé « Theory of Change. A thinking an action approach to navigate in the complexity of social change processes » (<http://www.hivos.net/Hivos-Knowledge-Programme/Publications/Pubs/Theory-of-Change>).

4. Brookfield S., 2012, Teaching for critical thinking. Tools and techniques to help students question their assumptions, San Francisco: Jossey Bass. Voir aussi Brookfield S., 2005, The power of critical theory. Liberating adult learning and teaching, San Francisco: Jossey Bass

Fiche-outils

Appreciative Inquiry, la démarche/enquête/analyse appréciative¹

La démarche appréciative est une méthode d'analyse fondée sur une vision positive du changement. Créée dans les années 80 par David Cooperrider, expert en développement organisationnel de la Case Western University, elle apparaît comme une alternative aux approches basées sur l'analyse des problèmes.

Bâtie sur un processus dynamique, elle invite les individus et les organisations à rechercher et à valoriser ce qui est enrichissant dans leurs vies, leurs relations et les situations qu'ils traversent. Elle s'appuie sur la collaboration entre individus et services. Elle permet d'aborder les processus de changements organisationnels et leur gestion, la planification stratégique, la consolidation d'équipe, les défis posés par le leadership, l'apprentissage organisationnel...

Le processus se construit autour d'une succession de questions :

- Quel est le meilleur de ce qui existe ? (Best of what is ?)
- Qu'est ce qui pourrait être ? (What might be ?)
- Qu'est-ce qui devrait être ? (what should be ?)
- Qu'est-ce qui peut être ? (What can be ?)

Ces questions sont développées au cours d'une démarche en 4 étapes (système 4D) à partir de l'identification d'un thème (énoncé en mode affirmatif) sur lequel l'attention sera portée :

- révéler les forces vitales (à partir de dialogues constructifs) ;
- imaginer le futur désiré (aspirations, environnement, contributions, image de la réussite) ;
- élaborer des orientations stimulations (intégrer les images, les découvertes et ressources individuelles et collectives pour déterminer ce que sera l'organisation) ;
- innover dans les actions (mise en place des mécanismes et programmes mobilisateurs basés sur la valorisation des ressources et talents des différents individus).

La démarche libère un nouveau « pouvoir » permettant de faire émerger de nouvelles libertés : la liberté d'être reconnu dans une relation, d'être écouté, de partager collectivement ses aspirations, de choisir de contribuer, d'agir en ayant du soutien, d'être positif.

L'intérêt de la démarche consiste en sa capacité à transformer les perceptions individuelles en une nouvelle réalité sociale. Les conversations permettent aux participants de co-construire le système social dans lequel ils sont engagés et d'influencer plusieurs processus comme la communication, la résolution des conflits, la prise de décision, l'interaction dans les équipes et la gestion du rendement.

¹.D'après Pierre-Claude Elie, « Dynamiser l'organisation avec la démarche appréciative », les Editions Transcontinentales, 2007 et les informations délivrées sur le blog qu'Audrey Jammes consacre aux méthodes de développement de l'intelligence collective (IC) (audreyjammes.wordpress.com).

COOPERATIVE RUZIBA-NYAMAKARABO

DUHANIRA KO UMWIMBU UTEZA

IMBERE BENEWO

L'ADISCO et ses partenaires pour le changement politique et social

*Deogratias Niyonkuru**

Photo : Patrick Vanderhulst
« Nous nous battons pour que le fruit de notre labeur profite en premier à ses propriétaires »

Dans quelle mesure les différences de sensibilité concernant le changement social interfèrent-elles sur les initiatives prises sur le terrain ? Le débat sur cette question tient-il une place suffisante dans les relations de partenariat ? Dans quelle mesure le point de vue de l'ONG du Sud sur cette question est-il pris en compte ?

Créée en 2006 à l'initiative de cadres burundais œuvrant à l'étranger mais décidés à rentrer servir leur pays suite au retour de la paix en 2005, l'association « Appui au Développement Intégral et à la Solidarité sur les Collines » (ADISCO) est devenue, en six ans, l'une des plus importantes ONG burundaises.

Pour un mouvement social national burundais

L'ADISCO aspire à l'avènement de collines solidaires, prospères et dignes ; solidaires dans la mesure où l'on veut réconcilier les différentes couches de la population burundaise divisées

par plusieurs décennies de guerre civile ; prospères parce que le pays est l'un des plus pauvres de la planète ; et dignes parce que les politiques ont toujours été dictées par une classe politique qui se croyait investie du pouvoir exclusif de les définir et de mettre au pas ce qu'ils appelaient sans aucune gêne « la masse paysanne ».

Ainsi, l'ONG s'est donnée pour missions « d'accompagner l'émergence et le développement d'un mouvement social national capable de porter son propre développement et d'influencer les politiques au profit des couches modestes de la population ».

Son objectif institutionnel premier est donc le rééquilibrage des forces sociales en faveur des couches modestes de la population. Plus concrètement, il s'agit :

- d'œuvrer au renforcement des organisations des couches modestes de la population pour leur permettre de participer à la prise de déci-

sion sur les questions de développement et des politiques (aspect transversal à tous les programmes et en particulier au programme d'appui à l'autopromotion et aux mutuelles de santé) ;

- de favoriser l'accès de ces populations à des services de base de qualité et en particulier à des soins de santé de qualité (programme d'appui aux mutuelles de santé) à l'emploi décent (programme d'appui à l'entrepreneuriat), aux intrants agricoles et d'élevage de qualité, au crédit et aux services de formation y afférents (Programme d'appui aux exploitations familiales intégrées et aux filières alternatives) ;
- de plaider pour l'adoption et la mise en œuvre d'institutions et de règles qui leur soient plus favorables (plaidoyer);

- d'obtenir l'atténuation, voire la suppression de toutes les inégalités sociales et de l'exclusion des couches modestes de la population ;
- de renforcer la cohésion sociale et la solidarité (des éléments-clés quand on sait que l'histoire du Burundi est marquée par de graves cycles de violence dans lesquels se sont affrontées les deux ethnies majoritaires du pays).

L'empowerment des communautés

Notre compréhension du changement social ou, mieux, du changement politique et social se confond avec l'empowerment des communautés.

Domaine	Aide	Réhabilitation	Appui	Empowerment
Accès aux Semences	distribution de vivres aux populations	don de semences	création d'un fonds de crédit pour l'achat de semences	accompagnement des paysannes et paysans à la mise en place des systèmes autonomes de production ou d'achat des semences et à la définition des politiques agricoles
Santé	dons de médicaments aux populations	fonds de démarrage en médicament aux formations sanitaires	Développement d'un fonds de crédit pour la santé	accompagnements des populations à mettre en place leur mutuelle de santé et ainsi pouvoir participer à la définition des politiques sanitaires
Justice	visites et aide aux prisonniers	dénonciation des violations des droits de l'Homme	aides aux populations pauvres à accéder à un avocat	formation et organisation des populations pour pouvoir défendre leurs droits
Droits des femmes	aide des femmes en difficulté	femmes favorisées dans les projets	formations des femmes sur leurs droits et devoirs	accompagnement des femmes à s'organiser pour défendre leurs droits et participer aux décisions qui les concernent
Pêche	dons du poisson aux gens	dons de filets et des équipements de pêche aux gens	Nous apprenons aux gens à pêcher	Nous accompagnons les pêcheurs à s'organiser pour mieux vivre de leur métier, le défendre et le pérenniser

Celui-ci est conçu de manière intégrée et porte à la fois sur les aspects organisationnels, économiques et politiques. Nous conduisons des actions au niveau local ou micro (collines, communes) qui impulsent des actions au niveau national (meso), voire international (macro), et cherchons à y coupler systématiquement des initiatives qui contribuent immédiatement à l'amélioration des conditions de vie (santé, formation) avec d'autres plus économiques ou centrées sur le plaidoyer politique.

Chaque programme vise à soutenir ou à faire émerger des organisations populaires à l'instar des organisations mutualistes, des organisations paysannes ou des coopératives multifonctionnelles, des organisations de micro entrepreneurs, des comités locaux de gouvernance des ressources naturelles.

L'ADISCO est particulièrement connue dans le public pour la défense de l'agriculture familiale contre l'agribusiness ainsi que pour son engagement pour des politiques de protection sociale plus respectueuses des couches modestes de la population et plus durables. Le tableau ci-contre énumère des exemples d'initiatives d'empowerment des communautés.

Notre stratégie principale d'empowerment étant fondée sur l'autopromotion et l'éducation populaire, nous refusons de partir de l'analyse des besoins et voulons travailler sur l'être, sur la transformation, la formation spirituelle pour redonner confiance aux populations pauvres et méprisées qui ont fini par perdre la foi en elles-mêmes... Après la formation psycho-humaine de « paysans ferments », ces derniers initient de petits groupes appelés IGG (un terme kirundi pour désigner groupe pour l'autopromotion et la solidarité) qui commencent à mobiliser des ressources propres et initient des projets individuels et parfois collectifs pour améliorer leurs conditions de vie. Certaines IGG d'une même colline arrivent à organiser l'ensemble de la communauté autour d'initiatives communautaires comme le traçage de pistes, l'amélioration des sources d'eau potable, la prise en charge des cotisations

des vieillards dans la mutuelle etc. Ce sont ces IGG qui se mettent alors ensemble pour créer des entreprises solidaires de type coopérative qui cherchent à contrôler les maillons des filières agricoles et pouvoir ainsi récupérer la plus-value volée par des commerçants peu scrupuleux. Ce sont ces coopératives qui s'allient avec les autres acteurs de la société civile pour conduire un plaidoyer sur les politiques agricoles.

Dans le programme des mutuelles de santé (MS), ces dernières sont « capacités » pour assumer toute la gestion et le contrôle de leurs mutuelles. Elles sont alors appuyées dans la négociation de conventions à la fois au niveau du centre de santé, puis du district et de la province sanitaires. Les MS acquièrent ainsi une reconnaissance de l'autorité. Elles entament des actions de plaidoyer pour améliorer la qualité des soins de santé de l'ensemble de la communauté et renforcent ainsi leur assise sociale.

En se regroupant au sein des unions, puis d'une fédération nationale, elles finissent par s'imposer comme partenaires des services et politiques de santé.

Des partenariats compatibles ?

Afin de réaliser ces programmes, ADISCO reçoit des financements de neuf partenaires du Nord. Il s'agit essentiellement d'ONG qui, elles-mêmes sont subventionnées par leurs Etats, mais aussi d'une agence gouvernementale, d'une fondation privée et de l'Union européenne. Les fonds proviennent de trois pays : de Belgique surtout, de Suisse, du Canada et de l'Union européenne.

Du point de vue idéologique, les fonds proviennent d'organisations socialistes, chrétiennes (surtout catholiques), libérales ou plutôt libres à côté d'organisations sans orientation idéologique notoire.

Nous pouvons les classer en trois catégories :

1. Celles qui veulent bâtir un véritable partenariat pour le moyen/long terme et avec lesquelles nous partageons une vision com-

mune (au moins en bonne partie). Il s'agit d'organisations que nous avons recherchées ou qui nous ont approchés à cause, justement, de ce partage de vision. Généralement, il nous est possible d'engager un dialogue franc avec elles et, au besoin, de se dire mutuellement des choses désagréables.

2. Celles qui veulent exécuter un projet dans le pays et qui nous ont choisis souvent pour des raisons de compétence, de crédibilité dans l'environnement ou de la capacité à apporter des contributions. Ces organisations poursuivent plutôt leurs propres fins, mais pas nécessairement de façon négative.
3. Celles pour qui nous réalisons une prestation de services afin de générer des fonds propres indispensables à notre survie, et que nous ne considérons pas comme des partenaires, même si nous avons parfois réussi à développer avec l'une ou l'autre une bonne compréhension mutuelle.

Les limites entre ces trois catégories ne sont pas nettes et de là naissent des incompréhensions. Néanmoins, les succès majeurs de notre organisation en matière de plaidoyer politique résultent d'efforts conjugués entre nos partenaires du Nord et nous parce que les causes de la pauvreté et de l'injustice au Sud se trouvent aussi bien dans les deux hémisphères (privatisation imposée par la Banque Mondiale, politique d'assistance et non de responsabilisation, importations massives de produits du Nord destructrices des économies locales, pour n'en citer que quelques unes...).

Les décalages

En général, nous avons réussi à faire respecter nos choix de rester une organisation apolitique, non confessionnelle et indépendante d'une quelconque mouvance. Nous avons également réussi à définir nos propres programmes.

Mais la spécificité de notre approche entraîne parfois des désaccords aigus.

- Les grands bailleurs de fonds internationaux (bilatéraux et multilatéraux) privilégient

aujourd'hui au Burundi des approches de gratuité (distribution gratuite de semences, d'animaux et d'intrants, distribution de médicaments, subvention des soins médicaux, rémunération des populations pour réaliser des activités dans leurs propres exploitations etc.). On nous reproche souvent de ne pas comprendre le contexte d'extrême pauvreté du pays en demandant aux populations des efforts impossibles. Nous sommes régulièrement sollicités pour distribuer du bétail ou des semences ou, plus insidieusement, « encadrer » ou « organiser » les populations, non pas pour elles-mêmes mais plutôt pour qu'elles mettent en œuvre un projet précis. Jusqu'ici, nous avons refusé ces avances, mais comme ce sont les responsables de ces grands projets qui dictent les politiques nationales, nous sommes régulièrement accusés d'évoluer en vase-clos, de ne pas nous intégrer aux politiques nationales ; quand on ne nous taxe pas carrément d'incompétence.

- Notre choix de croire à la force du mouvement social nous vaut très régulièrement d'être traités de gauchistes, de communistes. Un responsable d'une organisation du Nord a même voulu nous opposer à nos bailleurs de fonds d'obédience chrétienne. Même s'il a été désavoué par sa hiérarchie, il a réussi à susciter la méfiance de l'un ou l'autre centre de santé qui a refusé de signer des conventions avec les mutuelles de santé des caféiculteurs du Burundi que nous accompagnons. Très régulièrement, nous sommes la cible de personnes ou d'organisations qui considèrent notre foi dans les populations pauvres comme « idéologique » et rétrograde. Dans la lutte pour une privatisation de la filière café contrôlée par des coopératives paysannes, on ne cesse de nous répéter que les paysans ne sont pas capables de gérer une usine de café ou de comprendre les enjeux des cours en bourse. Et cela malgré le fait que dans les pays voisins, ce sont les coopératives paysannes qui réussissent à offrir les meilleurs prix.
- Quelques partenaires ne sont pas vraiment convaincus de la compétence des Africains

et cherchent à les « encadrer » par des conseillers techniques. Même s'il est vrai que la guerre a fortement entamé la qualité de la formation dans notre pays, lorsqu'une organisation du Nord cherche à s'éterniser au Sud en faisant exécuter les projets par des expatriés, elle va à l'encontre du principe même de renforcement des capacités du Sud, seul générateur de changement social.

- Même parmi nos fidèles alliés, il existe des contradictions parfois très dommageables. Quelques-uns nous demandent de nous limiter à des actions « soft » de formation et de plaider alors que d'autres réclament que les actions de formation ou de plaider soient suivies par des appuis plus concrets à la population. D'autres pensent que seule une démarche entrepreneuriale et individuelle est porteuse de développement. La vérité se trouve sans doute dans un milieu difficile à fixer. D'autres partenaires nous ont reproché de ne pas nous engager plus politiquement, à l'exemple des organisations de défense des droits de l'homme. Cela n'est que partiellement vrai, puisque nous nous attaquons directement à des politiques gouvernementales (privatisation café, CAM) qui ne nous semblent pas favorables aux couches modestes de la population, mais nous avons fait le choix de la neutralité politique pour pouvoir rassembler toutes les forces populaires en vue du changement social précurseur du changement politique.

Face à ces contradictions, nous avons abandonné l'idée d'avoir un plan stratégique global unique pour l'ensemble de l'Association. Le Secrétariat général est responsable devant le Conseil d'administration d'assurer la cohérence de notre action. En effet, lorsqu'en 2009, nous avons organisé une rencontre du consortium de nos bailleurs de fonds, les tensions ont été tellement vives que nous avons fini par renoncer à cet exercice.

Travailler pour un changement social se conçoit sur le long terme au sein de programmes et non de projets. Parfois, les actions doivent se dérouler aussi bien au Sud qu'au Nord. Les avancées

que nous avons marquées pour limiter les dégâts de la privatisation de la filière café imposée à notre gouvernement par la Banque Mondiale sont aussi bien le fruit de nos partenaires qui ont agi au niveau de leurs Etats et de la Banque Mondiale que du travail réalisé dans notre pays. Il en est de même du combat contre un système d'assurance maladie géré par un bureau d'étude du Nord à des coûts prohibitifs.

Ce travail pour le changement social passe aussi par un travail patient de renforcement des communautés afin qu'elles puissent piloter leur propre vision du développement. Ce travail nécessite des partenariats qui baignent dans une grande confiance mutuelle sans crainte de se dire régulièrement des choses difficiles, mais dans le respect mutuel.

Un tel partenariat reste malheureusement encore peu présent dans le monde du développement et nécessite que les responsables des programmes aussi bien au Nord qu'au Sud y soient éduqués et non seulement sensibilisés.

* Secrétaire général de ADISCO (www.adisco.org).

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 :

L'évaluation :

- du programme Nord-Sud 2009-2011 et l'appui à la formulation du programme 2012-2014 (UniverSUD) ;
- (à mi-parcours) du projet « Développement d'alternatives communautaires à l'exploitation forestière illégale », phase 2 (NATURE+/WWF-Carpo/Laboratoire de foresterie tropicale et subtropicale de Gembloux Agro-Bio Tech).

La finalisation de l'évaluation:

- (à mi-parcours) du projet « Promotion de micro-entreprises rurales dans la Wilaya de Tétouan à travers l'appui au secteur du micro-crédit » au Maroc (Coopération Technique belge) ;
- du Programme « Renforcement des dynamiques socio-économiques en Cibitoke : PREDYSOC » au Burundi (SOLSOC-ADISCO).

Le démarrage de l'évaluation :

- conjointe de la coopération allemande, belge, Commission européenne, française, néerlandaise, britannique et suédoise avec le Burundi (consortium SEE-GFA-Euréal-Sipu pour la CE -EuropeAid) ;
- (à mi-parcours) du Programme d'appui à la souveraineté alimentaire-accompagnement d'un mouvement d'éco. sociale, coopérativiste et communautaire, mis en œuvre par ADG au Sénégal – (Fonds belge pour la Sécurité alimentaire) ;
- externe du Programme DGD 2011-2012 (GRESEA) ;
- des méthodes et outils de DISOP pour l'efficacité de ses partenariats et du renforcement des capacités (GAR et Cartographie des Incidences (DISOP).

La poursuite :

- de l'appui à un groupe de travail ONG /collectivités territoriales autour de l'analyse du changement (déf. d'une stratégie ; suivi-évaluation des effets), en lien étroit le F3E (Fonds pour la promotion des Etudes préalables, des Etudes transversales et des Evaluations) ;
- de l'appui-accompagnement au département « Intérieur » de Caritas International Belgique pour la conception d'un Plan Stratégique ;
- de l'appui méthodologique au Projet d'Appui au plaidoyer agricole et à la structuration provinciale et nationale en RD Congo (AGRICONGO) (TRIAS)

L'appui méthodologique lors d'un atelier de réflexion stratégique (planification du changement) (Union Nationale des Maisons Familiales Rurales)

La réalisation d'un cycle de formation « Environnement » dans le cadre de cycles d'information générale organisés par la CTB, avec ex-VODO, Groupe ONE et Green (Coopération Technique belge).



De la planification à la conversation stratégique

Theo Groot*

Photo : ASIMEA
Atelier de Recherche Action Participative (ARAP)

La planification stratégique creuse un fossé entre les discours favorables aux changements sociaux et la pratique de l'aide, qui se focalise sur la recherche de changements matériels. La théorie de la complexité ouvre de nombreuses perspectives pour dépasser ce paradoxe, en particulier pour accroître notre sensibilité aux processus « invisibles » du changement et favoriser l'émergence de nouvelles perspectives stratégiques.

Les initiatives de développement sont articulées autour de l'obsession de provoquer des changements mesurables. La planification stratégique est conçue comme une formulation rationnelle à long terme d'objectifs de développement fixés sur base d'analyses claires considérant à la fois la situation des bénéficiaires locaux, l'organisation du partenaire local et l'environnement dans lequel l'intervention doit avoir lieu. Des plans d'actions pertinents étant conçus pour réaliser ces objectifs et des ressources adéquates allouées, les progrès seront mesurés sur base d'indicateurs objectivement vérifiables et clairs.

Mais une fois que les fonds sollicités sur cette base ont été alloués, l'expérience démontre que, très souvent, les belles propositions que les plans d'action contiennent disparaissent.

Baucoup d'intervenants, y compris des facilitateurs, ont le sentiment que les ateliers de planification ne sont souvent en fait que des exercices rituels destinés à satisfaire les bailleurs de fonds.

Le problème c'est le problème

Quelle que soit l'application avec laquelle on se conforme aux engagements planifiés pour obtenir les changements souhaités, il n'en reste pas moins que l'approche de la planification stratégique telle qu'elle est promue et largement pratiquée dans le monde de la coopération se base sur la notion de problème et non sur un quelconque processus de changement. La démarche vise essentiellement à rechercher les problèmes ; c'est une approche de réparation¹.

1. Wheatley, M. (1999) « Leadership and the new science. » San Francisco: Berret-Koehler.

Des ajustements peuvent être apportés durant la mise en œuvre des initiatives, mais cela se fait souvent sur base de feed-back négatifs, et il est fréquent que de nouvelles actions créatives ne soient pas prises en compte parce qu'elles ne correspondent pas au cadre général préalablement défini. D'autant que les bailleurs sont souvent contrariés si des changements fondamentaux sont opérés durant la mise en œuvre. Ainsi, les organisations locales sont soumises à forte pression pour persister dans la perspective dessinée par des résultats définis cinq ans à l'avance, que les circonstances aient changé ou non. Les relations de partenariat se trouvent de facto dégradées par le fait que les échanges finissent par se concentrer sur les résultats obtenus et les raisons pour lesquelles ils n'ont éventuellement pas agi comme « convenu ».

Ce focus sur la résolution de problèmes a encore deux effets pervers : d'abord, il est implicitement décourageant dans la mesure où sur les dizaines, voire les centaines, de problèmes identifiés, quelques-uns seulement pourront être rencontrés par le projet ; il adresse en outre aux bénéficiaires un message dévalorisant (« vous êtes pauvres, ignorants, regardez tous vos problèmes et le peu que vous avez fait pour les résoudre »). En définitive, sous l'influence des approches de planification stratégique, le changement est principalement perçu à un niveau matériel où les résultats attendus sont clairement visibles et mesurables : SMART. Mais « bien que nous visionnions le changement à un niveau matériel, il est causé par des processus qui sont immatériels. Il est impératif de se référer davantage à ces processus invisibles qu'aux choses qu'elles engendrent ».² Ces processus invisibles sont les dynamiques d'organisation d'un système de vie.

La théorie de la complexité

Le problème avec les problèmes, c'est que le concept ne représente que pauvrement les situations sociales et induit en erreur les actions des gens. Cependant, ce monde en apparence

chaotique répond bel et bien à une certaine cohérence en raison des principes d'auto-organisation qui le meuvent. En tout cas, c'est la philosophie sur laquelle repose la théorie de la complexité.

La théorie de la complexité remet en cause la possibilité d'une intentionnalité sur le long terme. Elle postule que la façon dont les choses se développent est, par principe, imperceptible pour l'esprit humain dans la mesure où cela découle davantage d'une auto-organisation spontanée que d'une planification anticipée³.

Dans la continuité des sciences naturelles et de la physique quantique dont elle est issue, elle part du principe qu'il n'existe pas de choses, mais des relations, des modèles dynamiques en changement perpétuel les uns envers les autres. En cela, elle est en porte-à-faux par rapport au paradigme moderne d'un monde donné et objectif pouvant être observé et analysé de façon neutre. Ainsi, elle contribue à fonder une conception nouvelle du changement.

Wheatley⁴ mentionne deux paradoxes fondamentaux : le premier concerne le fait que les systèmes vivants se reproduisent d'eux-mêmes constamment et changent de façon à préserver cette faculté ; le second fait référence au fait que les organisations et les communautés renforcent constamment leur identité mais que, concomitamment, elles font partie de réseaux plus larges sans lesquels elles ne pourraient pas avoir d'identité car celle-ci se crée à travers les relations entretenues avec les autres systèmes. Il ressort de ce dernier constat que les frontières entre l'organisation et son environnement sont floues et largement construites par nos esprits.

Les systèmes complexes adaptatifs (SCA)

La théorie de la complexité considère l'organi-

2. Idem, p. 153.

3. Rethinking the fifth discipline, London (1999).

4. Wheatley, M. Op. Cit.

sation ou la communauté comme un SCA : un réseau interconnecté de plusieurs agents opérant en parallèle des contrôles « éparpillés ». Ce réseau s'adapte constamment à un environnement changeant, en tire des enseignements, permet aux agents individuels de s'organiser et c'est de leur participation qu'émerge une stratégie. Cette stratégie est subjective et généralement comprise post hoc ; elle est moins dépendante de projections détaillées que de la recherche de la compréhension de la complexité des thèmes concernés et de l'identification des options disponibles⁵.

L'ouvrage collectif d'où est tirée cette définition, délivre huit conseils d'utilisation de la théorie de la complexité dans les organisations :

- encourager la démocratie et reconsidérer la capacité de contrôle ;
- faciliter les perspectives multiples à la fois au niveau individuel et à celui du groupe ;
- admettre le fait que les limites sont floues ;
- prendre soin de lier constamment l'action et la réflexion ;
- injecter de la confiance dans le processus ;
- faciliter l'émergence d'idées ;
- faciliter l'apprentissage ;
- être ouvert à l'incertitude.

Agir avant toute chose

Les promoteurs de projets de développement qui utilisent la planification stratégique accordent beaucoup d'importance à la connaissance de l'environnement. Mais l'environnement est considéré ici comme une réalité donnée qui peut être analysée. Les théories de la complexité enseignent que l'environnement ne peut jamais être captivé intégralement puisqu'en faire partie l'influencera et que les autres organisations qui le constituent apportent elles aussi des changements imprévisibles. Ainsi, une stratégie ne peut émerger que des actions déjà engagées. Selon

5. Contribution de Burnes dans le collectif Darwin, J. Johnson, P. and McAuley, J. (2002) ; Developing Strategies for Change. Essex: Pearson, p. 285.

Weick⁶, l'action devrait précéder la planification dans la mesure où c'est seulement en faisant quelque chose que l'on agit sur l'environnement. Comment pourrions définir nos plans sans interagir avec notre environnement ?

Les approches courantes de renforcement de capacités se focalisent beaucoup sur les capacités d'une organisation à concevoir un plan stratégique... La théorie de la complexité nous apprend à refocaliser nos réflexions sur l'action en cours. Le suivi participe en principe de cette approche. Mais il se préoccupe surtout de la progression d'une initiative vers les résultats attendus, vers l'analyse des problèmes qui empêche cette progression, alors que la théorie de la complexité pose qu'une stratégie doit découler du processus. Pour pouvoir accéder à cette vision, il faut avoir foi en ses intuitions, être capable d'improviser (et donc moins investir de ressources dans l'anticipation de ce qui pourrait arriver et de ce dont on pourrait avoir besoin que dans l'acquisition d'une connaissance générale étendue, d'un large répertoire de compétences, de la capacité d'analyser rapidement, de re-prioriser constamment ses investissements⁷.

Une stratégie est l'expression de relations

Pour Stacey⁸, la théorie de la complexité est souvent interprétée d'une façon qui conduit à son intégration dans les théories orthodoxes de gestion et d'organisation. Les promesses radicales de nouvelles perspectives sont neutralisées et il ne reste plus qu'un emballage de théories rationalistes. Il explique comment la plupart des théories de l'organisation, y compris la plupart des théories d'interprétation de la complexité, trouvent leurs racines dans une psychologie cognitive qui considère l'individu comme un agent autonome premier et fondamental au groupe. Cela donne de l'importance

6. Weick, K. (2001) Making sense of the Organisation. Oxford, Blackwell.

7. Idem, p. 352.

8. Stacey, R. (2000) Strategic Management and Organisational Dynamics. Essex: Pearson.

au rôle du gestionnaire ou du manager en tant qu'observateur objectif capable de se détacher du processus. C'est cette psychologie cognitive qui empêche les potentialités offertes par la théorie de la complexité de se développer dans la théorie des organisations. Il propose dès lors une approche plus radicale de la théorie de la complexité qui se base sur une psychologie de la relation : les processus réceptifs complexes.

Inspiré là encore par la physique quantique, il considère que les organisations, les communautés et les individus sont des apparitions temporaires dans notre monde issues de relations humaines qui ont constamment besoin d'être recréées et qui cessent d'exister sans relations.

Cela va plus loin qu'une analyse sociale qui, tout en admettant que nous créons notre propre environnement et sommes en conséquence influencés par celui-ci, maintient l'idée de l'autonomie individuelle. Dans la psychologie relationnelle selon Stacey, l'individu et le groupe sont simplement des aspects différents d'un phénomène unique, à savoir la relation. Dans cette lecture, une stratégie est l'expression de relations⁹.

La principale caractéristique de cette relation est la conversation. Les humains s'adressent mutuellement des réponses sous formes de gestes, de mots, de sentiments, d'émotions, etc. Ces réponses peuvent être regroupées en thèmes spécifiques. Dès que les gens se rencontrent, des thèmes ressortent et peuvent être rapidement classés autour de thèmes « attracteurs ». La dynamique qui s'enclenche est semblable à une danse, dans le sens où chaque pas suit naturellement l'autre. Dans le cas d'une conversation à bâtons rompus, de nouveaux thèmes peuvent émerger et fonctionner comme de nouveaux attracteurs. La conversation est un espace où les thèmes émergents s'organisent d'eux-mêmes, se rassemblent autour de certains attracteurs et recréent de la relation. Donc, la relation apporte des thèmes et en même temps est recréée sous une nouvelle forme. Il peut arriver que certains thèmes de conversation soient

évités ou répétés et, dans ce cas, la conversation est coincée dans une cuvette d'attraction dont les gens peuvent trouver difficile de sortir. Cela amène une déception des relations et un groupe peut ainsi être entraîné dans une spirale négative. L'intention d'engager une action spécifique n'est donc pas la résultante d'une analyse objective des problèmes auxquels une organisation ou une communauté est confrontée, mais provient des conversations et en particulier du fait que les conversations prennent une forme spontanée. Ainsi, dans les processus réceptifs complexes de Stacey, ce n'est pas l'agent individuel qui s'auto-organise, mais ce sont les thèmes.

Dans la psychologie relationnelle, l'esprit d'un individu émerge constamment du processus de relation, il est une conversation intérieure et silencieuse, basée sur l'internalisation des relations sociales dont l'individu est le contenant. Ainsi, l'individu est le singulier alors que le groupe est le pluriel du même phénomène : les relations¹⁰.

Les rapports de pouvoir

Si les relations sont au cœur des stratégies, alors on peut pourrît arguer que les relations de pouvoir au sein d'un groupe peuvent déformer ou au moins « colorer » les relations dans ce groupe. La stratégie devient potentiellement alors la stratégie du plus puissant. Or, comme Mintzberg le remarque, « la formation de la stratégie peut ne pas être vue comme un processus dévoué au pouvoir et aux politiques »¹¹.

La planification stratégique ignore le rôle du pouvoir et des politiques dans la formation de stratégies. Celle-ci est basée sur une analyse d'interactions entre acteurs considérés comme rationnels et, dans une certaine mesure, exempts d'émotions. Sans compter que, bien souvent, beaucoup se joue en coulisse.

Il est vrai que la planification stratégique propose une sorte de médiation en introduisant une ana-

9. Darwin et al., op. cit., p. 273.

10. Elias, cité par Stacey, Op. Cit.

11. Mintzberg, H, Ahlstrand, B. and Lampel, J. (1998) Strategy safari. London: Pearson.

lyse des parties prenantes qui tente d'expliquer les comportements (ou opportunités de coalition). Comme Mintzberg le précise, l'analyse des parties prenantes est une tentative de composer avec les forces politiques à travers une approche rationnelle¹².

Stacey postule que le pouvoir n'est pas quelque chose d'objectif possédé par l'un ou l'autre ; il est constamment formé et déformé à travers la conversation. Dès que les gens entrent en relation, celle-ci contraint ce qui peut être dit, fait ou pensé. L'idéologie est un ensemble de thèmes qui justifient les relations de pouvoir et produit la sensation que le pouvoir en place est naturel. Dans les conversations selon Stacey, les gens, avec la réflexivité, peuvent influencer les thèmes et donc les relations de pouvoir. Trop souvent, le pouvoir est perçu comme établi, interchangeable, mais il n'est pas la propriété d'un individu ou d'un groupe, ni même un type de relation qui émerge de la conversation.

Les efforts des ONG pour libérer l'expression devraient être considérés à ce niveau. L'analyse appréciative¹³ est un bon moyen d'introduire de nouveaux thèmes dans une conversation organisationnelle. Les relations de pouvoir sont en fait des défis stimulants quand la conversation change.

La stratégie comme conversation

Stacey défend l'idée que les intentions de changement émergent dans les conversations en marge des organisations et non de l'analyse des problèmes. Etablir une stratégie consiste principalement en une tentative de refocaliser l'attention sur cinq thèmes pouvant être considérés comme des axes d'attention :

- La qualité de la participation. Il ne s'agit pas ici seulement d'impliquer des représentants des bénéficiaires à l'exercice de planification. La participation requiert d'admettre que les intentions de changement émergent des conversations avec autant de monde

que possible, dans le cadre d'espaces de rencontres ouverts¹⁴ ou d'autres groupes d'intervention élargis. Cela nécessite aussi que ceux qui sont en position dirigeante, les responsables des organisations comme les représentants de bailleurs, admettent qu'ils sont des participants à l'analyse plutôt que des observateurs objectifs. Ils peuvent proposer des thèmes, mais non contrôler la façon dont les gens réagiront à ces propositions.

- La qualité de la vie conversationnelle dans l'organisation ou la communauté, puisque c'est de cela que les intentions et le changement émergeront. La méthode d'analyse appréciative peut réellement améliorer la conversation organisationnelle¹⁵. Les dirigeants doivent être capables de repérer les blocages et peuvent apporter de nouveaux thèmes susceptibles de libérer les flux de conversation de manière à les transposer dans un état d'instabilité contrôlée.
- La qualité du climat de confiance et de soutien mutuel (notamment par le contrôle de l'anxiété). Les changements peuvent altérer la vie de l'organisation et de l'individu. Sur fond de relations de pouvoirs, cela peut être ressenti comme une menace.
- La qualité de la diversité. Une recherche de consensus peut conduire à une impasse, la majorité approuvant toujours les thèmes dominant ou préexistant. Laisser de l'espace aux voix déviantes et au « bizarre » apporte de nouveaux thèmes aux conversations qui joueront leur rôle dans le processus d'auto-organisation.
- La place accordée à l'imprévisibilité et au paradoxe. Si nous acceptons que nous ne pouvons pas prédire le futur et l'enchaînement des événements, il est important d'être capable de vivre sans que cela ne nous neutralise.

12. Idem, p. 250

13. Voir la fiche outil de ce numéro, p. 8

14. Owen, H. (1997) *Open Space Technology*. San Francisco: Berret-Koehler et (2000) *The Power of Spirit*. San Francisco: Berret-Koehler.

15. Cooperrider, D. Sorensen, F., Jr., Whitney, D. and Yaeger, T. (2000), *Appreciative Inquiry: rethinking human organization toward a positive theory of change*, Illinois: Stipes.

Conclusions

Cinquante ans de coopération au développement n'ont pas apporté les résultats souhaités et on peut se demander si la généralisation de la planification stratégique a contribué à renverser la vapeur en renforçant la capacité des projets à progresser dans la bonne direction.

Il n'est pas facile d'abandonner les sentiers jalonnés de la planification stratégique. Les activités de développement doivent aboutir à des améliorations tangibles des conditions d'existence des peuples. Mais cela ne doit pas détourner notre attention des processus invisibles. La contribution de Stacey sur la conversation peut y contribuer, mais ce ne doit pas être la seule piste à explorer. Inutile de remplacer un dogme par un autre.

* Coach et facilitateur notamment en matière de rencontres de grand groupes (Forum Ouvert).

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.



CNCD-11.11.11 : ensemble pour traduire le changement social dans des actions concrètes ?

*Nicolas Van Nuffel**

Photo : Equipe Pénis (COTA)

Nées d'une impulsion caritative, les ONG de développement ont pris conscience que la lutte contre la pauvreté n'avait pas de sens si l'on ne posait pas celle des inégalités et, donc, du changement social. De là à en faire le cœur même de leur action, une évolution est nécessaire, qui se retrouve au centre d'une structure collective telle que le CNCD-11.11.11...

Fondé en réponse à un appel de l'Organisation des Nations-Unies pour l'agriculture et l'alimentation (FAO) dans les années qui ont suivi les indépendances africaines, le Centre national de coopération au développement (CNCD) s'est transformé en structure de coordination des ONG belges, dans le but de récolter des fonds au service de leurs projets dans le Tiers-Monde. Ce fut l'Opération 11.11.11, dont la première édition fut organisée en 1966. Cependant, l'optique caritative de cette campagne fut très rapidement contestée, ce qui amena à une réforme de son fonctionnement.

Vers le changement social

La première étape de cette évolution survint en 1973, à la suite du coup d'Etat militaire du général Pinochet, au Chili. A quelques semaines de l'Opération 11.11.11, l'assemblée générale décida de prendre position contre le putsch et d'interpeller les autorités belges pour qu'elles le condamnent et ouvrent les portes de leur ambassade à Santiago aux candidats réfugiés. Dans la même logique, le CNCD appela au boycott d'une exposition « Brasil Export » organisée sur le sol belge par la junte militaire brésilienne, dans un objectif de légitimation internationale.

Les décennies ont passé et, progressivement, le changement social est devenu le cœur de l'action du CNCD-11.11.11 dans ses trois missions d'interpellation, de sensibilisation et de financement de projets. Ainsi, la Charte politique de l'organisation, actualisée en 2010, fixe clairement les objectifs de « coordonner nos efforts en vue de transformer les mentalités et les comportements, de financer des programmes de partenariat dans le Sud et de peser sur les décisions

politiques en faveur de la satisfaction universelle des droits fondamentaux¹ ». De même, le chapitre abordant la question du partenariat fait une référence claire au changement social, nommément cité : « Ces partenariats se construisent et inscrivent leur action dans la durée, en vue de générer du changement social. Ils se fondent sur l'analyse des acteurs, du contexte politique et économique, des contradictions sociales, des obstacles et des potentialités. »

Cette affirmation de principe se doit d'être traduite dans la réalité concrète d'un monde en mutation. Ceci implique, entre autres, deux questionnements fondamentaux pour tous les acteurs de solidarité internationale. L'un concerne leur action au Nord, l'autre leurs partenariats avec le Sud.

L'équateur se trouble

La vision du monde des acteurs du développement a longtemps été marquée par une dichotomie entre le Nord et le Sud. Pour résumer, deux visions s'opposaient : l'une, basée sur le binôme développé/sous-développé, confiait au premier la fonction de transmettre au second les moyens techniques et financiers pour le rattraper (« Si tu lui apprends à pêcher... ») ; l'autre, construite autour d'une opposition dominant/dominé, reprochait au premier d'exploiter le second et confiait aux ONG du Nord le rôle d'appuyer leurs partenaires du Sud dans leurs luttes de libération.

Mais les grandes mutations des dernières décennies et, en particulier, l'émergence d'une série de pays du Sud (Chine, Inde, Brésil) brouillent les cartes. Par exemple, comment dire au travailleur de la sidérurgie belge dont l'emploi est menacé de délocalisation en Chine qu'il est un « dominant » dont le mode de vie menace la survie de « dominés » au bout du monde ? Sans compter que la mondialisation a renforcé les interdépendances : nos modes de consommation ont beaucoup plus d'influence sur le reste du monde que l'argent que nous y envoyons par des dons

ou l'aide publique.

Jusqu'où élargir le spectre ?

Le CNCD-11.11.11 cherche à répondre à ce premier défi en constituant des alliances qui dépassent le monde des ONG. Ainsi des syndicats, membres de la coupole depuis une dizaine d'années, mais aussi un tas d'autres acteurs qui ont pris part aux plates-formes qu'il coordonne : ONG environnementales, organisations paysannes ou de consommateurs, organisations de migrants, etc. La Charte politique déjà citée appelle d'ailleurs au « au renforcement et à l'élargissement des alliances citoyennes », afin de promouvoir un nouveau paradigme.

On ne peut cependant nier que ces mutations amènent à un questionnement identitaire fondamental pour les ONG de développement. L'enjeu climatique en est un excellent exemple. Il y a bien une dimension Nord-Sud au réchauffement planétaire : celui-ci est principalement causé par les émissions de gaz à effet de serre, dont les responsables historiques sont les pays industrialisés (75% des émissions des deux derniers siècles) ; or, les conséquences néfastes se font avant tout sentir dans la zone intertropicale, donc dans les pays en développement. Mais la croissance rapide des émissions de pays comme la Chine, aujourd'hui premier émetteur mondial, remet en cause cette lecture. Et surtout, plus fondamentalement, la première des solutions au problème de trouve dans des transformations des modes de vie dont la dimension est éminemment locale : transport, habitat, énergie... Se pose alors la question de la spécificité du CNCD-11.11.11 : celui-ci dispose de toute la légitimité pour appeler à lutter contre les changements climatiques, mais quelles solutions a-t-il à proposer pour diminuer les gaz à effet de serre en Belgique ?

En posant cette question, on pose celle de la limite du champ d'action d'organisations qui définissent leur objet social autour de la « coopération au développement ». Celle-ci doit-elle se limiter à l'aide technique et financière à une époque où les flux de l'aide sont tout-à-fait marginalisés par rapport à d'autres transferts finan-

1. http://www.cncd.be/IMG/pdf/Charte_politique_du_CNCD-11-11-11-2.pdf

ciers, tels que les investissements, rapatriements de bénéficiaires ou envois des migrants ? La question se pose de façon d'autant plus aiguë qu'elle a des liens avec le cadre de réglementation et de financement. Ainsi, achACT², membre du CNCD-11.11.11, s'est vue refuser le statut d'ONG par le ministère de la Coopération, au motif que son objet social n'était pas la « coopération au développement ». Interpeller les multinationales sur leurs pratiques dans des pays comme la Chine, est-ce de la coopération au développement ? Mais cette question se pose dans l'autre sens : dans un tel contexte, le soutien à des projets techniques dans le Sud a-t-il encore un sens ou les acteurs de solidarité internationale ne devraient-ils pas orienter toutes leurs actions sur les changements de rapport de force, au Nord et au Sud ?

C'est le deuxième type de questionnement qui découle des mutations actuelles, dont les conséquences sont encore plus essentielles pour les acteurs de la solidarité internationale. A partir du moment où l'on fait le constat que l'état actuel du monde est « la conséquence d'un système économique fondé sur la course à la compétitivité et qui se nourrit de la spéculation financière, des inégalités sociales et de la surexploitation des ressources naturelles³ », les ONG ont-elles vocation à en diminuer les conséquences ou à s'attaquer aux causes ? La réponse se trouve sans doute dans la question, mais elle entraîne la nécessité de réorienter l'action même de ces acteurs et d'en redéfinir les missions mêmes.

Quelle réponse collective les membres du CNCD-11.11.11 apportent-ils à ce défi ?

A la suite de la révision de la Charte, adoptée pour rappel en 2010, une réforme de critères de sélection des projets financés par l'Opération 11.11.11 a été adoptée, qui tente de renforcer cette dimension de changement social. La nou-

2. achACT est une plate-forme regroupant ONG, syndicats et organisations de consommateurs pour lutter pour les droits des travailleurs dans les pays du Sud, en particulier dans des secteurs tels que le textile ou l'électronique. Jusque 2011, elle portait le nom de « Campagne vêtements propres »

3. Ibid.

velle grille de critères exige notamment que les projets financés soient axés sur « l'approche droits », c'est-à-dire qu'ils mettent le citoyens en position d'exiger de l'autorité publique la réalisation de leurs droits humains, à travers, par exemple, la fourniture des services sociaux de base. Elle demande aux candidats de montrer comment ils intègrent une dimension de plaidoyer ou d'interpellation des décideurs politiques dans leurs stratégies. Cependant, cette exigence est souvent confrontée aux réalités complexes du terrain sur lequel se déroulent les projets.

Ainsi, comment faire lorsque l'Etat est totalement absent, comme dans les provinces reculées d'un pays tel la République Démocratique du Congo ? Quelle marge d'interpellation lorsqu'un pouvoir autoritaire comme celui du Rwanda impose à sa population des politiques telles que la villagisation forcée ? Et, complément à cette question, faut-il accepter de travailler dans le monde rural rwandais si cela implique de facto la mise en œuvre des politiques d'un gouvernement dont la légitimité démocratique pose question ? Quelle relation établir avec le pouvoir de fait (les seigneurs de la guerre) dans un pays en guerre comme l'Afghanistan, où l'Etat central ne parvient à peine à imposer sa loi que dans la capitale ?

De plus, si les membres du CNCD-11.11.11 partagent un socle commun défini autour de la Charte politique à laquelle ils ont adhéré, cela ne signifie évidemment pas que leurs approches, leurs visions sont toujours identiques. Ni d'ailleurs qu'elles devraient l'être : c'est justement la richesse d'une structure collective que de confronter les points de vue et d'offrir un espace pour qu'ils se rencontrent... ou s'affrontent. Ainsi du rôle du partenaire du Nord, par exemple, que certains voient plutôt comme un appui technique, d'autres comme un partenaire politique.

Deux lignes rouges sont définies par les critères de sélection : le partenaire du Nord ne peut pas se trouver dans la position de conducteur du projet (au nom du principe d'appropriation), il ne peut pas non plus être une simple boîte aux lettres dont le rôle se limiterait à l'envoi de fonds.

Entre ces deux lignes, de nombreuses modalités coexistent.

Autant de questions qui amènent à des débats difficiles, mais fructueux, auxquels l'action quotidienne laisse trop peu d'espace. Or, on constate que les ONG elles-mêmes sont en demande d'un renforcement de leurs capacités, non seulement dans les domaines purement techniques tels que la gestion de cycle de projet, mais vis-à-vis d'une approche plus politique de leurs partenariats. Une enquête réalisée par le COTA dans le cadre de la collaboration entamée en 2011 entre ce dernier et le CNCD-11.11.11 a montré que 81% des membres soumettant des projets estiment nécessaire que la coupole se développe davantage comme un lieu de renforcement de capacités dans les domaines relevant de l'application de sa Charte politique.

Où l'on revient à la Charte politique

Quelles réponses apporter à cette demande ? Voilà sans aucun doute l'un des débats qui devront avoir lieu dans la définition du prochain cadre stratégique, qui devrait démarrer en 2014. Plus que mettre en place des activités de formation proprement dite, le CNCD-11.11.11 pourrait ainsi par exemple faire émerger des espaces de débat et de collaboration entre ses membres leur permettant non seulement de mener des actions communes de sensibilisation et d'interpellation en Belgique, comme c'est déjà le cas, mais aussi de dégager des pistes d'action concertée en faveur du changement social dans les pays où elles soutiennent des partenaires.

Si « la seule réponse adéquate et durable est le renforcement de la coopération internationale dans un cadre multilatéral et démocratique », chaque activité, chaque action doit être mesurée à l'aune d'une seule et même question : en quoi contribue-t-elle, au niveau local ou global, à remettre en cause les rapports de forces qui maintiennent notre monde dans son impasse actuelle ? En clair, quelle est sa contribution au changement social ?

* Responsable du Département plaidoyer du CNCD.



Photo : Oxfam Magasins du Monde
Séance plénière du séminaire de juin (Bruxelles)

Commerce équitable et changement social. Vers un partenariat renforcé.

Géraldine Dohet*

Oxfam-Magasins du monde a entrepris cette année un processus de réflexion concernant son partenariat avec des organisations du Sud. La confrontation des conceptions de changement social est au cœur des échanges. Pour l'organisation de commerce équitable et ses partenaires, il s'agit de parvenir à déterminer quelles mesures de renforcement mutuel et quelles actions communes mettre en place au-delà de la production et de la vente de produits de commerce équitable. Ce qui implique d'interroger les diverses sensibilités par rapport au concept de changement social et les leviers d'action mis en place par chacun pour atteindre les changements visés...

Historiquement, les organisations de commerce équitable, comme Oxfam-Magasins du monde, ont développé des partenariats commerciaux avec des organisations du Sud. Articulé dans les années 60 sur une vision fortement caritative, le commerce équitable a construit un concept de partenariat fort, nouveau, dans lequel les organisations du Nord et du Sud entendent travailler ensemble sur une base équitable, dans une

visée d'empowerment et de réciprocité. Mais cette préoccupation reste peu présente dès lors qu'il s'agit de sortir du domaine commercial. Des pans d'activités entiers, tels que la sensibilisation, les campagnes, le plaidoyer, tirent généralement peu profit des ressources potentielles du partenariat. S'ils sont sollicités comme des ressources sur le fond ou comme des témoins du bien-fondé du commerce équitable, les partenaires sont rarement invités à jouer un rôle plus actif, par exemple, dans le choix des thèmes, des stratégies, des méthodologies, des publics cibles à privilégier. C'est à peine si on prend soin de vérifier avec eux si les messages les concernant sont compatibles avec leur discours ou l'image qu'ils souhaiteraient donner d'eux-mêmes.

Comment renforcer le partenariat sur les plans éducatif et politique ?

La réflexion entamée en ce début d'année nous a d'abord amenés à nous interroger sur nos expériences passées en termes de partenariat « non-commercial ». Une brève analyse de ces expériences a mis en lumière qu'elles étaient

ponctuelles, irrégulières, rarement intégrées dans la stratégie de l'organisation et que les partenaires y étaient considérés comme des ressources ou témoins (réalisation d'une étude de base dans le cadre d'une campagne par un partenaire indien ; réalisation d'un film par un partenaire congolais ; intervention de nos partenaires dans des conférences, événements, etc.).

Notre souhait de départ a alors été de vouloir renforcer ces relations avec nos partenaires du Sud sur ces plans éducatif et politique, plus explicitement dans nos activités d'éducation au développement et de plaidoyer : décider de thèmes de campagnes communs, de stratégies éducatives, de pratiques d'éducation au développement, etc.

Mais il est vite apparu que les réels enjeux étaient ailleurs. Les concepts et pratiques de plaidoyer et d'éducation ne sont-ils pas très relatifs et liés aux contextes dans lesquels ils se développent ? L'enjeu de la réflexion s'est dès lors centré un pas plus haut : sur cette notion de changement social, sur la vision du monde que cette notion induit et sur les modalités d'action – diverses et multiples – qu'elle engendre.

Le changement social pour Oxfam-Magasins du monde

En 2011, la redéfinition de son plan stratégique a conduit Oxfam-Magasins du monde à clarifier ses missions et ambitions.

Sa mission première consiste à construire la justice socio-économique en combattant les inégalités et les injustices de manière structurelle et globale. Cette mission peut être déclinée en 3 ambitions :

- garantir pour chacun la réalisation des droits économiques et sociaux fondamentaux ;
- rendre plus juste le système de production, distribution, consommation ;
- construire une société durable respectueuse des droits fondamentaux de tous.

Sur cette base, divers éléments définissent la vision du changement social de l'organisation. Il repose sur un changement structurel, durable dans le temps et permanent, sur une transformation du système actuel qui va dans la direction d'un système socio-économique mondial plus juste ; il s'agit de changements systémiques (qui englobent le social, l'économique, l'environnemental, le culturel, le politique) qui concernent à la fois les connaissances, les attitudes, les comportements, mais aussi des règles (nationales et internationales) ; il repose sur une visée collective et doit s'inscrire à différents niveaux : local, régional, international.

Oxfam-Magasins du monde se donne trois leviers d'action pour atteindre ce changement social :

- un levier « citoyen » orienté vers la mobilisation, l'éducation et la conscientisation des citoyens et des consommateurs (manifestations, événements, petits déjeuners Oxfam, sensibilisation en écoles, formations, campagnes de sensibilisation...)
- un levier « expertise » adressé aux responsables politiques via des campagnes et du plaidoyer (interpellation de candidats, mémorandum pour les élections, conférences...)
- un levier « alternatives » qui consiste en la mise en place d'alternatives concrètes (le commerce équitable ; le seconde main).

À la recherche des points de complémentarité

Oxfam-Magasins du monde entretient une relation de partenariat avec 37 organisations dans le Sud, qui sont davantage que de simples fournisseurs de produits. Ils poursuivent également le vœu de concrétiser une autre vision du monde et de construire la justice socio-économique. Ils mènent eux aussi des actions en faveur du changement social. Dans quelle mesure leurs objectifs en la matière sont-ils compatibles avec ceux d'Oxfam-Magasins du monde ; quels profits mutuels les partenaires peuvent-ils tirer de leurs

spécificités, de leurs points communs ?

De manière assez évidente, en tant qu'acteurs de commerce équitable, nous proposons une alternative économique, en produisant/commercialisant des produits. Cette activité est au cœur de nos projets respectifs, mais ne constitue pas notre seul point commun.

En effet, Oxfam-Magasins du monde mène des activités de sensibilisation, des campagnes de mobilisation, de plaidoyer, etc. La plupart de nos partenaires du Sud aussi. Un questionnaire envoyé à l'ensemble de nos partenaires, dans le courant du mois d'avril 2012, nous a révélé l'ampleur des actions mises en place, à côté de la production de leurs produits, pour sensibiliser, informer, interpeller aux enjeux socio-économiques et environnementaux de notre modèle de production et consommation actuel.

Nous pouvons entrevoir intuitivement des parallèles entre nos actions au Nord et celles au Sud. Prenons le cas de l'éducation au développement (ED), activité constitutive d'Oxfam-Magasins du monde au même titre que son activité commerciale. Même si l'ED n'est pas pratiquée dans les pays du Sud telle qu'elle l'est ici en Occident, ces derniers ont une longue expérience basée sur l'éducation populaire. Or, ces deux types d'éducation ont beaucoup en commun : des objectifs qui visent à la transformation de la société actuelle ; des processus éducatifs qui considèrent les personnes comme des sujets actifs et non des objets passifs de cette transformation ; des méthodologies participatives et créatives ; une approche complexe du réel ; la valorisation du partage d'apprentissages de personnes ainsi que le renforcement de leurs compétences et pouvoir d'action pour une plus grande participation dans leur contexte social.

Tous ces éléments, ainsi que le partage de cette réflexion avec d'autres organisations de commerce équitable en Europe, nous ont amenés à penser que finalement, ce qui importe n'est pas tant la question de savoir comment impliquer les partenaires dans nos actions, mais plutôt de voir comment les actions que nous menons ici

au Nord et les actions menées au Sud par nos partenaires contribuent, ensemble, à créer du changement social.

Il est évident que les priorités et les urgences ne sont pas vécues au même degré entre le Nord et le Sud de la planète. Cependant, nous avons un agenda commun : nous avons comme ambition de construire une société dans laquelle chacun puisse vivre dignement, une société plus juste, plus équitable pour tous. Nous voulons créer un rapport de force pour lutter contre les dérives de la mondialisation néolibérale. Pour cela, il est nécessaire de voir comment nos actions, au Nord et au Sud de la planète, peuvent se renforcer pour amener le changement social auquel nous aspirons. Des actions, des supports, des activités, des outils probablement différents la plupart du temps, mais issus d'une stratégie intégrée avec les partenaires du Sud, dans les domaines des activités politiques et éducatives.

Séminaire

Ces enjeux ont été au cœur d'un séminaire de travail qui a pris place en juin 2012, au cours duquel Oxfam-Magasins du monde et quatre de ses partenaires¹ ont échangé autour de cette notion de changement social et des leviers d'action que nous activons pour l'atteindre.

Nous avons souhaité créer un espace d'échanges et de valorisation des expériences de nos partenaires afin de mettre l'accent sur l'apport des participants qui représentent une diversité certaine d'organisations du Sud. Nous souhaitons également positionner Oxfam-Magasins du monde comme un acteur autour de la table, au même titre que les autres. Le tout dans une démarche participative dans laquelle puissent être intégrés un maximum de points de vue et d'attentes de nos partenaires.

Les difficultés avec lesquelles composer

L'exercice en lui-même de confrontation de nos visions du changement social ne fut pas

1. AjQuen (Guatemala), Bombolulu (Kenya), Corr-The Jute Works (Bangladesh), Tara (Inde).

aisé. Parmi les difficultés à intégrer, on le sait, mais il faut le répéter, les aspects culturels et les aspects liés à la langue sont importants. Même si des efforts significatifs ont été mis en place ces dernières années afin de favoriser les échanges entre partenaires du Sud et du Nord au sein du mouvement du commerce équitable (missions dans le Sud, rencontres dans le Nord, échanges réguliers à distance, etc), il faut bien constater qu'il reste des malentendus ou des problèmes de communication. Souvent, on croit bien se connaître. Mais les mots que l'on utilise n'ont pas nécessairement la même signification. Citons simplement les termes « éducation » et « politique » qui recouvrent des réalités diverses en fonction que l'on se trouve en Belgique, au Guatemala, en Inde, au Kenya ou au Bangladesh.

Il convient ensuite de parvenir à dépasser les biais inhérents à la relation de partenariat elle-même. Les partenaires du Sud continuent à considérer une organisation telle qu'Oxfam-Magasins du monde comme une organisation avec laquelle ils entretiennent une relation client-fournisseur. Et quoi de plus vrai ; nos partenaires sont fortement liés aux commandes que nous leur passons. Mais ceci a tendance à instaurer une relation de dépendance du Sud envers le Nord. Malgré les éléments mis en place pour en sortir (notamment en termes méthodologiques), ce biais dans la relation reste inéluctable. Il est nécessaire d'en tenir compte. Et nécessaire également de poursuivre ce travail pour instaurer plus d'égalité dans nos échanges, en acceptant aussi que le Sud nous remette parfois en question...

Au-delà du consensus apparent sur le commerce équitable comme moteur de changement social

Un autre point mis en lumière, qui peut paraître somme toute assez naturel : le commerce équitable apparaît comme étant au cœur du changement social, pour l'ensemble des partenaires autour de la table, comme moyen et comme finalité ; comme finalité parce qu'il constitue un réel outil de développement économique pour des producteurs marginalisés ; aussi comme moyen, car il constitue une alternative crédible

qui montre qu'il est possible de faire du commerce autrement. Un moyen d'action, de promotion d'un autre modèle de société que nous voulons tous mettre en avant.

Cette vision partagée du commerce équitable comme acte politique est essentielle pour Oxfam-Magasins du monde car elle constitue l'une de nos plus-values par rapport à d'autres acteurs du commerce équitable, exclusivement orientés vers les aspects économiques et commerciaux.

Ceci étant dit, il ne faudrait pas négliger l'importance des enjeux économiques pour nos partenaires du Sud, surtout en cette période chahutée par la crise. Car il n'est resté pas moins que plus une organisation aura de débouchés économiques, et pourra donc associer un plus grand nombre de producteurs à son projet, plus cette organisation pourra changer le terrain social sur lequel elle travaille. Il apparaît aussi que, plus longue sera la relation avec un partenaire du Sud, plus les projets sociaux développés dans le cadre de cette relation auront une chance d'aboutir. Or le caractère durable de la relation est avancé par nos partenaires comme un avantage indéniable du commerce équitable face au commerce traditionnel.

Au sujet du modèle de société que nous souhaitons promouvoir, les échanges ont permis de mettre à jour que, malgré les contextes, les actions et les publics différents d'un partenaire à l'autre, d'un coin du monde à l'autre, les mêmes mots reviennent dans les visions exprimées sur le changement social. Il n'y a pas de divergences qui apparaissent. Les cinq visions partagées par les organisations autour de la table lors du séminaire s'expriment toutes en termes de « justice », qu'elle soit sociale, économique, environnementale, culturelle.

Elles partagent également une visée collective de ce changement. Ce changement implique des changements d'attitude, de comportements mais aussi des règles (nationales, internationales).

Par contre, effectivement, les leviers d'action activés par l'une ou l'autre organisation pour y parvenir seront différents et conditionnés par les contextes, les publics spécifiques. Cette question des publics cibles mériterait d'ailleurs d'être approfondie. Car une différence fondamentale apparaît entre les cibles de nos actions d'éducation au Nord ou au Sud : nos cibles d'éducation au Nord sont (plus) rarement les victimes directes d'injustices tandis que celles au Sud vivent directement l'oppression, la privation.

Autrement dit, les cibles des actions d'éducation des organisations du Sud en sont également leurs bénéficiaires directs, ce qui n'est pas le cas pour les actions d'éducation d'Oxfam-Magasins du monde. Se pose alors la question de la complémentarité entre nos actions en Belgique et celles menées par nos partenaires. Comment les concilier ? Quel lien établir entre les changements de mentalités et de comportements que nous visons ici et ce qu'en attendent concrètement les producteurs et artisans dans le Sud ? Dans le contexte de crises mondiales que nous traversons (économique, climatique, etc), les préoccupations et les enjeux sont-ils les mêmes ?

Les divers points révélés ci-dessus lors de ces trois jours de travail sont autant d'apprentissages que de portes ouvertes vers de nouveaux questionnements.

Ajoutons peut-être un apprentissage supplémentaire : la prise de conscience par les organisations partenaires présentes autour de la table de leur complémentarité et de l'enrichissement mutuel qu'elles peuvent s'apporter. La suite du processus de réflexion tiendra largement compte de ce constat, puisque des missions d'échanges entre partenaires du Sud sont prévues.

Perspectives nouvelles

La porte est ouverte pour développer, avec un nombre restreint de partenaires, une relation plus approfondie, au-delà de la vente de produits, dans un processus de renforcement des capacités des partenaires dans leurs finalités sociales, éducatives et politiques.

Deux premières thématiques de travail pour le

futur sont apparues lors des échanges avec nos partenaires :

- Le renforcement de capacités à développer le marché local du commerce équitable, dans sa dimension de sensibilisation, via l'échange de pratiques. En effet, la vente de la production au niveau local est cruciale dans l'avenir du commerce équitable. Mais les partenaires soulignent l'importance de développer une démarche de sensibilisation et d'interpellation des consommateurs du Sud, qui va au-delà de l'achat de produits équitables.
- Le renforcement de capacités à développer des stratégies, des dispositifs et des outils pour mobiliser des citoyens, afin d'en faire des ambassadeurs du commerce équitable, dans sa dimension de vecteur de changement social. Il est apparu que ce point traversait l'ensemble de nos organisations. Oxfam-Magasins du monde a également beaucoup à apprendre de ses partenaires en la matière et le renforcement de capacités sera réel pour nous aussi.

Nous ressortons convaincus de vouloir renforcer nos relations de partenariat au-delà de l'activité commerciale et de poursuivre les échanges autour du changement social. Cela se traduira notamment par le biais de deux missions de terrain et d'un second séminaire en 2013. Les missions serviront à approfondir, sur le terrain, cette notion de changement social et la manière dont elle se traduit concrètement dans des actions. La première sera consacrée au premier enjeu identifié plus haut ; la seconde autour du second enjeu. Il s'agira d'échanges croisés entre partenaires, puisque pour chaque mission il y aura un partenaire « accueillant » et un autre « visiteur », chargés tous deux d'alimenter la thématique de travail en présentant leurs expériences, en y apportant leur regard critique, en confrontant leurs visions. Le séminaire qui prendra place après ces missions permettra de faire le point sur ces expérimentations, de les évaluer, et au final de construire ensemble les modalités de travail en commun pour la suite.

* Responsable du Service Education de Oxfam-Magasins du monde.

Sur le thème du trimestre...

Les documents électroniques présentés dans cette rubrique sont accessibles en ligne sur notre compte Diigo (www.diigo.com/user/cota_asbl). Vous pouvez cliquer sur le tag « changement » pour retrouver la sélection consacrée au changement social. Nos dossiers sont régulièrement mis à jour et enrichis de nouveaux documents.

Une sélection plus complète sur le thème de ce trimestre est disponible sur le blog des ECHOS DU COTA à l'adresse suivante : <http://www.cota.be/exaequo/?p=470>

Changement social

>> Guide Barefoot 2 : pratiques d'apprentissage pour les organisations et pour le changement social

Collectif Barefoot, s.l., 2011, 215 p.

Cote COTA : 132-COL-g

Référence Internet : www.barefootguide.org/BFG_2/Guide_Barefoot_2_Francaise_tout%20entier.pdf

>> Changement politique et social : éléments pour la pensée et l'action

Philippe De Leener

Enda Intermondes / Enda GRAF Sahel, Dakar, 2005, 287 p.

Cote COTA : 110-END-c

>> Genre et niveaux d'intelligibilité du social

Claudine Drion

Le monde selon les femmes, Bruxelles, 2005, 10 p.

Référence Internet : <http://genre.francophonie.org/IMG/pdf/>

Genre_et_intellegibilite_u_du_social.pdf

>> La place des ONG dans le changement social

Kamel Mohanna et al.

Médecins du Monde, Paris, 2012, 18 p.

Référence Internet : <http://bit.ly/QwZ1VH>

>> Anthropologie et développement : essai en socio-anthropologie du changement social

Jean-Pierre Olivier de Sardan

Karthala / Apad, Paris / Marseille, 1995, 224 p.

Cote COTA : 132-OLI-a

Référence Internet : <http://bit.ly/MIJu2V>

>> Sociologie des changements sociaux

Alexis Trémoulinas

La Découverte, Paris, 2006, 121 p.

Cote COTA : 110-TRE-s

Changement et théorie du changement

>> Theory of change : a practical tool for action, results and learning

Annie E. Casey Foundation, 2004, 49 p.

Référence Internet : www.organizationalresearch.com/publicationsandresources/aecf_theory_of_change_manual.pdf

>> People and change : exploring capacity-building in NGOs

Rick James

INTRAC, Oxford, 2002, 161 p.

Cote COTA : 111.3-JAM-p

>> Du désir au plaisir de changer : comprendre et provoquer le

changement

Françoise Kourilsky

Dunod, Paris, 2004, 332 p.

Cote COTA : 603.1-KOU-d

>> Theory of change : a thinking and action approach to navigate in the complexity of social change processes

Inigo Retolaza Eguren

HIVOS, Democratic Dialogue, UNDP, The Hague, 2011, 90 p.

Référence Internet : <http://bit.ly/NCNoM2>

>> Learning from change : issues and experiences in participatory monitoring and evaluation

Marisol Estrella

ITDG, Londres, 2000, 274 p.

Cote COTA : 116-ITD-i

Référence Internet : <http://web.idrc.ca/openebooks/895-3/>

Sites Internet

The change alliance

www.changealliance.org

Communication for social change consortium

www.communicationforsocial-change.org

Keystone – measurement for social change

www.keystoneaccountability.org

MSC Database

www.mostsignificantchange.com

Theory of change community

www.theoryofchange.org



Photo : OXFAM
Climate Conference Durban 2011.

Changement social: de nouvelles stratégies s'imposent

Xavier Declercq*

La notion de « développement » est de plus en plus comprise en termes de pouvoir politique et de lutte pour sa répartition. Cela est, entre autres, dû au fait que le développement est reconnu comme un « droit » et qu'un nombre croissant d'ONG concentrent leurs actions sur les causes structurelles du développement inégal...

Pour Oxfam-Solidarité, les changements sociaux interviennent principalement (pas uniquement), suite à des changements dans les rapports de force. Or, on constate que ces processus ne sont pas toujours linéaires : ils sont faits d'avancées, de reculs et de moments de stagnation.

Conséquences stratégiques

En tant qu'organisation de développement, nous adoptons des stratégies directes mais aussi indirectes : nous soutenons, d'une part, des groupes et partenaires qui souhaitent améliorer leurs stratégies pour aboutir à des changements sociétaux ou de relations de pouvoir, mais opérons, d'autre part, dans le contexte institutionnel, pour tenter d'en influencer les

acteurs. Ces stratégies ne visent pas à renverser le pouvoir comme moyen ultime de mieux le répartir, mais se construisent autour de nouveaux concepts comme la redevabilité, la cohérence, la mise en réseaux, la concertation, la désobéissance civile, le développement d'alternatives...

Nous essayons aussi de lier ces deux stratégies, là où la distinction entre le travail au Nord et Sud devient de moins en moins évidente et de plus en plus complémentaire : les activités de campagne et les objectifs de plaidoyer (deux activités traditionnellement estampillées 'Nord' au sein des ONG), ainsi que les approches structurelles et humanitaires sont de plus en plus développées en complémentarité avec les agendas de nos partenaires au Sud.

Au départ : une absence de réponse politique satisfaisante

La politique ne parvient pas à faire face à la liste croissante de défis internationaux auxquels la production agricole et l'approvisionnement alimentaire sont confrontés : la faim persistante,

la pression croissante d'une production non durable sur les écosystèmes, l'augmentation de la demande de produits agricoles de base, l'utilisation croissante de produits agricoles à des fins énergétiques et industrielles, la consommation non durable, la concentration croissante des pouvoirs dans nos systèmes alimentaires, l'évolution de la spéculation sur les marchés des produits agricoles de base, l'impact du changement climatique sur la production agricole ou encore l'accaparement de terres.

Les politiques institutionnelles semblent dépassées et sont coupables de proposer des solutions promouvant des intérêts particuliers, telles que les agrocarburants, l'investissement par l'accaparement des terres ou encore la libéralisation des marchés agricoles.

L'attention se concentre davantage sur l'investissement dans l'augmentation de la productivité et de la compétitivité sans tenir suffisamment compte des impacts sur les droits humains et l'environnement ou de l'équité des mesures. Il s'agit de maintenir le modèle de production agro-industriel plutôt que de mettre le développement d'une agriculture paysanne durable et la régulation des marchés au cœur des politiques agricoles.

Pourtant, le modèle agro-industriel accentue les crises alimentaires et climatiques, alors que l'agriculture paysanne durable permet de répondre en même temps aux défis sociaux et écologiques.

La Campagne « Cultivons »¹

Toutes les politiques doivent prendre en compte de manière cohérente les droits fondamentaux et le développement durable. C'est le postulat sur lequel se base la campagne Cultivons.

Oxfam souhaite attirer l'attention des autorités et de l'opinion sur les défis auxquels l'approvisionnement alimentaire mondial doit faire face, et démontrer les carences des politiques actuelles.

Elle veut mettre en avant leur impact sur la situation économique, sociale et écologique des paysans et des communautés locales du Sud. En outre, elle souhaite présenter des alternatives et des propositions politiques concrètes en vue d'un approvisionnement alimentaire équitable. La politique doit reprendre son rôle régalien sur le marché pour soutenir l'agriculture paysanne durable.

Analyse de pouvoir et définition des priorités

Le complexe agro-industriel peut compter sur ses défenseurs politiques et sur un cadre institutionnel qui lui est favorable. Les grandes nations agro-exportatrices ne sont pas prêtes à remettre en question les fondements de notre système alimentaire : réguler une demande non soutenable et inéquitable reste tabou, tout autant que la remise en cause du commerce international comme principal mécanisme de répartition des denrées. Elles se retrouvent au G20, au sein duquel ne sont représentés ni les pays en développement importateurs nets, ni ceux où l'insécurité alimentaire est la plus forte. Les institutions internationales, en particulier l'OMC, déterminent le fonctionnement des systèmes alimentaires et l'espace politique permettant aux gouvernements de développer des politiques agricoles répondant aux enjeux. Les négociations climatiques sont dans l'impasse. La pensée à court terme et la défense des intérêts particuliers prévalent encore dans la gouvernance internationale.

Aborder cette thématique complexe nécessite de définir des priorités thématiques et de se concentrer sur des processus politiques. Oxfam a donc décidé de travailler sur les enjeux de l'accès à la terre, des crises climatiques et alimentaires et des investissements pour l'agriculture paysanne. La campagne ciblant le G20 est complétée par un appui fort au renforcement d'une nouvelle gouvernance mondiale symbolisée par le Comité de la Sécurité Alimentaire mondiale (CSA) et par le plaidoyer au niveau national dans le Sud et le Nord.

1. www.cultivons.be

Hypothèses et modèle de changement

Il est essentiel de renforcer à plus long terme, donc au-delà de la campagne, les mouvements sociaux et les réseaux citoyens qui demandent un changement de nos systèmes alimentaires et agricoles. Par un travail de recherche, d'appui, d'alliances et de mise en réseau, Oxfam veut renforcer ces mouvements en Belgique, et dans le monde entier.

Au-delà du travail de sensibilisation, de mobilisation et de plaidoyer, d'autres modes d'action doivent être utilisés : soutenir les résistances, documenter les injustices (ex: le sort des communautés évincées de leurs terres), appuyer des alternatives (ex: de consommation responsable), soutenir des partenaires dans la production agro-écologique, rechercher des convergences entre acteurs, dépasser les conflits d'intérêts à court terme (ex: entre paysans au Nord et au Sud, entre producteurs et consommateurs), développer des alliances autour d'une vision partagée sur le long terme (la souveraineté alimentaire)...

À court terme, il faut donc mettre en avant les incohérences du système, dénoncer les fausses solutions aux problèmes (ex: la volatilité des prix, l'accaparement des terres, la crise laitière), rechercher des ancrages en Belgique ou en Europe et mettre à profit les opportunités politiques qui se présentent pour pérenniser le travail de plaidoyer.

La société civile a joué un rôle crucial dans l'accord obtenu au CSA sur les Directives volontaires pour une gouvernance responsable des régimes fonciers applicables aux terres, aux pêches et aux forêts dans le contexte de la sécurité alimentaire nationale. Cela résulte d'un travail de longue haleine combinant les modes d'action mentionnés ci-dessus.

Le fait que les ONG n'ont pas parlé au nom des paysans, pêcheurs, pasteurs, peuples indigènes et victimes d'évictions, a été un facteur de succès. En effet, dans les CSA, les organisations du Sud ne se sont pas seulement exprimées comme témoins, elles ont formulé des propositions ; et

les décisions stratégiques qui en ont découlé ont été élaborées conjointement.

Le travail commun des mouvements sociaux, avec la Via Campesina, World Fishers Forum, Indigenous Caucus, appuyés par des ONG comme FIAN, ActionAid ou Oxfam, a été rendu possible par la définition claire des responsabilités et la complémentarité des rôles des différents acteurs. Le Mécanisme de la Société Civile au CSA en a été le garant.

Campagne et plaidoyer : un travail main dans la main ?

Notre approche des campagnes et celle du plaidoyer sont complémentaires. En tant qu'organisation, nous devons perpétuellement améliorer notre assise sociétale pour continuer à peser sur l'agenda des décideurs politiques. Pourtant, ces dernières années, nous accordons une attention croissante au plaidoyer politique. Qu'il s'agisse de la disponibilité des fonds pour le développement, de la restructuration de l'ONU qui aura un impact important sur la pratique humanitaire, du droit des femmes à vivre sans violence ou encore du travail décent, les décisions politiques jouent un rôle primordial. Mais c'est surtout le manque de décisions et de politiques fortes qui réduit les chances de développement de populations entières. Cette attention accrue accordée au plaidoyer, nous nous appuyons de plus en plus sur une répartition des rôles au sein d'Oxfam International (cf. plus bas).

Il arrive que nos arguments trouvent un écho chez les décideurs politiques. Nos analyses et alternatives sont parfois reprises par des personnes issues de l'administration, du secteur privé, du pouvoir exécutif ou législatif. Nous constatons que nous avons un impact parfois plus important via des propositions bien formulées, adressées au bon niveau de pouvoir que via l'éducation ou des campagnes ciblant certains groupes spécifiques (la presse, les jeunes ou nos bénévoles...).

À condition que ces propositions s'appuient sur une bonne connaissance des dossiers et qu'elles disposent d'un espace politique. Il est impor-

tant de communiquer de manière transparente vers notre public et au sein de nos réseaux pour garantir que des millions de personnes, au Nord comme au Sud, continuent à nous soutenir.

Des niveaux de décisions plus complexes

Les décisions politiques sont de plus en plus souvent prises au niveau international. Et ce niveau n'est pas homogène : les niveaux de décisions sont répartis dans le monde entier et se situent au sein d'une multitude de structures formelles et informelles. Le multilatéralisme de l'ONU ne gagne pas en efficacité, bien au contraire. La coopération régionale et la décentralisation obligent les ONG à être actives à de multiples niveaux nationaux et internationaux, et à acquérir des compétences dans un nombre sans cesse croissant de domaines. Ce besoin de compétences augmente encore si nous voulons, outre le pouvoir exécutif, impliquer le pouvoir législatif et tisser des alliances avec les mouvements sociaux.

Ainsi, nous ne pouvons pas, en tant qu'ONG, nous limiter au niveau belge. Nous sommes obligés de chercher des formes de coopération au niveau international. Pour Oxfam, cette coopération se situe d'abord dans la confédération Oxfam International. Les objectifs y sont harmonisés et les moyens répartis entre affiliés. Des analyses de pouvoir conjointes permettent de définir des priorités et d'utiliser les ressources là où elles sont plus efficaces.

Mieux harmoniser le travail Nord et Sud et profiter des opportunités

Les ONG ont l'habitude d'élaborer des plans stratégiques et de s'en tenir aux actions prévues, clairement scindées entre objectifs structurels et humanitaires, objectifs Sud, objectifs de campagne et de plaidoyer politique au Nord... Cette façon de procéder ne permet pas de tirer profit d'opportunités nouvelles, d'innover et même de lier les actions humanitaires à nos analyses structurelles et nos priorités.

Notre organisation devra davantage impliquer ses partenaires au Sud. En effet, les autorités nationales au Sud jouent un rôle prépondérant dans la répartition des moyens. Aussi, les partenaires au Sud exigent de plus en plus de leurs propres gouvernements qu'ils rendent des comptes et demandent notre assistance pour développer des stratégies de plaidoyer et de campagne. Il faut être suffisamment flexible pour répondre à de telles demandes.

Ainsi, au moment de la rédaction de notre programme, la dernière crise alimentaire sévère connue par le Sahel n'avait pas encore eu lieu ; les réformes structurelles de la CEDEAO n'étaient pas encore à l'ordre du jour. De nouvelles opportunités et urgences apparaissent qui doivent nous inciter à réorienter les moyens affectés à notre programme. Nous devons abattre les barrières qui séparent l'urgence, les tâches du personnel Sud et Nord, les priorités de nos partenaires, les règles administratives de cofinancement, etc. Une nouvelle approche unique est donc souhaitable.

Autres implications

Le postulat selon lequel le changement de rapports de force est le principal moteur des changements pose de nombreuses autres questions. Ainsi, jusqu'à quel point pouvons-nous récolter des fonds auprès du secteur privé marchand ? Quelle relation entretenir avec les fondations privées sans perdre notre indépendance ?

La relation entre les ONG et les mouvements sociaux doit également être éclaircie. Qu'en est-il de la représentativité ? Quel est le rôle ou quelle est la plus-value de la participation des ONG à des réseaux d'acteurs sociaux ?

Combien de temps consacrons-nous au processus d'évaluation, au débat sur la durabilité ou au concept de résilience ? Sommes-nous une organisation apprenante qui tire des leçons de son fonctionnement pour améliorer son travail ?...

* Directeur plaidoyer et campagnes (Oxfam-Solidarité).

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

- N° 137 [DECEMBRE 2012]: L'APPROCHE DROIT
- N° 138 [MARS 2013]: LES RESEAUX SOCIAUX D'ACTEURS

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 débuter, 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>