#2

CHANGEMENT

ENTRETIENS

COTA • 7, rue de la Révolution • 1000 Bruxelles • Belgique

Texte Introductif

Que ce soit dans la sphère politique, économique, sociale ou même dans nos vies privées, l'injonction au changement est devenue un leitmotiv. Il faut « changer » pour affronter un monde devenu plus rapide et plus complexe. On parle d'accompagner le changement, de changement intérieur, sociétal, collectif. De nombreux acteurs de développement revendiquent une action orientée vers le changement social alors que d'autres s'en défendent.

Les différents systèmes de financement de la coopération et des politiques publiques en général nous poussent à penser en termes de résultats atteignables, de chaine de causalité, de performance et d'efficacité. Depuis quelques années, les mots « changement », « changement social », « d'approche orientée changement », « marqueurs de changement » commencent à prendre une place importante dans les discours. Si pour certains, le changement est le nouveau concept à la mode, pour d'autres c'est une nouvelle façon de penser son action. Des approches et des outils ont été développés (cartographie des incidences, theory of change, most significant change….).

Mais au final, de quoi parle-t-on exactement ? Quelles sont les subtilités de langage qui se cachent derrière les déclinaisons du mot « changement » ? Qu'est ce qui caractérise ce concept qui, par ailleurs, est aussi utilisé comme slogan de campagnes électorales ? Ce concept peut-il être appréhendé de différentes manières ? A-t-il plusieurs visages? Comment est-il perçu par les chercheurs en sciences sociales ? Comment est-il vécu et appliqué par des travailleurs sociaux, des professionnels de la coopération-développement ou par les pouvoirs publics locaux ?

Le COTA réfléchit à ces questions depuis quelques années. En 2013, en partenariat avec le F3E, notre équipe a accompagné la réflexion d'une dizaine d'acteurs de coopération. Ce groupe de travail a abouti à la production « Agir pour le changement[1] », un ouvrage méthodologique à destination des acteurs de la solidarité et de la coopération internationale. Ce guide développe des repères pour accompagner un processus de changement. Il propose une démarche de questionnement pour concrétiser une vision, puis pour suivre et évaluer l'impact d'une intervention de développement.

Dans ce contexte foisonnant et en constante évolution, le COTA a néanmoins souhaité réinterroger cette notion considérant que l'entrée choisie pour l'élaboration de ce guide pouvait s'enrichir d'autres regards et perspectives.

Nous avons tenté d'interpeller quelques acteurs à partir de questions simples et nous leur avons demandé de nous répondre en résonnance avec leur quotidien.

Nous avons souhaité développer une approche volontairement ouverte sur l'extérieur et sur d'autres secteurs que celui de la Coopération-développement, comme ceux du travail social, des politiques publiques au niveau local ou de l'éducation permanente.

C'est dans ce sens que plusieurs activités sur ce thème sont programmées par notre association en 2015 : un Café du Cota en mai, un atelier collaboratif en juin et un séminaire en octobre.

Le Café du Cota qui s'est tenu le 7 mai est la première des activités mise en œuvre sur cette thématique. Ce lieu d'échange et de débat s'est voulu ouvert, convivial, de façon à permettre d'appréhender différentes façons de penser notre environnement et ses dynamiques, autant que possible dans le respect des idées et des approches de chacun.

Ces « Entretiens du Cota » ont réunis divers secteurs (académique, pouvoirs publics, coopération-développement, secteur privé, psychologie humaniste,…) et aura permis de mettre en débat plusieurs approches et façons de concevoir les dynamiques de changement.

En voici les grandes lignes.

1 « Agir pour le changement Guide méthodologique pour accompagner des processus de changement « complexe » : analyser, planifier, suivre et évaluer. », Collection Repères F3E, Hors série COTA n°10, Avril 2014.

Editeur responsable : Michel Taymans 7, rue de la Révolution 1000 Bruxelles Belgique

Entretiens #1

Le changement social : qu'est-ce que c'est ?

Nos Invités

Grégoire Lits

Sociologue au Centre de recherches interdisciplinaires Démocratie, Institutions, Subjectivité (CriDIS, Iacchos, UCL) et à l'institut IACCHOS, Institut d'analyse du changement dans l'histoire et les sociétés contemporaines. Thèmes de recherche : sociologie de la démocratie, sociologie des sciences et de l'expertise, sociologie des mouvements sociaux.

Vincent Commene

Economiste, formé en « psychologie humaniste », est initiateur du mouvement des « créatifs culturels » en Belgique. Il coordonne le groupe international de recherche sur la responsabilité sociétale des acteurs économiques.

Comment la sociologie explique le « changement social » ?

Grégoire Lits : les sociétés évoluent extrêmement peu d'un point de vue historique. Ce qui ne veut pas dire que rien ne change, mais ce qui change, ce sont les formes que la société donne aux interactions. Par exemple en urbanisme, les formes de regroupement des personnes évoluent.

Lorsque l'on parle de changement social, on parle de transformation de la société dans son ensemble et ces transformations prennent énormément de temps.

Lorsque l'on regarde les politiques nucléaires en Belgique entre 1915 et 2015, les manières de prendre les décisions évoluent assez peu.

Ce qui change par contre, ce sont les acteurs qui veulent participer à la décision et qui vont se faire une place dans l'espace de la lutte sociale.

Il est peu évident de prévoir comment la société évolue. Même si les acteurs ont un but, c'est parfois un autre objectif qui sera atteint. Il est extrêmement difficile de prévoir l'impact qu'une action aura sur la société, c'est même presque impossible à faire d'un point de vue sociologique. Ce qui est intéressant, c'est d'essayer de comprendre *a posteriori* la logique sociale qui est derrière l'écart entre l'objectif visé et le résultat observé.

Comment devient-on acteur de changement ? Comment chaque individu peut-il le devenir ?

Vincent Commene : les résultats d'une importante étude (1999) sur l'évolution de la société américaine ont montré que, à côté des deux strates bien connues que sont les conservateurs (républicains) et les modernistes (démocrates), il émergeait une troisième strate socioculturelle qui a finalement toujours existé. Elle est composée de gens qui ne se satisfont pas des valeurs proposées par la société. Dans les années 60, cette strate était peu nombreuse, 2 à 3% de la population adulte nord-américaine, et marginalisée. Cette étude montre que le pourcentage des personnes qui ne se sentaient plus connectées aux valeurs dominantes s'élevait alors à 24%. En 2008, une autre étude a montré que ce chiffre avait évolué à 35%. Cela tend à montrer qu'on se trouve face à une véritable lame de fond d'évolution des mentalités et des comportements. Les études menées en Europe (France, Italie, Hongrie, …) ou même au Japon montrent des résultats similaires.

Cette strate, appelée « cultural creatives », qui peut être traduit par « créatifs culturels » mais qui doit être compris comme « créateurs de nouvelles cultures », se montre plus connectée que les autres à 4 valeurs : 1) la solidarité ; 2) l'écologie ; 3) la

dimension de l'être (de l'intériorité, du développement personnel, de la spiritualité) ; 4) le principe « féminin », à savoir les valeurs dites « féminines » : une vision globale, le sens du long terme, le prendre soin, l'écoute et l'empathie.

Ces personnes inventent dans leur quotidien des réponses qui leur conviennent mieux dans tous les domaines. On pense par exemple au domaine de la finance avec les monnaies complémentaires, de l'économie avec les valeurs féminines en entreprise ou la responsabilité sociétale des acteurs économiques.

On trouve des réponses novatrices amenées par ces personnes qui souvent ne sont pas conscientes d'être des créatifs. Cela représente un grand pourcentage de personnes qui souhaite aller dans le même sens au niveau des valeurs. Ces acteurs de changement social sont en majorité des femmes, mais elles ne sont pas pour autant visibles et actives dans les mouvements sociaux. Est-ce que les propositions de ces mouvements sociaux conviennent réellement à ces actrices potentielles du changement social ?

Grégoire Lits : les sociétés évoluent en permanence, même s'il n'y a pas d'acteurs de changement, le simple fait de vivre en société permet de réactualiser les modèles. C'est donc un processus dynamique. Ce qui se passe, c'est que certains groupes sociaux essayent par moment, de prendre le leadership sur ce mouvement dynamique d'évolution des sociétés. C'est toujours une histoire de rencontres, d'interactions, de coopérations, de conflits, de luttes entre ces différents groupes qui se forment.

Ce qui permet d'être acteur, c'est d'avoir du pouvoir. Le pouvoir peut prendre différentes formes. La forme la plus basique du pouvoir est la violence, c'est-à-dire imposer sa volonté aux autres par la force. La violence dans notre société est jugée complètement illégitime, on ne peut plus utiliser la violence, en tout cas la violence directe pour imposer ses volontés aux autres groupes qui composent la société. Dans la société moderne, on a trouvé d'autres manières d'exercer le pouvoir qu'à travers la violence directe. On en détaille généralement trois en sociologie : 1) les ressources matérielles (ressources financières), 2) les ressources cognitives, 3) les ressources relationnelles (capacité à mobiliser des gens, d'interagir avec un large nombre de personnes et de mobiliser l'énergie des individus pour transformer la société).

Ce que l'on remarque depuis sans doute une trentaine d'années, c'est que dans nos sociétés, les ressources cognitives sont devenues la ressource la plus importante pour avoir prise sur le changement. C'est-à-dire les savoirs qui nous permettent de décrire la société pour avoir prise dessus. Ce sont ces ressources cognitives (on peut parler par exemple d'expertise, c'est-à-dire de savoirs orientés, qui ne sont jamais neutres) qui vont être la ressource mobilisée de plus en plus par les acteurs de changement pour induire un changement, parce que le savoir scientifique est vu comme particulièrement légitime (par exemple : les statistiques). Quand on mobilise ces ressources, cela donne beaucoup de pouvoir pour imposer sa conception de comment doit évoluer la société.

Un autre moteur du changement social est le conflit. Il n'y a pas de changement social sans conflit. Si tout le monde est d'accord sur tout ce qui se passe, il n'y a pas de raison de changer la situation. Dans la société, il y a toujours des luttes entre ceux qui souhaitent la reproduction de la société comme elle est et ceux qui luttent pour la transformation de cette société. C'est au moment où ces groupes sociaux entrent en conflit qu'un changement va être possible. Il y a différents types de conflits, mais notons qu'en sociologie le conflit est la plupart du temps considéré comme quelque chose de positif.

On utilise généralement le terme de « mouvement social » pour signifier qu'à un moment, des gens vont se constituer en groupes pour porter une vision différente de ce vers quoi doit tendre la société, un projet de société alternatif à la vision dominante et vont lutter pour transformer la société. Dans le nucléaire c'est très clair. Si on regarde comment est apparu le nucléaire après la guerre, on voit que jusqu'en 1970, il y avait une forte unanimité sur le fait que le nucléaire était une bonne chose, la solution au problème de la reconstruction de l'Europe, ainsi qu'une solution pour permettre une société de la croissance, modèle globalement accepté jusque

dans les années 60. C'est à partir du moment où ce modèle est contesté dans les années 70 (avec le rapport Meadows par exemple) qu'un mouvement environnemental va émerger et va pouvoir se mettre en opposition et lutter pour quelque chose d'autre. C'est l'émergence de ce mouvement environnemental qui va mener à la sortie du nucléaire en 2002, sujet pourtant toujours contesté actuellement… Ceci illustre bien comment le changement social se déroule toujours sur un temps très long. Envisager le changement social autrement, sur une échelle de moins de 40-50 ans, semble même irréaliste !

Comment envisagez-vous la relation entre changement personnel et changement collectif ?

Vincent Commene : une des conclusions de l'étude citée précédemment est qu'au fil du temps les militants vivent des difficultés, des doutes, des découragements, sur leur action militante (burn-out du militant). Le monde des « mutants », qui correspond au monde du développement personnel, de l'intériorité, apparaît comme une création visant à donner une réponse à ces militants.

La proposition du mouvement des « créatifs culturels » en Belgique repose sur le fait qu'il s'agit de passer du personnel au transpersonnel pour s'engager dans des projets d'ordre collectif, mais il y a encore beaucoup de résistances. Il faudrait mettre en place des espaces qui puissent accueillir ces réflexions sans faire peur aux militants. L'alterlocalisme (penser global, agir local), qui repense l'économie est une porte d'entrée aisée pour les gens qui sont en développement personnel et qui voudraient mettre le pied à l'étrier de la citoyenneté, mais ce n'est pas suffisant.

Grégoire Lits : le sociologue péruvien Martuccelli défend l'hypothèse selon laquelle dans nos sociétés nous sommes en train de passer d'un modèle qui met l'individu au centre et où les valeurs dominantes sont l'égalité et la liberté, à une société non plus individualiste mais « singulariste ». Dans cette société alternative, ce qui motive les gens n'est plus le combat pour défendre l'égalité entre les groupes mais plutôt une tendance à se définir chacun comme différent des autres. C'est une hypothèse intéressante car suivre cette ligne permet de fortement reconfigurer la manière de s'engager pour transformer la société. Ce qui permettrait de comprendre pourquoi de plus en plus de militants peuvent être définis comme des mutants parce que cela passe par l'idée que ce qui est important est de se changer soi-même pour changer la société.
Une étude récente a porté sur les motivations des jeunes militants à Louvain-la-Neuve à s'engager. Pour beaucoup de ces jeunes - pourtant engagés dans des kots à projets, ou dans le mouvement de simplicité volontaire… - ce qui est prioritaire n'est pas tant de changer la société, mais avant tout de se changer soi-même. Le constat est cependant que ces jeunes sont aussi désabusés parce que se changer soi-même ne semble pas avoir un impact ou un rayonnement suffisant pour agir sur la transformation de nos sociétés.

Il semble que la difficulté aujourd'hui soit le passage du changement individuel au changement collectif, comment envisagez-vous ce cheminement ?

Vincent Commene : toutes les (r)évolutions ont été initiées par des minorités. Dès lors, comment se fait-il qu'avec plus de 25% de créatifs culturels la société n'évolue pas plus vite ? L'étude donne un embryon de réponse. Elle met en avant cette impression d'être isolé, un ressenti qui vient du fait que le potentiel d'acteurs de changement est bigarré, les profils sont très variés (activistes, militants, …). Bien que tout ces gens semblent appartenir à un même groupe, à un même potentiel, ils sont très différents et ne se reconnaissent pas forcément entre eux. Ce groupe peut aussi être divisé en deux sous-groupes : le « core group » qui est le groupe central, le groupe cœur des créatifs culturels, les personnes qui adhèrent sans restriction aux quatres valeurs précitées et celles qui sont appelées les « greens » qui sont en fait les activistes, acteurs dans le monde associatif mais qui sont plus en distance par rapport aux valeurs de l'intériorité. Cette relative imperméabilité entre ces deux catégories participe à cette non-reconnaissance et l'absence de sentiment d'appartenance à une même « famille ».

Comment réunir et donner tout son potentiel à ces acteurs de changement ?

Une étude sur l'évolution des valeurs et des comportements en Belgique francophone nous informe sur les facteurs de distanciation des créatifs culturels entre eux mais aussi sur les passerelles qui permettent de les rassembler. Cette étude nous montre que la strate des « mutants » a, au niveau du vivre ensemble, une autre vision du changement social que les militants (acteurs politiques et associatifs la plupart du temps).

Comment la sociologie envisage-t-elle ce passage de l'individuel au collectif ?

Grégoire Lits : la société s'est construite sur la notion d'Etat-nation, sur l'idée d'une société que l'on peut faire évoluer comme un tout unitaire. Depuis une trentaine d'années, on constate que cette adéquation d'un groupe humain avec une culture et un territoire, ne tient plus la route. Les sociétés ont maintenant des formes complètement poreuses. Les individus ont des socialités étendues sur plusieurs continents (échange de biens, déplacements…). Ce qui fait que les formes sociales sont de plus en plus déclinées partout dans le monde (ex : urbanisme, mégalopoles) et ont des caractères communs. D'un point de vue sociologique, il n'est plus possible aujourd'hui de croire que l'on va pouvoir transformer toute une société à un niveau vraiment connecté au territoire. Il faut tenir compte des dimensions culturelles, des dimensions économiques, qui sont de plus en plus réparties à l'échelle globale.

Le changement social dans le secteur de la coopération-développement : comment est-il perçu et vécu ?

Joëlle Piraux
Expert gouvernance auprès de la Coopération technique belge (CTB), membre d'un groupe de réflexion au sein de la CTB sur la prise en compte du changement et de la complexité.

Karel Gyselinck
Expert santé auprès de la Coopération technique belge (CTB), président du comité de pilotage de la plateforme Be-cause health.

Francesca Boniotti
Directrice générale chez Avocats sans Frontières (ASF). L'ONG développe depuis quelques années un processus visant à expliciter les mécanismes de changements qui déterminent son action de terrain dans des Etats fragiles.

Nos Invités

Bonjour Joëlle, vous travaillez pour la CTB dans le secteur de la gouvernance, comment une agence qui exécute en partie la politique du gouvernement en matière de coopération intègre la complexité des processus de changement dans ses pratiques ?

Le cadre de référence de la coopération, avec ses méthodes très linéaires de gestion et de suivi de projets, ne nous outille pas directement par rapport à la complexité du changement social. Le jargon du développement est assez révélateur à ce niveau : on parle « d'intervention » ou de « projets », dirigés vers des « groupes cibles ». Avec les années, nous avons évolué vers une vision très technicienne de la coopération bilatérale caractérisée par le transfert de connaissances et de compétences et des méthodes d'évaluation très sophistiquées.

Mais travailler dans le développement c'est agir dans des contextes complexes ou les acteurs et les perceptions sur le changement sont multiples, souvent divergentes, cela nécessite une flexibilité, un rythme propre et une remise en question permanente.

C'est dans ce cadre que la CTB tente d'agir aujourd'hui. La CTB est l'agence d'exécution de la politique gouvernementale en matière de coopération bilatérale (elle peut également mettre en œuvre des projets pour d'autres bailleurs). C'est une société anonyme de droit public à finalité sociale qui intervient dans un cadre politique et institutionnel donné, tout en bénéficiant d'une certaine autonomie, d'ailleurs grandissante.

A côté de cette pression sur les « résultats », ce que l'on appelle aussi le « value for money », nous avons aussi à disposition une série d'outils et d'espaces pour développer des appuis à des processus de changement social. L'innovation et la remise en question permanente sont des valeurs centrales pour la CTB.

Depuis 4-5 ans, on observe le développement d'approches qui sont plus orientées vers le changement et qui permettent de réfléchir à la manière d'intégrer, dans un contexte complexe, plus de flexibilité dans nos interventions et comment favoriser les apprentissages.

Vous travaillez dans le secteur de la gouvernance qui, par excellence et par essence, est extrêmement complexe. Vous avez donc intégré de fait cette complexité ?

On pourrait croire que la gouvernance est *de facto* le lieu où l'on a compris et intégré la complexité (la multiplicité des acteurs de la société, les relations entre eux, les jeux de pouvoir etc.). Or, la gouvernance est probablement une des thématiques où l'on a le plus tendance à proposer des solutions « toutes faites », avant d'avoir même bien compris le « problème », ce qui est à l'opposé de la prise en compte de la complexité. La CTB travaille actuellement sur des échéances plus longues (10-15 ans). On peut ainsi définir progressivement avec un partenaire ce que l'on souhaite faire et atteindre, tirer les leçons de ce qui « marche » et « ne marche pas » dans un contexte donné. On peut avancer par petits pas, en recherchant à s'adapter au fur et à mesure, sans partir d'un cadre aux réponses pré-établies et en diminuant les ambitions.

Selon le point de vue de la CTB, pensez-vous que la coopération au développement puisse être porteuse de changement social ?

Depuis 2006-2007, la CTB est passée d'une « approche projet » à une approche plus stratégique et plus orientée vers un appui à des réformes avec tout le poids du contexte politique et bureaucratique que cela suppose. L'important est de comprendre ensemble, au fil de l'eau, la complexité avec laquelle on doit composer. Cette approche stratégique inclut aussi d'être en appui à différents niveaux d'un système comme le fait d'être en appui au niveau des administrations centrales (au niveau d'un ministère par exemple, dans le cadre d'une politique de décentralisation) et de développer en même temps des expériences pilotes et concrètes au niveau d'une région. Cela contribue à injecter de l'innovation au niveau du système et de faciliter le changement tant sur le terrain qu'au niveau structurel.

En parallèle à ce travail à plusieurs niveaux, la CTB a aussi une approche multi-acteurs. En tant que coopération bilatérale, dont les portes d'entrée sont d'abord les institutions publiques, on ne peut

pas se cantonner à l'offre de services mais on doit aussi stimuler la demande de services de qualité. La CTB essaie de plus en plus de s'investir avec les ONG sur les questions de mobilisation, d'organisation de la société civile pour qu'elle soit prête à s'exprimer sur la qualité des services, à revendiquer ses droits de citoyens. Il faut pouvoir se répartir les rôles par rapport à cet appui au changement pour embrasser la complexité.

Pour contribuer à des processus de changement, un autre espace est aussi procuré par les comités mixtes de concertation (qui comprennent les partenaires et la CTB) et qui permettent aussi, grâce au dialogue, d'adapter régulièrement et de rendre plus souple le cadre logique de nos interventions. Cela permet une certaine flexibilité. Néanmoins, cela n'enlève pas la pression relative aux résultats, aux « quick-wins » et tout le jargon qui pèse sur le secteur de la coopération. Ceci nous rappelle le besoin de revenir constamment sur nous-mêmes, de réinterroger quels outils et quelles approches sont nécessaires.

Bonjour Francesca, vous êtes directrice d'ASF, comment votre organisation intègre dans son quotidien cette dimension « changement » ?

ASF s'interroge sur sa manière de travailler. Nous avons fait évoluer notre spectre d'interventions. Avant, l'acteur central de nos interventions était l'avocat. Aujourd'hui, on parle de l'individu, du justiciable à qui il faut donner, ou redonner, le pouvoir d'agir. Cela change toute l'approche méthodologique de notre travail.

Sur deux ans, on ne peut évidemment pas lancer des projets avec de grandes ambitions, mais on peut par exemple créer des cadres de concertation entre des communautés locales et faire en sorte que ces individus puissent avoir des outils, même basiques, pour qu'ils puissent agir eux-mêmes et comprendre que le changement part de là.

On essaie également de développer des synergies avec d'autres acteurs qui travaillent sur la complexité. C'est le cas des organisations qui travaillent sur les aspects de gouvernance, d'état de droit par exemple. ASF a intégré le fait qu'il fallait prendre en compte une multitude d'acteurs, qu'il fallait élargir notre spectre d'analyses pour multiplier les leviers d'action et intégrer les contraintes de temporalité et de financement.

Les contextes dans lesquels nous mettons en œuvre nos politiques de développement sont des contextes d'urgence, de crise. La manière d'appréhender ces difficultés pour ASF est de rester concentré sur le modeste changement que l'on souhaite apporter, de mettre autour de la table tous les acteurs avec leurs compétences et de faire un pas en avant vers un objectif commun.

Bonjour Karel, vous représentez ici la plateforme d'échange Be-cause health, qui réunit plusieurs catégories d'acteurs centrés sur le secteur santé. Comment envisagez-vous votre rôle dans les dynamiques de changement au Sud ?

On ne maîtrise pas les dynamiques de changement ni les résultats produits par ces processus et ils ne nous appartiennent pas. Cependant, le fait d'être ensemble dans un processus de dialogue avec les acteurs de changement fait qu'on est aussi acteur de la dynamique.

Mais il me semble que parfois il y a une confusion, voir une erreur, au niveau des bailleurs. Ils font reposer sur nous, acteurs de coopération, la totalité de la responsabilité des résultats et, finalement, du changement. L'orientation « value for money » et l'approche qui en découle (contrôle, indicateurs ciblés…) nous place dans une position de fausse redevabilité. Nous devrions remettre notre paradigme de travail en question. Notre appui aux pays du Sud peut certes aider à créer des espaces favorisant le changement mais nous n'y sommes que co-acteurs.

Pour gérer cette complexité et faciliter ces espaces, trois éléments sont importants :

Tout d'abord une approche orientée sur les personnes. C'est déjà au moment de la formulation d'un programme qu'il faut associer et discuter avec des partenaires. Cette phase constitue l'opportunité de réunir des gens de différents niveaux, de différents secteurs. Entamer ce dialogue très en amont est un acte qui pourrait favoriser davantage le changement. Cette dynamique devrait se poursuivre dans la mise en œuvre jusqu'à l'évaluation.

Ensuite, une approche basée sur l'apprentissage et l'expérimentation est nécessaire. Les stratégies opérationnelles sont en fait des hypothèses de travail que l'on pose et qu'il faut questionner régulièrement. Sur la base des connaissances générées par la mise en place de ces stratégies opérationnelles, on peut alimenter les politiques nationales d'un pays. En croisant les différentes approches, les différentes expériences menées sur le terrain, on décloisonne et on contribue à faire bouger les lignes au niveau du secteur.

On s'éloigne ainsi un peu de nos cadres logiques d'intervention, où l'écart entre « le prévu » et « le réalisé » est souvent énorme. On peut même penser que ces écarts sont normaux car on évolue dans un contexte complexe qui demande une adaptation permanente. Le cadre logique de nos interventions, n'est au final qu'une photo d'un moment, la cristallisation d'une discussion avec les partenaires, qu'il faut utiliser d'une façon flexible tout en ayant des valeurs et une vision à long terme.

Enfin, une approche systémique est nécessaire pour pouvoir gérer l'incertitude. Cela consiste par exemple à mettre les différents acteurs autour d'une même table pour renforcer le système, à un niveau local ou central. C'est un processus difficile qui prend du temps et qui est déjà un changement en soi (permettre le dialogue), un changement que l'on ne maîtrise pas car cela implique le pouvoir et l'ouverture d'une société à s'engager dans ce dialogue. Ce n'est pas quelque chose que l'on peut imposer. Cela peut-être conflictuel dans le sens où cela peut amener à avoir différentes visions sur le développement de stratégies et l'amélioration de la société. C'est néanmoins un processus très intéressant qui, bien qu'il puisse mener à un conflit paralysant, peut aussi enrichir le contenu des politiques publiques.

Francesca, à votre avis en quoi la prise en compte de la complexité du changement impacte les relations partenariales avec des acteurs au Sud ?

ASF est dans un tiraillement quotidien, entre garantir l'obtention de financements et formuler des projets qui ont du sens.

L'idéal serait de pouvoir avoir suffisamment de temps pour rentrer en contact avec les partenaires, connaître les contextes dans lesquels on va intervenir (fragiles, post-conflits, post-crises), appréhender tout la complexité de l'environnement, entrer en dialogue avec les autorités, avoir des contacts avec la société civile tout en postulant à des appels d'offres.

Lorsqu'ASF bénéficie de « core funding » (fonds structurels non liés à un projet mais aux objectifs larges de l'association), nous pouvons alors nous permettre de prendre le temps d'identifier les zones géographiques dans lesquelles nous voulons intervenir. Après la révolution tunisienne, nous avons pu passer six mois à explorer et approfondir nos connaissances du contexte pour identifier davantage la valeur-ajoutée d'ASF dans le cadre de son mandat. Le résultat est alors bien différent : après un an, nous avions une représentation établie en Tunisie avec des objectifs définis en concertation avec des partenaires locaux.

Dans le cas des appels d'offres classiques, nous devons prendre en compte les risques d'entrer en partenariat en très peu de temps et avec des lignes directrices préétablies. Cela nécessite une réflexion importante, approfondie et en même temps rapide en interne pour déterminer où se trouve notre plus-value et pour identifier un partenaire avec qui nous pouvons collaborer.

Le changement auquel ASF veut contribuer est surtout celui souhaité par les partenaires (et non notre vision du changement), ce qui nous amène à considérer le partenaire dès la formulation des objectifs.

Vous représentez tous les trois des acteurs de la coopération. Vous commencez à avoir du recul sur vos expériences et vos pratiques. Quelles sont les leçons, les enseignements, les apprentissages ou les questionnements qui se font jour dans vos organisations ?

Joelle Piraux : Il faut d'abord être prêt à se remettre en question, ce qui est très délicat dans les temps et les cadres qui nous sont donnés (difficile mais pas impossible) et se donner les moyens tout au long du chemin de regarder ce qui n'était pas prévu. Par rapport aux acteurs de développement, il faut rester ouvert à l'inattendu, à l'imprévisible, ce qui nécessite des outils et des mécanismes propres (recherche-action, …). Par exemple, nous avons organisé des rencontres avec les communautés de base, pour entendre leurs perceptions des changements dans leur contexte et permettre de réorienter éventuellement les actions.

Karel Gyselinck : Attention à ne pas trop se focaliser sur les outputs car on n'a pas la maîtrise dessus. Il est davantage intéressant de travailler le dialogue, de communiquer avec le terrain, de se questionner et d'analyser notre réalité. En somme, mettons l'accent sur les capacités qui permettent d'augmenter la résilience et qui devraient rester la base de nos actions.

La coopération est un canal peu efficient (souvent arrogant, mécaniste, …) et l'alternative est l'amélioration de ce canal par la stimulation de l'échange. Concernant les modèles, on doit essayer d'explorer ensemble et non pas imposer nos modèles préconçus. Aller vers la coconstruction serait l'idéal.

Francesca Boniotti : les partenaires techniques et financiers se questionnent de plus en plus sur le changement. Beaucoup de bailleurs de fonds réclament une théorie du changement, bien qu'on n'en soit pas encore à en faire quelque chose de finançable.

Les politiques de développement, indépendamment de la crise, n'ont pas fonctionné et cela participe à l'émergence de la question du changement social.

La valeur ajoutée d'une organisation telle qu'ASF est sa flexibilité, sa capacité à adapter son cadre d'intervention aux différents contextes.

En ce moment, nous essayons de capitaliser sur quinze ans de travail au Burundi et d'évaluer, au niveau des bénéficiaires finaux, leur façon de percevoir la justice comme une réponse aux problèmes des populations locales. Nous commençons à voir quelques résultats vraiment intéressants parce que l'on recentre les actions sur les besoins et les perceptions des personnes. Ce travail permet de réinterroger nos référentiels, nos modèles standards mais aussi nos façons d'analyser les contextes en tenant compte du regard des partenaires et des bénéficiaires. C'est un jeu de miroir constant.

Entretiens #3

Comment la dynamique du changement est intégrée aux politiques publiques ?

Laurent Dendemont
Adjoint au service jeunesse de la Commune d'Ixelles

Cécilia De Decker
Consultante pour le bureau Bdo, membre de la société wallonne d'évaluation et spécialisée en évaluation de politiques publiques.

Marc Lemaire
ingénieur commercial et agro-économiste, fondateur de l'Ong/bureau d'étude Groupe One/Ecores, et de Equilibre asbl

Nos Invités

Bonjour Cécilia, vous travaillez dans le secteur de l'évaluation des politiques publiques, comment ces politiques publiques tiennent compte de la complexité du changement dans l'évaluation des actions de solidarité et de cohésion sociale ?

Il y a plusieurs enjeux autour de l'évaluation du changement. D'abord, l'évaluation est utilisée pour rendre des comptes, pour justifier de l'utilisation de moyens. Une autre approche consiste à accompagner des politiques innovantes, à s'interroger et prendre du recul sur des expérimentations. Concernant ce type d'évaluations, il faut d'abord s'entendre sur le changement souhaité, ce qui demande une maturation et une culture qui ne sont pas évidentes puisque tout est interrelié et complexe. Il faut faire attention aux effets pervers, contraires à ce qui est souhaité à la base. L'intérêt de ce genre d'évaluation est la prise de recul et la capacité à réadapter, à prendre en compte les effets systémiques (impossibilité de modéliser l'ensemble de la réalité, mais prendre en compte le système).

Le contexte de réduction des moyens crée une plus grande complexité pour les acteurs qui se mettent en position de défense de leurs projets et mettent en avant des résultats. Le timing des législatures fait qu'il y a une pression sur les résultats, sur les dépenses, sur les moyens de façon générale. Il est en outre difficile de distinguer les effets d'un programme et les effets d'une politique permanente. Enfin, la culture des organisations elles-mêmes, prises dans leur propre historique et leurs propres particularités, est une donnée importante. La capacité de ces organisations à remettre en question leur mode de fonctionnement est déterminante dans les processus d'évaluation d'une politique publique.

Laurent, vous travaillez dans une commune de l'agglomération bruxelloise, vous êtes en charge de la jeunesse, quels sont selon vous les éléments qui peuvent freiner ou ralentir les effets des politiques publiques ?

Les actions du service Jeunesse sont régies essentiellement par des décrets de la fédération Wallonie-Bruxelles (centres de vacances, écoles des devoirs, accueil temps-libre, etc.). La marge de manœuvre est donc assez limitée. On travaille essentiellement dans la continuité et on reproduit toute une série de pratiques aussi par habitude. De plus les services sont très cloisonnés aussi bien en interne au niveau communal qu'entre les différentes communes bruxelloises. La communication ne circule pas bien. Un audit organisé il y a quelques années sur l'organisation de la commune a conclu à la réorganisation sous forme de départements, ajoutant par là des procédures pour la gestion des flux de documents administratifs et des niveaux hiérarchiques supérieurs supplémentaires (portant en tout à 7-8 les niveaux hiérarchiques). Tout cela a fortement bureaucra-

tisé le travail. Sous prétexte de rationaliser, on a finalement perdu en humanité et le lien avec l'individu s'est appauvri. Cette réorganisation se met en place petit à petit, mais on peut déjà observer des dérives techniciennes. On crée parfois de plus grandes difficultés à vouloir régler de petits problèmes. Il faudra remettre le citoyen et le service public au cœur de la démarche. Des efforts sont faits par les administrations, mais les cultures d'entreprise sont difficiles à changer (1500 employés à la Commune d'Ixelles).

Sur la capacité de changement, de refuser ou pas d'innover dans les solutions proposées au niveau communal, je peux citer l'exemple de la mise en place d'une épicerie sociale, Re-FGresh, à Ixelles. Ce projet se développe à partir du constat qu'une partie de la population n'a pas accès aux produits frais de bonne qualité car trop cher. La commune essaye ici d'inverser la tendance et de faciliter l'accès à des produits frais, de bonne qualité. Au même titre que les associations, les communes qui portent ce genre de projets se heurtent à toute une série de règles telles que les normes sanitaires, qui ne permettent pas l'innovation, et ne facilitent pas le changement.

Cécilia, que pensez-vous des freins évoqués et vécus par Laurent au sein de sa commune ?

Les politiques sont trop souvent dans des « silos ». Au niveau d'une commune par exemple, il faut pouvoir associer et créer des liens entre ce que l'on fait en matière d'aménagement du territoire et ce que l'on veut faire en matière sociale. Je peux prendre l'exemple d'une politique en matière de santé menée par la Communauté française. Une évaluation a directement pointé du doigt une direction générale qui était complètement cloisonnée alors que pour faire la promotion de la santé, il faut pouvoir toucher et se connecter à d'autres politiques telles que celles relatives à l'éducation, au sport…

Une autre difficulté réside dans la diversité des publics pour lesquels sont conçues les politiques. Cette diversité pose la question du choix entre des politiques universelles et des politiques ciblées sur un besoin particulier. Il n'y a pas de nécessité de trancher cette question dans l'absolu, cela va dépendre de la finalité de la politique qu'on peut parfois réinterroger.

Bonjour Marc, il semble que le cloisonnement limite la prise en compte de la complexité des processus de changement dans la définition, la mise en œuvre et l'évaluation des politiques publiques. Quel est votre regard sur ce constat ?

Ce dont on parle ici, c'est le compartimentage. L'objectif au niveau d'un gouvernement serait d'avoir un ministre-président du développement durable qui ferait la synthèse et qui aurait un vrai impact au niveau de ses collègues. Politiquement, ce n'est pas aussi évident car cela instaure une lutte de pouvoir (intervention sur des compétences transversales), ce qui nous ramène à l'égo et donc – encore et toujours - à l'individu. On a pourtant véritablement besoin d'avoir une unicité en matière de politique publique.

Pour cela, il faut trouver des indicateurs alternatifs qui puissent donner une image globale et qui permettent d'appuyer le monitoring d'une politique unique de développement durable. La Région wallonne est en avance en Belgique francophone, car elle a travaillé sur un indicateur alternatif au PIB. En même temps, on a vu comment le jeu politique (luttes de pouvoir…) a empêché la mise en place d'une véritable stratégie de développement durable cohérente en région wallonne.

On a vu que les processus de changement sont longs et parfois imprévisibles. Comment faites-vous Laurent pour concilier le temps long d'un processus de changement et le temps politique restreint à un mandat de quelques années ?

Effectivement, il est difficile de concilier le temps long du changement et le temps politique lié à un mandat (6 ans au niveau communal). La difficulté réside surtout dans le fait qu'il faut compo-

ser avec les politiques déjà en place. Il faut aussi tenir compte de la rigidité du cadre normatif (règles budgétaires aberrantes, normes peu évidentes) et de la lourdeur administrative (règles pour mettre en place les conditions de bon fonctionnement, …). A Ixelles, une forme de concertation de l'ensemble des acteurs de la Jeunesse a été mise en place depuis quelques années. Aujourd'hui le dialogue a été établi au sein du tissu associatif ixellois de façon non négligeable (même si difficilement quantifiable).

En tant que service Jeunesse, soumis régulièrement à des restrictions budgétaires, on se rend bien compte qu'on doit progressivement nous munir d'outils pour évaluer notre action sur le terrain, et on s'interroge sur comment donner une valeur économique à l'impact social des politiques menées à cette échelle (stages pour enfants, …). Il est difficile de mener à bien sa mission avec des budgets de plus en plus restreints, il faut donc nous outiller pour pouvoir quantifier et finalement défendre notre apport qualitatif. La commune d'Ixelles est donc demandeuse d'appui méthodologique sur ces questions.

Marc, y-a-t-il selon vous d'autres éléments qui complexifient et rendent difficile la mise en place de politiques publiques sur le long terme ?

Au niveau de l'évaluation des politiques publiques, il ne faut pas sous-estimer l'espèce de dictature exercée par les médias dans les cabinets ministériels.

Autre élément de complexité, on observe des chaînes de commandement quasi-militaire dans tous les domaines, y compris dans le secteur de la coopération. Il existe pourtant d'autres façons de faire, telle que le modèle des « entreprises libérées » (Isaac Getz, chercheur américain). Getz a étudié des dizaines d'entreprises, y compris de très grandes, qui ne fonctionnaient pas sur un modèle pyramidal (modèle qui fonctionne très bien en temps de guerre, mais sans cela, on peut très bien faire confiance à l'individu) mais sur un modèle holomidal (circulaire, tout le monde a le même niveau de pouvoir), qui fonctionne donc sans système hiérarchique. Ils ont transformé le besoin de normes, de procédures, en une culture très intime entre l'individu et le projet de l'entreprise. Dès ce moment, la hiérarchie n'est plus nécessaire car l'individu est investi personnellement dans le projet/l'organisation. Ce genre d'expérience est également mené à l'échelle de certains services publics (par exemple le Service Public Fédéral Mobilité) et permet de redonner du sens, et d'être plus en adéquation avec le rôle du service public pour lequel on travaille. Revenir à l'individu, aux valeurs de l'individu, est d'une grande richesse.

Que pouvons-nous retenir ?

« Le changement » deviendrait-il à la mode ? L'approche orientée « changement » va-t-elle devenir un nouveau carcan de pensée unique décliné en outils et en méthodes standardisés, comme ce fut le cas pour l'approche « résultats et performance » sacralisée par le cadre logique notamment ? Les différentes prises de paroles lors de cet entretien croisé nous apportent-elles quelques éléments de réponses ?

Nos invités nous livrent quelques pistes de réflexion qui permettent de mieux se positionner et d'enrichir nos manières de considérer et d'envisager les processus de développement.

Le changement : une seule porte d'entrée ?

Les différentes interventions montrent d'abord qu'il n'y a pas un mais plusieurs angles à partir desquels comprendre et lire le changement. La sociologie apporte un certain regard, la psychologie humaniste un autre. Certains l'envisagent depuis leur quotidien de gestion de projet, d'autres le développent par l'analyse de processus historiques. Plutôt qu'opposées, ces différentes approches semblent complémentaires. Cela n'est-il d'ailleurs pas révélateur de la complexité et la richesse même du changement ?

Le changement : un processus imprévisible ?

Nos différents invités s'accordent à penser que les trajectoires de changement sont difficiles à prédire et s'inscrivent majoritairement sur un temps long. Seule la lenteur des processus de changement constitue une constante. L'instabilité de certains contextes et la fragilité de changements acquis au prix d'efforts soutenus sur le long terme interrogent sur la pertinence de viser l'obtention d'un changement comme résultat de nos actions. S'il semble peu pertinent de travailler sur un changement (long terme) comme résultat de nos actions (court terme), n'est-il pas intéressant en revanche de se demander à quoi servent

nos actions et à quel(s) changement(s) elles peuvent contribuer ? De même, la répétition des « crises » ne nous amène-t-elle pas à nous intéresser aux processus qui créent le changement ? Ainsi, serait-il intéressant de travailler sur ce que certains appellent la « résilience », à savoir cette capacité à se reconstruire après une crise, un choc ?

Le changement : comment en être acteur ?

Le changement peut-il être induit de l'extérieur ? Certains diront que non, d'autres diront que l'on peut actionner consciemment ou inconsciemment certains leviers pour l'influencer ou le faciliter. Rien que le fait d'interagir avec d'autres personnes vivant ailleurs n'est-il pas une façon d'influencer et de participer à un changement ? Une simple présence sur le moyen ou long terme dans un contexte différent n'est-il pas un facteur de changement ? Tout cela nous faire dire que si la planification du changement pour autrui est chose impossible, le fait d'expliciter notre propre posture et notre propre vision par rapport au changement a le mérite de nous faire prendre conscience de notre capacité ou pas à influencer et à participer à ce changement. Cela nous met en capacité d'agir en acteur de changement sans entrer dans l'illusion d'une responsabilité par rapport à un changement qui ne nous appartient pas.

Le changement : est-ce un processus individuel ou collectif ?

La réflexion sur le changement nous renvoie à nos individualités et à nos propres rôles et postures par rapport au monde et aux autres. En quoi sommes-nous acteurs de changement au niveau individuel et en quoi le sommes-nous au niveau collectif ? Ces deux dimensions semblent être indissociables, sans prédominance l'une sur l'autre et sans suite logique. S'il ne suffit pas de se changer soi pour changer l'autre, le questionnement sur le changement individuel semble être une étape importante pour devenir acteur de changement. La démarche individuelle ne permet-elle pas de s'interroger sur son rapport à l'autre, l'autre étant celui qui est différent? N'est-ce pas là une première étape nécessaire pour entrer en dialogue ? Abordons-nous suffisamment cette réflexion plus personnelle ou organisationnelle avant d'aller vers l'autre ?

Le changement : quel est son moteur ?

Le conflit, qui est abusivement connoté comme négatif, semble être un des leviers du changement. Dans un système ou le consensus est présenté comme le modèle vertueux, explorons-nous assez le conflit (de vision, de posture, d'idée, d'intérêts,…) comme moteur de changement ?
Les autres dynamiques de changement que sont les relations de pouvoirs basées sur la mobilisation des ressources cognitives (les savoirs), financières et relationnelles sont-elles toutes prises en compte ? Prend-on suffisamment le temps de comprendre et d'identifier quelles sont les ressources pertinentes à mobiliser, ici et là-bas, pour induire et faciliter un changement?

Le changement : quelle dynamique territoriale induit-il ?

Que signifie changement social à l'heure où la notion de société doit être redéfinie et où il nous faut mieux intégrer le patchwork des identités au sein d'un même territoire ? Le changement qui se vit ici est étroitement lié au changement qui se vit ailleurs. Comment mieux articuler les changements que nous accompagnons ailleurs avec les changements que nous vivons ici ? Comment accompagner le changement que nous visons ici avec celui que nous voudrions accompagner ailleurs ? La notion de territoire, souvent vue comme une entité géographique continue et délimitée, explose littéralement. Un changement ici peut être conditionné par un changement ailleurs. Un changement ailleurs peut enclencher un changement ici. La notion même de territoire devient complexe car il peut, au final, être le résultat d'une agrégation de différents territoires éloignés géographiquement mais interreliés socialement, économiquement ou culturellement. Analyser les processus de changement au niveau d'un territoire ne nécessite-t-il donc pas de s'ouvrir aux dynamiques d'autres territoires ?

Que pouvons -nous retenir?

Le changement : la nécessité de décloisonner ?

Force est de constater que nous vivons dans un système qui établit des cloisons entre les gens, les territoires, les secteurs, les approches alors que le changement est une dynamique faite de liens et d'interactions permanentes. N'y-a-t-il donc pas contradiction ? La nécessité d'un décloisonnement, dans les politiques publiques par exemple, se fait de plus en plus ressentir et répond à cette nécessité de mieux appréhender et intégrer la complexité de nos environnements pour induire un changement. Décloisonner dans notre quotidien ne semble pas évident pour plusieurs raisons mais des tentatives existent ici et là. Ne faudrait-il pas s'y attarder plus longuement et essayer au quotidien de s'ouvrir et de promouvoir plus de dialogue et construire plus de ponts entre les secteurs, les acteurs ?

Bien loin de vouloir apporter des conclusions figées et exhaustives, ces entretiens du COTA sur le changement permettent de soulever quelques enjeux ou du moins quelques questionnements forts qui devraient nourrir nos réflexions sur la façon dont nous agissons, dont nous travaillons au quotidien. Si le changement peut apparaître comme une « mode » ouvrant la voie à nouvelle panoplie d'outils et de méthodes, il n'en demeure pas moins que l'approche « orientée changement » permet de requestionner le sens de nos actions et remet au cœur des discussions l'individu, le citoyen, les groupes sociaux.

Notes

Informations

Vous trouverez ci-dessous des références sur les questions de changement :

Spécifiques à la théorie du changement :
http://bit.ly/1NwiO4i

Et plus largement sur le changement :
http://bit.ly/1Jvb283

Liens en rapport avec nos intervenants :

Créatifs Culturels de Belgique :
http://www.creatifsculturels.be

CriDEC :
https://www.uclouvain.be/cridis.html

CTB :
https://www.btcctb.org

ASF :
http://www.asf.be/fr

Commune d'Ixelles :
http://www.ixelles.irisnet.be/site/index.php

SWEP :
http://www.la-swep.be/index.php

Mac Lemaire :
http://marclemaire.be

Ces entretiens ont été réalisés dans le cadre du Café du Cota sur le changement organisé le 07 mai 2015 à la librairie La Licorne – Bruxelles.

Participation à la rédaction des entretiens :

- Hédia Hadjaj Castro
- Valérie Bertrand
- Franck Signoret
- Frédéric Piron
- Valérie Degauquier

Les personnes interviewées ont relu et validé les contenus.

Avec le soutien de :

LA COOPÉRATION BELGE AU DÉVELOPPEMENT .be

Ce document est publié sous licence Creative Commons BY-NC-SA

creative commons