


# *L'utilité de l'approche systémique dans nos actions*


Octobre 2008


Cahier n°12

## Sommaire

 Introduction

 Utilité de la méthode systémique pour résoudre un problème récurrent dans un projet

 Utilité de la méthode systémique pour résoudre un problème récurrent dans une équipe

 Interview de Patricia de Nava et Yiyi de Souza au Séminaire de formation sur le changement systémique

 Lire les Lignes Opérationnelles AIC avec une vision systémique

## ***Introduction***

Voici le deuxième cahier de formation sur le changement systémique. Des sondages auprès de volontaires AIC montrent bien que cette notion est déjà connue, même si on n'employait un autre nom.

Pour les unes :

*« Le nom de changement systémique est nouveau à l'AIC, mais l'action ne l'est pas, les lignes opérationnelles nous y amènent aussi, c'est lié. »*

*« Je le faisais déjà mais avec un autre nom »*

*« Je le faisais déjà, mais je vais l'améliorer, parce que cela me donne des idées nouvelles pour améliorer mon travail »*

Pour d'autres, le changement systémique est nouveau:

*“Le changement systémique est quelque chose de nouveau pour moi”.*(Témoignages suite au séminaire de formation au Guatemala, avril 2008))

L'approche systémique est un moyen, une méthode, qui permet d'obtenir des changements. En se plaçant d'un autre point de vue – voir l'exercice pratique – on cherche à atteindre l'objectif qu'on s'est donné. La systémie est une méthode qui peut nous aider à dynamiser nos actions et à réaliser un changement des situations de pauvreté.

L'approche systémique est spécialement utile lorsque on se rend compte qu'il y a un problème et qu'on veut le résoudre.

Soulignons l'utilisation qui peut être faite du changement systémique dans le cas de situation problématique : comme par exemple dans le cas de problèmes récurrents, qui se répètent, « on a tout essayé, rien ne fonctionne ... ». Ou dans le cas de problèmes d'organisation ou de blocage : « ça ne changera jamais ! ».

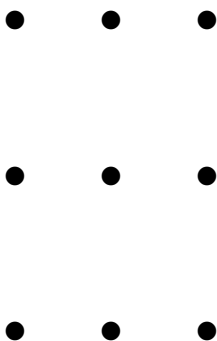
Ce deuxième cahier se propose d'approfondir **l'utilité de la méthode systémique pour résoudre des problèmes récurrents**

- dans l'équipe
- dans les projets.

Nous pourrions alors **faire le lien** entre la méthode systémique et les Lignes Opérationnelles de l'AIC, nous avançant ainsi vers le thème de travail de la prochaine Assemblée Internationale de Mexico en Février 2009.

Pour commencer, entrons dans une démarche systémique avec l'exercice suivant!

Relier ces 9 points par 4 droites sans lever le crayon



 *Astuce : sortir du cadre !*

**Les décisions que nous prenons pour nous adapter au monde dépendent de notre vision du monde.**

**Nos modèles mentaux peuvent aussi nous empêcher d'entendre, de percevoir ou d'envisager d'autres possibles, d'autres solutions...**

La solution se trouvera sur le site de l'AIC :

[www.aic-international.org](http://www.aic-international.org)

---

<p style="text-align: center;"><b>UTILITE de la METHODE SYSTEMIQUE</b> <b>pour RESOUDRE UN PROBLEME RECURRENT</b> <b>dans UN PROJET</b></p>
---

**Redonner vie à un projet**

Exposé de la situation : depuis une dizaine d'années, une équipe de l'AIC France, à Paris, a mis au point un projet de stages en vue d'un retour à l'emploi pour des femmes en grande précarité. Ces femmes sont envoyées par les services sociaux, le projet est mené en partenariat avec un organisme de formation professionnelle. Les volontaires AIC sont chargées de l'accompagnement quotidien des femmes qui suivent le stage.

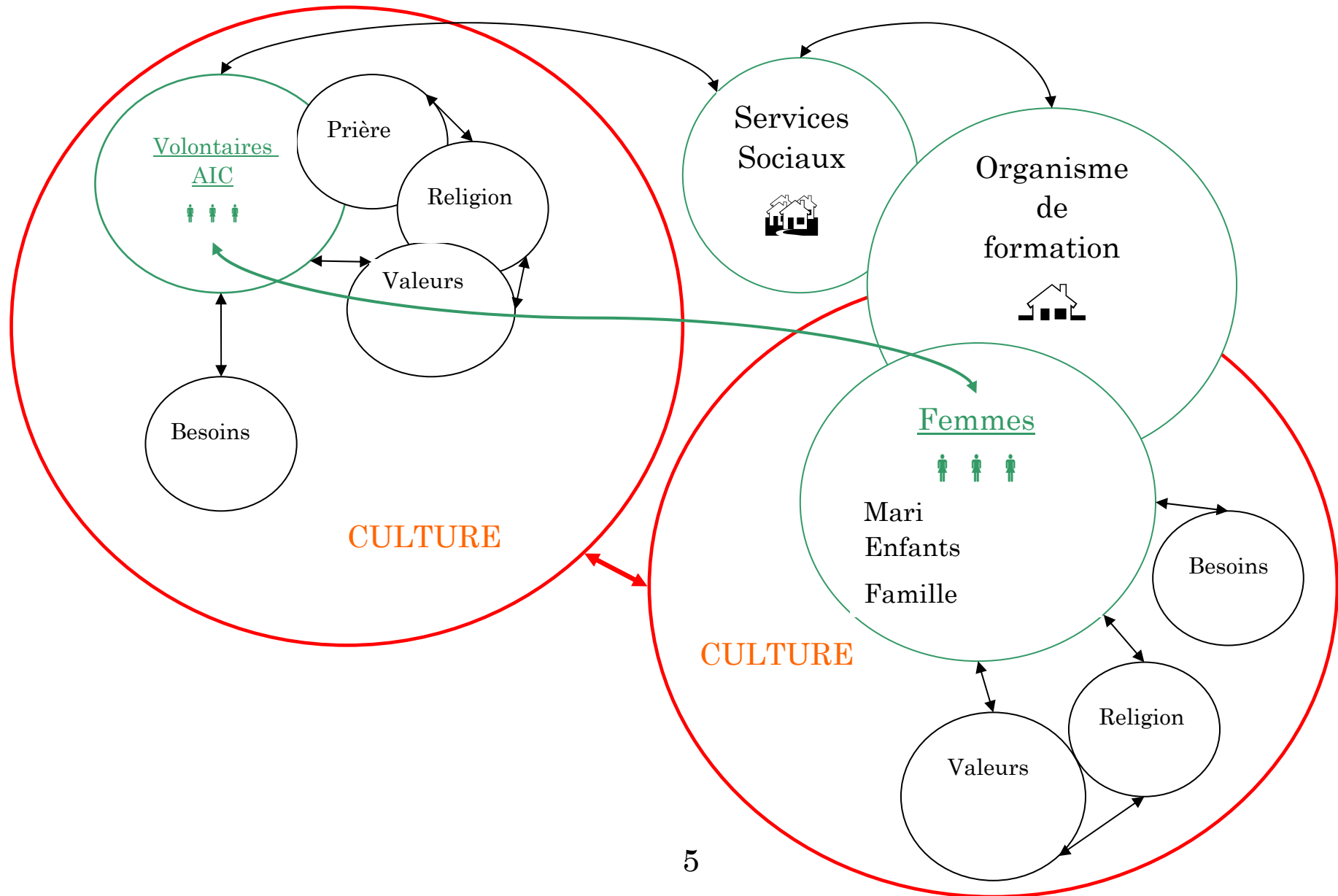
Au début, les résultats ont été très positifs : 60% des femmes ayant suivi ces stages de 6 mois retrouvaient un emploi.

Aujourd'hui, la tendance est autre : **il n'y a presque plus de femmes intéressées par ce projet**. Les responsables du projet sont actuellement en réflexion; et leur démarche est systémique.

Voici leurs questions :

- ◇ **Qui sommes-nous ?** : Un réseau de personnes venant des services sociaux, des volontaires de l'AIC, et de l'organisme de formation professionnelle.
- ◇ **Quelle est notre finalité ?** Donner à chaque femme la possibilité de trouver en elle les ressources pour construire son projet de vie.
- ◇ **Quelles sont les interactions qui existent dans ce système projet ?** Les volontaires, les services sociaux, l'organisme de formation, les femmes, familles, culture, besoins moraux, spirituels, les finances, la prière...

# Les éléments qui interagissent dans le système « Projet »



◇ **Chaque personne concernée a-t-elle une place d'acteur ?**

	<u>Dans l'élaboration du projet</u>	<u>Dans le déroulement du projet</u>	<u>Dans l'évaluation du projet</u>
Les volontaires AIC	oui	oui	oui
L'organisme de formation	oui	oui	oui
Les services sociaux	oui	???	oui
Les femmes stagiaires	<b>Non</b> <sup>1</sup>	oui	???

◇ **Sur quelles composantes du système va-t-on s'appuyer ?**

Sur les besoins que les femmes stagiaires vont exprimer.

---

<sup>1</sup> le projet leur est proposé finalisé, sans vérifier s'il leur convient ou pas.

◇ **Quels moyens va-t-on prendre pour atteindre la finalité définie plus haut ?**

L'équipe d'animation s'est remise en cause et s'est appropriée une méthode d'éducation aux choix, qu'elle va tester.

La réunion de présentation du projet aux femmes va être remplacée par **une réunion de mise en commun des besoins de chacune**. Le projet sera alors adapté en conséquence.

Voilà où on en est aujourd'hui, le processus est en marche.

**La démarche systémique s'attache :**

aux **Interactions entre les éléments** plus qu'aux éléments,

aux **Finalités du système** plus qu'à ses causes,

aux **Règles de fonctionnement** qui lui permettent d'évoluer,

à l'**Objectif à atteindre**, le futur

à redonner à l'individu une **place d'acteur**.

**UTILITE de la METHODE SYSTEMIQUE**  
**pour RESOUDRE UN PROBLEME RECURRENT**  
**dans UNE EQUIPE**

**Trouver de nouvelles présidentes d'équipes AIC**

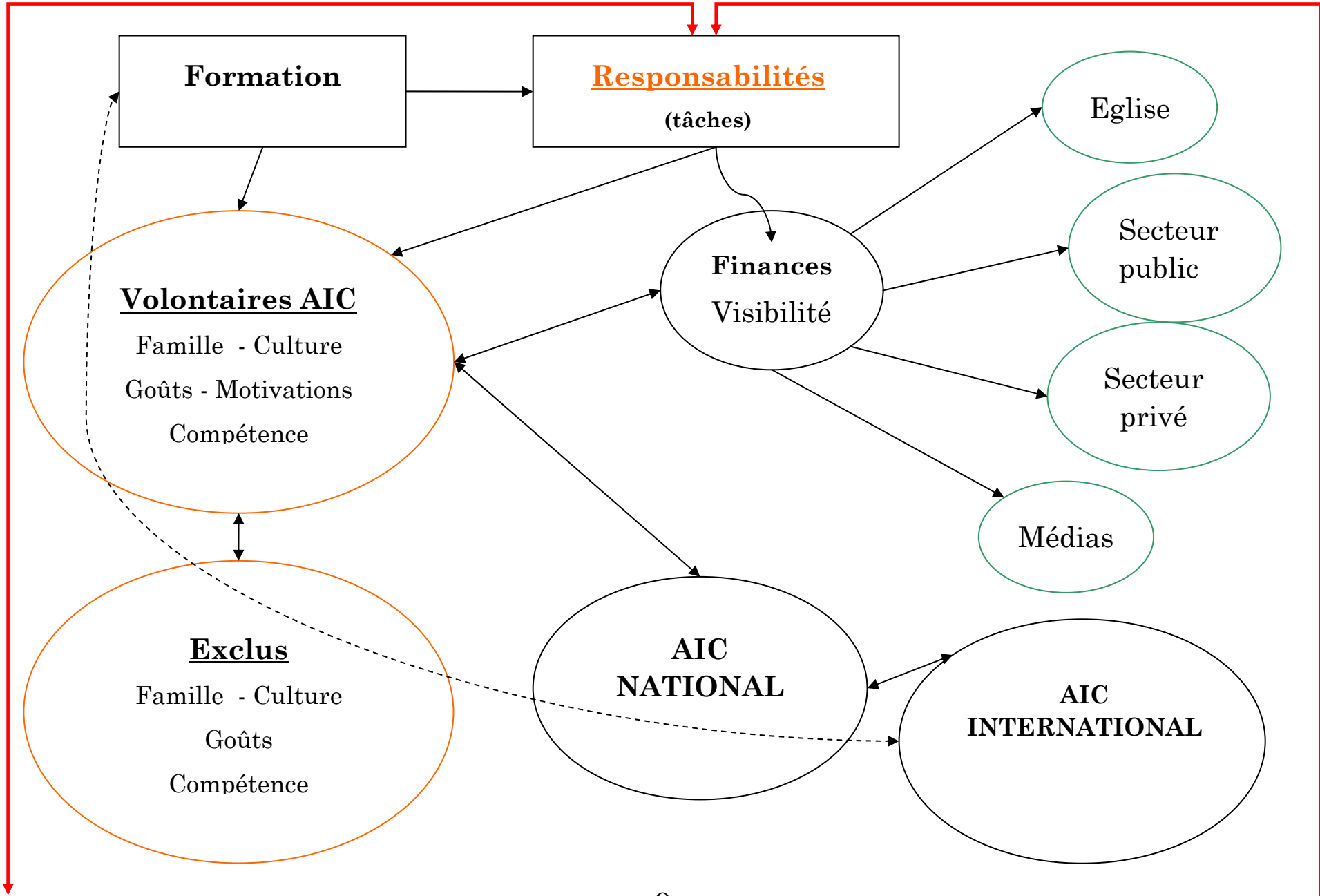
Voici l'exemple d'un problème récurrent : dans toutes les associations, les groupes AIC se plaignent d'avoir du mal à trouver des responsables, soit locales, nationales ou internationales ; en effet les responsables en place sont souvent débordées de travail et quand leur mandat est terminé, les autres volontaires ne veulent pas prendre ces responsabilités, faute de temps, de compétences.

Appliquons la méthode systémique :

- ◇ **Qui sommes nous ?** Une équipe de volontaires AIC
- ◇ **Quelle est notre finalité ?** Trouver une présidente pour notre équipe de volontaires AIC qui anime des projets transformateurs de la vie des exclus.
- ◇ **Quelles sont les interactions qui existent dans nos équipes ?** Les volontaires, les services sociaux, l'organisme de formation, les exclus, leurs familles, leur culture, leurs besoins moraux, spirituels, les finances, la prière, l'Eglise, le secteur public, le secteur privé, les médias, l'AIC national, l'AIC international.



# Les éléments qui interagissent dans le système « Equipes »



❖ **Quelles sont les tâches à accomplir ?**

Animer les réunions, les préparer et faire les comptes rendus, être responsable de chaque membre de l'équipe, accueillir les nouvelles, être en lien avec l'AIC national, avec les services sociaux, avec la paroisse, trouver les financements, faire les comptes, la prière commune, l'animation du projet.

❖ **Chaque volontaire de l'équipe a-t-elle une place d'acteur dans l'animation de l'équipe?**

TACHES à ACCOMPLIR	NOM de l'équière RESPONSABLE
Animer les réunions	
faire les comptes rendus	
Etre responsable de chaque membre de l'équipe	
Accueillir les nouvelles	
Lien avec l'AIC national	
Lien avec les services sociaux	
Lien avec la paroisse	
Trouver les financements	
Faire les comptes	
Vie spirituelle et prière	
Animation du projet	
Responsabilité de l'activité	

de l'équipe	
Convivialité de l'équipe	
Formation	

❖ **Sur quelles composantes du système va-t-on s'appuyer ?**

Sur les compétences de chacune- qui peuvent être développées par des formations. Ainsi nous allons à l'encontre de l'idée que c'est la responsable de l'équipe qui doit tout faire elle-même.

❖ **Quels moyens va-t-on prendre pour atteindre la finalité définie plus haut ?**

- Se remettre dans la spiritualité vincentienne : la responsabilité, le pouvoir est un service,
- Lister en équipe, l'ensemble des tâches à accomplir,
- Définir les goûts et les compétences de chaque équipière,
- Responsabiliser chaque membre de l'équipe à tâche précise en vue d'atteindre les objectifs,
- Donner des lettres de mission claires et limitées dans le temps, correspondant aux goûts et compétences.
- Ceci allégera au maximum le travail de la présidente pour qu'elle puisse assumer sa charge en toute sérénité. Et accessoirement contribuera au développement personnel de chaque membre de l'équipe. Un fonctionnement de ce type facilitera la recherche de responsables du groupe.

**La démarche systémique s'attache**  
aux **Interactions entre les éléments** plus qu'aux éléments,  
aux **Finalités du système** plus qu'à ses causes,  
aux **Règles de fonctionnement** qui lui permettent d'évoluer,  
à **l'objectif à atteindre**, le futur,  
à redonner à l'individu une **place d'acteur**.



**INTERVIEW de Patricia de Nava et Yiyi de Souza**  
**au Séminaire de formation sur le changement**  
**systémique,**  
**Guatemala Avril 2008**

***Pourquoi l'AIC s'appuie-t-elle actuellement sur le Changement systémique?***

Pour que les multiples projets de l'AIC dans différents pays du monde, et l'énorme force que constituent les 200 000 membres de l'AIC arrivent à changer réellement la vie des exclus.

***Pourquoi pensez-vous que le Changement systémique est une valeur clé pour chaque volontaire AIC?***

Le processus de changement systémique nous donne les outils adéquats, une méthode, pour que le capital humain qui représente le volontariat AIC produise plus de fruits. Bien des fois, en introduisant des petits changements, un projet d'assistance peut devenir un projet transformateur.

***Quel est le lien entre Changement Systémique et Lignes Opérationnelles AIC?***

Il y a une relation évidente. Plusieurs Lignes AIC proposent le changement. La participation des pauvres, des bénéficiaires, est indispensable dans les deux. Développement, auto promotion, solidarité, coresponsabilité, sont pour les deux, des idées clés et pour cela **la participation des démunis est indispensable**. Aussi bien dans les Lignes Opérationnelles que dans le Changement Systémique la **coresponsabilité sociale, le travail en réseau, la participation des différents acteurs**, sont des éléments indispensables pour réussir le changement.

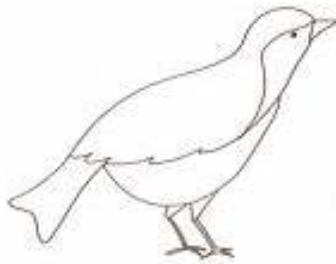
Avec une profonde vision chrétienne et vincentienne et au moyen d'une méthodologie spécifique, le changement systémique nous pousse à prendre en compte **l'interaction entre les divers sous-systèmes** qui affectent la vie des exclus.

Les Lignes Opérationnelles et le Changement systémique sont mis en pratique par le travail sous forme de projets, qui est une des Lignes fortes de l'AIC.

*Si tu devais désigner le Changement systémique comme une chose (objet, animal, couleur, pays etc) que serait-il pour toi?*

Pour moi le changement systémique serait une **alouette**. L'alouette est un oiseau qui vole très haut, plus haut que la plupart des oiseaux, mais qui fait son nid par terre.

Le changement systémique propose des objectifs très hauts mais toujours enracinés dans la réalité de ceux qui vivent dans la pauvreté.



**LIRE LES LIGNES OPERATIONNELLES AIC  
AVEC  
UNE VISION SYSTEMIQUE**

Le Bureau Exécutif de l'AIC dans sa réunion de février 2008, a décidé que l'Assemblée 2009 développerait « une vision systémique des lignes opérationnelles ».

Pour nous y préparer, nous vous proposons ci-dessous quelques pistes de réflexion, et attendons vos réponses avec intérêt.

**Voici le texte des Lignes Opérationnelles 2007-2009, entourons les mots « systémiques »**

*Convaincues*

- •Qu'il y a une **interaction** entre les cultures et les pauvretés des femmes
- •Que toute culture peut **évoluer**

Les équipes AIC s'engagent à :

**1. Renforcer les réponses aux pauvretés des femmes par :**

- •La création et le développement d'**espaces de parole** pour **mettre en commun** les problèmes, **unir** les efforts, trouver des solutions
- •L'éducation à un meilleur **équilibre** des **rôles** entre les hommes et les femmes
- •La formation aux droits humains, surtout ceux des femmes, et à leur défense, ainsi que la formation à l'**action politique** pour l'application des lois en faveur des femmes

**2. Accompagner les femmes a une prise de responsabilité personnelle, avec la conviction que :**

- Tout **changement** doit partir de la personne et de la **prise de conscience** de sa situation
- Chaque femme peut trouver en elle les **ressources** pour construire son **projet de vie**
- Chaque femme a la capacité de faire évoluer sa propre culture
- Chaque volontaire peut contribuer à la **création de conditions favorables** au développement des femmes

### **3. Responsabiliser la société toute entière en renforçant :**

- Le **travail en réseau** visant la promotion de la femme
- Les actions de pression pour une **implication responsable** de la société.
- Une sensibilisation des médias pour promouvoir la dignité de la femme

### **En réaffirmant les **valeurs** qui soutiennent leur action :**

- Le respect de la dignité des femmes
- La solidarité entre les femmes
- Le renforcement du sens de la famille
- Une formation à une spiritualité vincentienne profonde et vécue.

<b>Soulignons les liens avec la démarche systémique</b>
---

- ❖ **Qui sommes nous ?** Un réseau de volontaires organisées en OING
- ❖ **Quel est l'objectif des Lignes Opérationnelles ?**  
Renforcer les réponses aux pauvretés des femmes
- ❖ **Quelles sont les interactions existantes ?**
  - Un lien fort entre les cultures locales et la pauvreté des femmes,
  - La conception dynamique de la culture qui peut évoluer,
  - La conscience que la culture ne peut changer que de l'intérieur,
  - La pauvreté, les communautés, les familles, les politiques, les volontaires,



- La nécessité d'accompagner les femmes sur un chemin d'auto estime et d'empowerment,
  - Le rôle du volontariat,
  - La force de la spiritualité vincentienne qui nous motive à changer les situations injustes.
- 
- ❖ **Quelle est la réalité du système sociétal actuel?** cela pourrait être maintenir l'inégalité, ne rien changer à ce qui existe ...
  - ❖ **Quelles sont les règles de fonctionnement du système ?** les traditions, les habitudes
  - ❖ **Quelles sont les règles de fonctionnement de l'AIC ?** la dignité de toute personne, la solidarité, la spiritualité vincentienne
  - ❖ **Quels moyens mettre en œuvre :**
    - Accompagner les femmes à une prise de responsabilité personnelle,
    - Créer conditions favorables au développement,
    - Responsabiliser la société toute entière.

◇ **En quoi la démarche systémique peut –elle nous aider à concrétiser nos Lignes Opérationnelles ?**

**Ligne 1: Renforcer les réponses aux pauvretés des femmes**

Le systémicien voit chaque personne faisant partie de multiples systèmes qui interagissent entre eux: la famille, la communauté, les amis, le milieu de travail.

**Dans nos projets, avec quels sous systèmes travaillons nous ?** famille, communauté, Eglise, services sociaux, politiques....

**Savons-nous nous appuyer sur l'interaction des différents éléments du système pour arriver à un changement de la situation de pauvreté ? Comment ? Par quels moyens ?**

**Ligne 2: Chaque personne a en elle les ressources nécessaires pour faire évoluer sa situation**

Le systémicien voit chaque personne comme un système global, corps et esprit avec ses besoins physiques, psychologiques, moraux, spirituels.

**Dans nos projets, de quel ordre sont les besoins exprimés par les bénéficiaires?**

**De quel ordre sont les besoins auxquels nous essayons de répondre?**

### **Ligne 3: Responsabiliser la société toute entière**

Le systémicien considère les problèmes à résoudre – ici la pauvreté des femmes - comme porteurs en eux mêmes des éléments de solution (aller à 180° des réponses habituelles).

**Dans nos projets, quelle vision dynamisante du futur proposons-nous?**

Merci de réfléchir en équipe à ces questions  
et d'envoyer les réponses ou au moins la réponse  
à l'une de ces questions  
à [info@aic-international.org](mailto:info@aic-international.org) à l'attention de  
Laurence de la Brosse.

La réflexion que nous pouvons mener toutes ensemble à partir  
de ces trois points nous aidera à approfondir les Lignes  
Opératinnelles sous une optique systémique  
et à les mettre en œuvre dans nos actions et projets.

**A l'Assemblée Internationale 2009 à Mexico,  
le partage de nos expériences, de nos réussites, de nos  
difficultés,  
nous permettra d'aller de l'avant sur ce chemin,  
et de rendre plus efficaces et valables  
nos réponses aux pauvretés.**

## **Association Internationale des Charités**

Une association essentiellement féminine organisée au niveau mondial, comptant environ 250 000 volontaires dans 50 pays.

Fondée par Saint Vincent de Paul en 1617 pour combattre toutes les formes de pauvreté et d'injustice et pour donner aux femmes un rôle social actif et reconnu dans un esprit de solidarité.

Éditrice: Agnès Dandois

Tel.: 32 (0) 10 45 63 53

mail: [info@aic-international.org](mailto:info@aic-international.org)

[www.aic-international.org](http://www.aic-international.org)

**Abonnement pour 1 an :**

10 Euro

10 US Dollars

Sur le compte de votre association nationale AIC

## **ont participé à ce cahier**

Marina Costa

Patricia de Nava

Yiyi de Souza

Béatrice Dupriez

Laurence de la  
Brosse

Natalie Monteza

L'AIC Guatemala

L'AIC France