

Le Changement Systémique

Mars 2008

Cahier n°11

Sommaire

Introduction

Contre les pauvretés, agir ensemble

1. ENSEMBLE

Introduction à l'approche systémique

2. AGIR

I. Les stratégies pour un Changement Systémique

II. Quels projets ? Critères de sélection

III. Exemples de projets « systémiques »

- a. Au niveau individuel
- b. Au niveau communautaire
- c. Au niveau structurel
- d. Au niveau institutionnel

Conclusion

Toutes et tous, nous faisons partie du système

Introduction

Un objectif commun: **AIC, Contre les pauvretés, Agir ensemble !**

L'AIC est une association dynamique, qui fait partie d'un système complexe où les éléments interagissent en permanence afin de parvenir à l'objectif commun : « **Contre les pauvretés, Agir ensemble** ».

La situation actuelle du monde, dans lequel la pauvreté augmente jour après jour, nous interpelle. Elle nous fait sentir avec une force accrue le besoin de collaborer avec plus d'efficacité afin que nos projets, pour et avec les pauvres, représentent une alternative susceptible de modifier les situations tellement injustes dans lesquelles ils vivent. Pour de nombreux êtres humains, trouver des moyens de subsistance est une préoccupation tellement importante que cela les empêche de se projeter vers l'avenir. C'est effrayant de voir que nos semblables que nous voulons aider sont ceux qui ressentent le plus les injustices, les effets négatifs de la mondialisation, la détérioration de l'écologie, les changements climatiques, les désastres, les guerres... Leur appel nous parvient de diverses manières, tant dans les pays riches que dans les plus pauvres.

En évaluant les différents projets que les associations AIC et les groupes locaux réalisent, nous sommes heureuses de constater que certains projets AIC sont parvenus à avoir un impact réel et positif sur la vie de leurs bénéficiaires. Cependant, de nombreux projets, pourtant positifs, ne parviennent pas toujours à transformer la vie des exclus, et ce malgré les efforts de nombreuses volontaires.

Face à cette double réalité, nous nous posons plusieurs questions : **pourquoi certains projets ne parviennent-ils pas à transformer la vie des pauvres ? D'où vient le succès de certains projets ? Quelles ont été les stratégies mises en place dans ces projets qui ont fonctionné ?**

Toutes ces questions, le Père Général Gregory Gay et ses conseillers se les sont posées. Il en est sorti une idée nouvelle qu'ils ont proposée et qui fut adoptée avec enthousiasme par les responsables des différentes branches de la Famille Vincentienne. Cette idée, c'est **l'étude et la promotion du Changement Systémique**. A cet effet, une commission composée de membres des différentes branches de la Famille a été créée.

Toujours en quête d'amélioration, l'AIC a fait sien le besoin d'approfondir la réflexion sur le Changement Systémique. C'est ainsi que les membres du Bureau Exécutif et ceux du Secrétariat International se forment et commencent à appliquer les concepts du Changement Systémique.

Nous vous proposons aujourd'hui ce cahier de formation. Vous y trouverez la formation de base indispensable pour devenir, dans vos différents pays et dans des contextes variés, les promoteurs de changements. Si vous relevez ce défi, vous commencerez à penser de manière systémique, ce qui permettra de réaliser les changements nécessaires, non seulement dans votre propre association, mais aussi face aux pauvretés et dans la société, comme l'indiquent les Lignes Opérationnelles de l'AIC.

1. Ensemble

Nous sommes tous systémiciens

Nous avons tous été « systémiciens » un jour, lorsque nous étions enfants, nous regardions la vie dans sa globalité sans interprétation, sans étiquette. En effet, un enfant est capable de voir et de comprendre que des liens existent mais ensuite nous avons travaillé dur pour l'oublier. Toute notre éducation a consisté à déterminer des délimitations rigides séparant les choses et à établir des objets bien identifiables, séparés du monde. Le problème en les détachant ainsi de leur environnement, c'est que nous avons appris à croire en leur autonomie et oublié tous les liens pratiques, écologiques, magiques, affectifs qui les unissent au monde et à nous-mêmes.

Bref historique de l'approche systémique

L'idée de « système » se retrouve chez les philosophes grecs de l'antiquité qui voyaient l'univers comme **un tout dont les parties sont interdépendantes** les unes des autres. Leur enseignement, retransmis par le Moyen Age et la Renaissance, a été mis de côté par les philosophes du siècle des Lumières qui ont plutôt insisté sur la prédominance de l'individu face à l'environnement social.

La « systémique » est née au cours des trente dernières années de l'interaction de plusieurs disciplines¹. Ce n'est pas nouveau, ce qui l'est par contre, c'est l'intégration des disciplines qui se réalise autour d'elle. C'est une **approche transdisciplinaire**, une approche commune permettant de

¹ dont la biologie, la théorie de l'information (C. Shannon et W. Weaver, 1949), la cybernétique (N. Wiener, 1948), la théorie des systèmes (L. von Bertalanffy, vers 1925) et les sciences psychosociales (école de Palo-Alto)

mieux comprendre et de mieux décrire la complexité organisée, une nouvelle méthodologie permettant de rassembler et d'organiser les connaissances en vue d'une plus grande efficacité de l'action.

Commencer à « penser systémique »

Nous vivons dans un monde complexe et diversifié et nous essayons de comprendre ses dysfonctionnements tels que l'injustice, la pauvreté, la détresse humaine. Ces situations sont si complexes qu'on a parfois l'impression de ne pas avoir les connaissances nécessaires pour se faire une idée claire et précise de la réalité. Comment aller plus loin dans notre compréhension ? La pensée systémique est une façon **d'appréhender cette complexité**. Elle nous permet de développer des **aptitudes pour faire des liens, établir les relations** qui nous permettront de comprendre ces dysfonctionnements et de trouver les stratégies pour les changer de manière efficace.

Il s'agit d'un profond changement de mentalité car on abandonne une vision fragmentaire au profit d'une vision d'ensemble. On considère un système (une personne, une famille, une organisation, un pays...) dans sa totalité, sa dynamique propre et on donne autant d'importance aux relations et aux interactions entre ses éléments qu'aux éléments eux-mêmes. C'est une approche écologique, holistique. C'est une approche tournée vers l'avenir, vers la réalisation de son objectif.

Qu'est que le Changement Systémique ?

Le Changement Systémique est un processus qui favorise le changement structurel de tout un système (pour nous, un projet, une action, la société...) en se centrant sur la relation et l'interaction de ses différentes parties. Pour nous, l'objectif est d'arriver à une transformation radicale de la vie des exclus. Il propose de nous donner des instruments et des stratégies spécifiques nécessaires pour opérer les changements.

Cette méthode nous donne des outils pour regarder notre expérience en nous centrant sur la relation entre les éléments plutôt que sur le contenu des éléments mêmes. Elle propose une nouvelle approche empêchant qu'inconsciemment, nous employions les mêmes modèles mentaux qui sont à l'origine du problème que nous voulons résoudre.



2. AGIR

1. Les stratégies pour un Changement Systémique

Pour les membres de la Commission pour le Changement Systémique, le point de départ a été l'étude approfondie d'histoires vécues par chacun d'entre eux ou connues personnellement par chacun. L'analyse de ces histoires nous a permis, d'une part, de détecter les éléments présents dans les différents projets, et d'autre part, d'identifier une série de stratégies qui permettront d'opérer le changement. Elles pourront être appliquées dans les projets de la Famille Vincentienne à travers le monde. Ces stratégies constituent de bonnes alternatives pour changer les structures injustes qui oppriment les pauvres.

Pour une meilleure compréhension, les stratégies ont été divisées selon leur orientation spécifique. Ce classement n'est cependant pas quelque chose de statique, mais au contraire il interagit et est en mouvement perpétuel.

Orientation basée sur la mission (motivation et direction)

⇒ Considérer la pauvreté non comme le résultat inévitable des circonstances, mais comme le produit de situations injustes qui peuvent être modifiées, en se centrant sur des actions tendant à rompre le cercle vicieux de la pauvreté

- ⇒ Etablir des projets, des stratégies créatives, des politiques et des lignes d'action qui découlent de notre mission et de nos valeurs chrétiennes et vincentiennes
- ⇒ Evangéliser et adapter à la culture locale les valeurs chrétiennes et le charisme vincentien, avec un profond respect pour la culture locale

Orientation basée sur la tâche (organisation)

- ⇒ Commencer par une analyse sérieuse de la réalité locale, partant de données concrètes. Elaborer chaque projet en fonction de cette réalité
- ⇒ Avoir une vision globale, pour satisfaire une série de besoins humains fondamentaux --- individuels et sociaux, spirituels et physiques, en particulier travail, soins de santé, logement, éducation, croissance spirituelle, avec une attention particulière pour la prévention et le développement durable
- ⇒ Etablir des stratégies cohérentes, commençant de manière modeste, déléguant tâches et responsabilités et offrant des services de qualité, dans le respect de la dignité de la personne
- ⇒ Systématiser, institutionnaliser et évaluer le projet et sa réalisation, en définissant des indicateurs mesurables et décrivant les résultats obtenus
- ⇒ Arriver à ce que le projet soit autosuffisant, et garantir les ressources matérielles et humaines pour pouvoir assurer sa continuité

⇒ Faire preuve de transparence, invitant les participants au projet à participer à l'élaboration du budget et des rapports financiers. Maintenir un contrôle strict de l'emploi de l'argent.

Orientation basée sur les personnes (se centrant sur les pauvres, qui sont les mieux capables de changer leur propre situation)

⇒ Ecouter attentivement pour comprendre les besoins et aspirations des pauvres en créant une atmosphère de respect et de confiance mutuels et en favorisant l'estime de soi

⇒ Intégrer les pauvres eux-mêmes, y compris les femmes et les jeunes, dans toutes les étapes du projet : identification des besoins, planification, élaboration et évaluation

⇒ Eduquer, former et offrir une formation spirituelle à tous les participants au projet

⇒ Promouvoir des processus d'apprentissage horizontaux, en formant des agents multiplicateurs efficaces et des leaders visionnaires au sein de la communauté, pour qu'ils soient des leaders dans un esprit de service, inspirés par St Vincent

⇒ Construire des modèles structurels et institutionnels, dans lesquels les communautés puissent identifier leurs ressources et besoins, prendre des décisions informées, échanger information et stratégies efficaces au sein de la communauté et entre différentes communautés.

- ⇒ Favoriser l'engagement dans les processus politiques, grâce à l'éducation civique des individus et des communautés
- ⇒ Appuyer et respecter les mécanismes de solidarité existants entre les membres de la communauté

Co-responsabilité, travail en réseau et action politique (participation et solidarité)

- ⇒ Promouvoir la co-responsabilité sociale et le travail en réseau, en conscientisant la société à tous les niveaux --- local, national et international --- pour changer les situations injustes qui affectent la vie des pauvres
- ⇒ Construire une vision partagée entre les différents participants et les décideurs : communautés pauvres, individus intéressés, donateurs, églises, gouvernements, secteur privé, cercles, moyens de communication sociale, organismes et réseaux internationaux, etc.
- ⇒ Lutter, au moyen d'actions politiques, pour transformer les situations injustes et arriver à un impact positif sur les politiques sociales et les lois
- ⇒ Avoir une attitude prophétique : annoncer, dénoncer et s'engager, grâce au travail en réseau, dans des actions de pression pour obtenir le changement.

II. Quels projets ? Critères de sélection

Tous les projets n'impliquent pas un Changement Systémique. Il existe des projets, aussi utiles que nécessaires, qui apportent des solutions d'urgence et qui résolvent des problèmes spécifiques, qui sont positifs et qui entrent dans la catégorie de l'assistance justifiée. Les projets qui conduisent au Changement Systémique doivent avoir, entre autres, les caractéristiques suivantes :

1. Participation

Sans la participation des pauvres, aucun projet ne peut apporter de changement radical.

2. Impact social

Les projets doivent avoir un impact social à long terme. Cet impact ne sera possible que par l'intervention des différents systèmes qui interagissent dans un problème donné.

3. Durabilité

Les projets doivent être « autosuffisants », c'est-à-dire qu'il faut qu'à travers eux se mettent en place les structures sociales qui permettront de changer la vie des pauvres et qui éviteront à ces derniers de tomber dans le cercle vicieux de la pauvreté. Les projets de Changement Systémique doivent continuer avec une dynamique de financement propre.

4. Effet multiplicateur

Les projets de Changement Systémique doivent pouvoir être reproduits, c'est-à-dire qu'ils doivent pouvoir être adaptés à différents contextes. Ceci concerne autant la spiritualité que les techniques et les stratégies mises en œuvre dans le projet.

5. Innovation

Les projets de Changement Systémique ont réussi à opérer des changements significatifs en remplaçant des pratiques traditionnelles par des pratiques actuelles et innovantes.

6. Co-responsabilité et travail en réseau

Un projet ne produira de véritable changement dans la vie des exclus que si d'autres en partagent le concept et si l'on parvient à ce que divers systèmes interagissent pour atteindre l'objectif commun. Ceci implique bien entendu les instances étatiques, ecclésiastiques, etc.

Nous voyons que ces critères sont intimement liés aux Lignes Opérationnelles de l'AIC. Dans chaque cas, un parallèle peut être établi avec ce que nos Lignes recommandent ou ont recommandé depuis leur création en 1994.

Les Lignes actuelles 2007-2009 mettent l'accent sur l'importance de travailler en étroite collaboration avec les femmes, et insistent sur la nécessité de travailler de manière coresponsable et de promouvoir le travail en réseaux. La troisième Ligne nous incite à responsabiliser la société tout entière, en renforçant :

- *Le travail en réseaux en cherchant à promouvoir les femmes.*
- *Les actions de pression pour impliquer et responsabiliser la société.*
- *La sensibilisation et l'utilisation des moyens de communication pour promouvoir la dignité des femmes.*

III. Projets « systémiques »

a. Au niveau individuel : Projet « Maria »

Il est indispensable de prendre en compte la personne humaine et de respecter ses besoins, ses aspirations et ses valeurs. Un sens profond du respect et le désir de rechercher la promotion et l'autonomisation des femmes ont mené les participantes à l'Assemblée 2007 à formuler la 2^{ème} Ligne Opérationnelle AIC 2007-2009 :

Accompagner les femmes à 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.*

Comme tous les êtres humains, les plus pauvres fonctionnent comme un système composé de sous-systèmes multiples, qui à leur tour interagissent avec de nombreux autres systèmes, que nous devons prendre en considération si nous voulons parvenir à un changement. Nous allons appliquer quelques-uns de ces principes à Maria, une femme qui, comme tant d'autres, participe à un de nos projets vinciens :

- Maria est par elle-même un système dans lequel interagissent divers systèmes, tels que son corps et son esprit. Elle a des besoins physiques, spirituels, moraux, etc. Son corps aussi est un système, dans lequel diverses parties interagissent afin que l'ensemble fonctionne. Si Maria a des problèmes de type psychologique, si elle se sent agressée ou si elle est insatisfaite, ces situations conflictuelles vont affecter non seulement sa stabilité émotionnelle, mais également sa santé en général.
- Maria n'est pas une entité isolée. Elle fait partie de systèmes multiples qui interagissent entre eux et qui affectent forcément sa famille, sa communauté, ses amitiés, son entourage, etc. Un système est une entité qui existe et travaille comme un tout, à travers l'interaction de ses composantes.
- Les éléments du système se maintiennent ensemble et s'affectent mutuellement en permanence. Maria n'aura la possibilité de changer sa vie que si les éléments du système « famille de Maria » s'accordent pour répondre à un souhait, à un besoin ressenti par tous. Le véritable

changement se produit lorsque les éléments du système interagissent pour atteindre l'objectif commun.

- Il est également insuffisant de travailler avec le système « famille de Maria ». En effet, ce sous-système, à son tour, fait partie ou est affecté par des systèmes plus vastes tels que la communauté, la société, les structures sociales, ecclésiastiques, gouvernementales, etc.

Pour parvenir à un véritable changement chez Maria, dans sa famille, dans sa communauté, il faut provoquer un Changement Systémique, c'est-à-dire qu'il faut passer du niveau individuel au niveau collectif, structurel.

b. Au niveau communautaire : Le Centre « Marillac »

En 1991, un groupe de volontaires vincentiennes a fondé le Centre Vincentien Marillac, dans le quartier marginal de la ville de San Luis Potosi, dans le centre du Mexique. Au début, le travail s'est fait avec des jeunes du quartier pour lutter contre les bandes et la drogue.

Peu à peu, la population du centre a changé. Les mères des jeunes ont commencé à venir, ainsi que les jeunes enfants. Une ludothèque pour les enfants a alors été construite et de nouvelles activités ont été mises en place pour les mamans : des cours de cuisine, des travaux manuels, apprendre à couper les cheveux, et d'autres activités du genre de celles qui sont offertes dans ce type de centre.

Plusieurs années se sont écoulées et les activités ont augmenté. Le Centre a continué à fonctionner suivant le même schéma pendant plus de dix ans. Le Centre a obtenu de nombreux soutiens, particulièrement des soutiens gouvernementaux, au point d'en arriver à avoir sept professeurs, hommes et femmes. Un Centre d'Education

pour Adultes a été alors mis en place. Tandis que le nombre de soutiens et d'élèves augmentaient, celui des volontaires AIC diminuait. En effet, ces volontaires considéraient qu'à partir du moment où le Centre pouvait compter sur le personnel nécessaire, leur présence n'était pas indispensable. Peu à peu le Centre a été géré essentiellement par des professeurs, les volontaires n'effectuant que de rares visites de contrôle. Le charisme vincentien ne subsistait plus que comme une idée, et non plus comme une entité vivante et actuelle. Il fallait avoir le courage de changer.

Les volontaires ont réalisé que la plupart des femmes qui assistaient aux activités du Centre étaient contentes d'apprendre de nouvelles choses et d'y passer un moment de détente. Au fil des ans, elles avaient appris à coudre, à broder, à tricoter, à cuisiner, et à couper les cheveux. Cependant, bien qu'elles aient appris beaucoup de choses, la plupart d'entre elles ne se sentaient ni épanouies ni heureuses. Leurs problèmes personnels n'avaient pas été traités. Or, beaucoup d'entre elles étaient victimes de violence domestique, ce qui les bloquait dans leur épanouissement personnel.

Début d'un processus de pensée et de Changement Systémique

Les volontaires, alertées par les résultats de diverses formes d'évaluation et encouragées par les propositions d'**approche systémique**, ont décidé d'aborder les problèmes sous un nouvel angle. Jusque là, leurs efforts se limitaient à améliorer chacun des cours. En d'autres termes, elles reprenaient toujours les mêmes schémas de pensée, ce qui n'avait pas de véritable impact sur la vie des femmes.

En pensant de manière systémique, les volontaires sont parvenues à changer radicalement le Centre. Il fallait éradiquer la violence subie par les femmes accueillies. Ainsi, elles devaient travailler avec les différents systèmes qui interagissaient avec ces femmes. Vu sous ce nouvel angle et dans une perspective plus large, l'objectif a dû être redéfini. Celui qui a été proposé par consensus est le suivant :

Contribuer à l'autonomisation des femmes pour éviter le problème de la violence envers les femmes, le résoudre, et apporter ainsi de manière co-responsable les conditions d'équité entre les genres.

Sous ce nouvel angle, en appliquant les principes de l'approche systémique, les destinataires du projet n'étaient plus uniquement les femmes, mais également leur mari ou leur compagnon et leurs enfants. C'était surtout vrai pour les jeunes couples qui reproduisaient et perpétuaient les mêmes schémas de violence que leurs pères.

Les volontaires ont compris aussi qu'il était urgent de travailler en réseau et d'optimiser le soutien des entités institutionnelles. C'est ainsi qu'elles ont obtenu le soutien de plusieurs institutions intéressées par le bien-être des femmes tels que la Commission Étatique des Droits Humains, des municipalités et des institutions étatiques, l'Institut de Formation pour le Travail, et des conseils du CORIAC (Collectif d'Hommes pour des relations d'égal à égal avec les femmes) et de l'Institut des Femmes...

Diverses activités ont été proposées pour atteindre les objectifs. Ces activités promouvaient l'égalité entre les sexes et généraient la justice et l'équité :

- Aide individuelle adaptée au problème de chaque femme et suivi psychologique pour celles qui en ont besoin. Les problèmes psychologiques que traversent les femmes, surtout les plus pauvres, se manifestent souvent par des états de dépression, de peur et d'angoisse chronique que leur entourage ne prend pas en considération ou qu'il ne perçoit même pas. La femme est considérée comme le centre de la famille et de la société. Ce que l'on exige d'elle est à la hauteur de cette conception, sans que soit pris en compte ce qui se passe en elle, ce que chaque femme porte à l'intérieur d'elle-même.
- Conseils et attention aux enfants des femmes lorsqu'ils auront des problèmes d'apprentissage ou d'autres types de problèmes d'ordre émotionnel.
- Traitement ou, si nécessaire, envoi vers des institutions adaptées des cas de « femmes à risques » sujettes à la violence, à des problèmes de santé ou à une instabilité émotionnelle.
- Ateliers et conférences où les sujets suivants sont abordés : Droits des Femmes, estime de soi, capacité d'écoute et de communication efficace, gestion des conflits, des émotions et des états d'âme, etc.
- Ateliers de leadership participatif, pour susciter des leaderships féminins communautaires.
- Ateliers pour les hommes sur la virilité, la paternité responsable et l'amour sans violence.
- Conseils légaux et processus de médiation pour éviter de faire appel à des procédures légales.
- Différentes initiatives fructueuses pour des couples de jeunes fiancés.

- Lien avec les différentes institutions publiques et privées, actions en faveur des femmes et interaction avec les instances publiques et privées concernées afin d'apporter des solutions de manière coresponsable.
- Initiatives de dénonciation et de pression sur les structures nommées ci-dessus lorsqu'elles ne réagissent pas en faveur de la non violence envers les femmes.
- Education primaire et secondaire ouverte à tous et cours pour contribuer à l'autonomisation des femmes et des autres personnes de la communauté.

Ces propositions ont non seulement amené les volontaires à restructurer les installations du Centre, mais aussi à renforcer l'équipe, en y incluant des professionnels et du personnel formé, adaptés aux nouveaux besoins. Maria et les autres femmes qui participent au Centre ont démarré un processus qui part d'une approche systémique et grâce auquel elles se réalisent chaque jour plus en tant que personnes.

Ce processus montre également une application concrète des Lignes Opérationnelles de l'AIC 2007-2009, surtout de la Première Ligne :

Renforcer leur engagement pour répondre aux pauvretés des femmes par :

- *L'éducation à un meilleur équilibre des rôles entre les hommes et les femmes.*
- *La création et le développement d'espaces de parole pour mettre en commun les problèmes, unir les efforts, créer des leaderships et trouver des solutions.*

- *La formation aux Droits Humains, surtout ceux des femmes, et à leur défense.*
- *La formation à l'action politique pour la création et l'application des lois en faveur des femmes.*

C. Au niveau structurel : l'AIC-Madagascar

C'est dans un pays de mission dont la grande majorité des habitants vit dans la pauvreté, que l'AIC-Madagascar vu le jour. Les nouveaux groupes, constitués surtout de femmes assez pauvres, ont été créés grâce au soutien d'une Fille de la Charité. Au fil des ans, la toute jeune association composée de groupes désarticulés sans aucun lien entre eux est devenue un réseau national important faisant partie du réseau international de l'AIC. Grâce au travail en réseaux et à l'application des Lignes Opérationnelles de l'association, l'AIC-Madagascar a atteint des objectifs qu'elle n'aurait pas pu atteindre seule.

L'histoire de l'AIC-Madagascar est une histoire semée d'embûches et de difficultés, remplie de défis et de mises à l'épreuve, mais surtout de désirs devenus réalité. Ici, nous faisons référence à certains éléments qui mettent en évidence des formes d'application de l'approche systémique, celui-là même qui a permis aux volontaires de Madagascar d'opérer le changement. En pensant de manière systémique, elles ont transformé leur propre association et sont devenues une « force transformatrice » de la société et de la pauvreté dans laquelle vivait une partie significative de leur entourage.

Scandalisées par le nombre croissant d'enfants qui mendiaient dans les rues, les volontaires se sont occupées d'un groupe d'enfants des rues ainsi que de leurs propres enfants souffrant de malnutrition, un des plus grands maux du pays. Petit à petit, de nouveaux groupes ont été créés et les volontaires ont continué à distribuer régulièrement de la nourriture aux enfants.

Elles ont travaillé dur pour obtenir des vivres et des produits de première nécessité. Malheureusement, malgré leurs efforts, la situation n'a pas changé. Le nombre d'enfants souffrant de malnutrition a augmenté mais elles ne disposaient pas de suffisamment de vivres pour bien les nourrir. Les volontaires ont alors pris conscience du besoin de trouver de nouvelles méthodes pour opérer un changement en profondeur qui leur permettraient de réaliser des actions plus efficaces. Pour la première fois, elles ont ressenti le besoin de bénéficier de soutiens extérieurs et d'évaluer leur travail. Ainsi, elles ont pu appliquer de nouvelles stratégies. Leur souhait de progresser et de travailler de manière co-responsable a confirmé le besoin de mettre sur pied un processus de changement qui ne pouvait venir que d'elles.

Ce fut le commencement d'un travail en réseaux et d'un processus de changement qui ont permis d'obtenir des résultats inespérés. En pensant de manière systémique, elles ont pris en compte d'autres aspects qui faisaient partie du système « enfants » mais aussi, par exemple, des systèmes « famille », « environnement », « société », etc. Elles n'ont pas considéré isolément les différents systèmes mais se sont concentrées sur les interactions entre ceux-ci. Voici quelques-unes des activités à court et à long terme que les volontaires ont mis sur pied :

Activités pour les enfants :

- programmes de nutrition et contrôle du poids,
- éducation préscolaire, éducation informelle, insertion des enfants dans des programmes d'éducation adaptés à leur âge, supervision des tâches,
- réfectoires scolaires,
- registre civil,
- aides spécifiques pour les enfants moins valides notamment.

Activités pour les femmes :

Elles ont commencé à intégrer les mères de familles, travaillant plus particulièrement avec les veuves et les femmes séparées et abandonnées de leur mari. Elles ont reconnu qu'il était non seulement nécessaire de les former à l'éducation des enfants mais aussi de leur donner les éléments pour parvenir à leur autonomisation. Elles ont introduit de nouvelles activités dans leurs projets :

- l'alphabétisation,
- l'estime de soi et le leadership,
- l'économie au sein de la famille,
- les ateliers d'artisanat,
- les micro-crédits,
- les assurances santé,
- les centres de santé,
- les clubs de mères,

- la formation à l'agriculture, la culture du riz, des légumes, des moringas, etc.
- la formation au travail,
- la formation à l'informatique, étape importante pour leur autonomisation, pour leur estime de soi et pour la confiance en leurs possibilités et moyens...

Activités avec les pères de famille, avec les maris ou les compagnons des femmes :

Elles ont reconnu qu'ils constituent un élément clé pour enrayer la violence, assurer la stabilité au sein du couple, pour que les femmes puissent parvenir à leur autonomisation et pour que les enfants soient éduqués dans un climat de confiance et d'affection.

Elles ont mis sur pied:

- des campagnes de paternité responsable qui ont eu un grand impact dans le pays. Les campagnes ont encouragé les discussions et ont contribué à prendre conscience du problème dans la société. Associées à l'éducation et à un cadre juridique adéquat, il serait possible de réduire le nombre de foyers abandonnés par le père et d'empêcher ainsi la pauvreté infantile.
- la publication et la distribution dans tout le pays d'un **manifeste** sur l'importance d'une paternité responsable. Le projet *Femmes et hommes unis pour un monde meilleur* a été important pour provoquer un changement des mentalités.
- la publication de manifestes sur la violence envers les femmes, pour la vie et contre l'avortement, entre autres.

Activités tendant à parvenir à la transformation de la société et au travail en réseaux :

Pour compléter le processus qui leur permettrait d'atteindre le Changement Systémique, les volontaires sont devenues des agents multiplicateurs et des acteurs du changement social, incluant les plus pauvres et des communautés entières dans ce grand réseau. Le changement s'est opéré et est présent dans leur manière de travailler. Leur impact s'est répercuté non seulement à Madagascar mais aussi dans de nombreuses parties du monde grâce à leur participation à différents forums et réunions internationales lors desquels leur voix et, à travers elles, celle des plus pauvres, fut écoutée et valorisée.

▪ lien avec les autres réseaux

Dans tous les centres, l'AIC-Madagascar a démontré qu'il fallait unir les forces :

- avec l'AIC International, avec les autres associations AIC, avec les Pères de la Congrégation de la Mission et les Filles de la Charité,
- avec les instances locales et nationales, gouvernementales et ecclésiales...
- avec les organismes internationaux comme l'UNICEF qui les soutient grâce à l'apport de subsides, de matériel didactique, de matériel scolaire et de nourriture. L'AIC-Madagascar a été reconnue par l'UNICEF en tant que "partenaire" privilégié et les volontaires de Madagascar ont été invitées en tant que "rapporteur" à des réunions internationales organisées par l'UNICEF et d'autres organisations internationales. A plusieurs reprises, les responsables de l'association de Madagascar ont été

invitées à organiser des ateliers sur leurs différents projets notamment à l'UNESCO, à l'ECOSOC (Conseil Economique et Social à New York), au PNUD (Programme des Nations Unies pour le Développement) et dans l'organisation « Manos Unidas ».

- Leurs propositions concernant la nutrition des enfants, les soins maternels, la prévention de la violence sont écoutées et servent de matière à réflexion pour les preneurs de décisions.

Les volontaires de Madagascar s'engagent à faire un effort mondial pour éradiquer la pauvreté. Pour s'intégrer dans le système mondial, elles ont redoublé d'efforts pour aider à la réalisation des **Objectifs du Millénaire pour le Développement des Nations Unies**, une initiative mondiale qui vise à diminuer voire à éradiquer la pauvreté.

Au fil des jours, les volontaires ont compris l'importance d'orienter leur travail en fonction de certaines **politiques et stratégies**, en pensant de manière systémique. Elles ont appliqué à la lettre les stratégies pour atteindre le Changement Systémique.

Mentionnons certaines de ces applications :

- Mettre sur pied des projets en tenant compte de la réalité locale, des possibilités réelles de l'équipe locale
- S'attaquer à toute une série de besoins humains en ayant une vision mondiale
- Renforcer les capacités humaines, physiques et sociales grâce à un accès égalitaire à la santé et à l'éducation, rendant ainsi les pauvres autonomes

- Impliquer les pauvres, surtout les femmes, dans toutes les étapes, de l'identification des besoins à l'évaluation des différents projets mis sur pied
- Avoir toujours un comportement respectueux en tentant d'améliorer la capacité d'écoute mutuelle et de créer une atmosphère de confiance mutuelle
- Promouvoir la formation, l'éducation civique et la formation spirituelle des leaders et des membres de la communauté
- Lutter pour éradiquer les situations injustes et pour créer un impact positif sur les politiques publiques grâce à des actions politiques, à la co-responsabilité sociale et au travail en réseaux
- Promouvoir le respect des droits humains en agissant ensemble contre les causes des injustices, avec une attitude prophétique...

Ce processus de changement a affecté le système AIC tout entier en lui donnant des éléments qui ont servi de modèle, qui ont été pris en compte dans les politiques de l'association et montrent également qu'il existe une application concrète des trois Lignes Opérationnelles de l'AIC 2007-2009 :

- *Renforcer leur engagement pour répondre aux pauvretés des femmes*
- *Accompagner les femmes à une prise de « responsabilité personnelle ».*
- *Responsabiliser la société toute entière.*

c. Au niveau institutionnel : l'animation régionale AIC

Le Bureau Exécutif a réalisé une application du Changement Systémique en abordant l'animation régionale AIC sous l'angle de l'approche systémique. Cet exemple peut servir aux associations pour l'animation nationale, ou régionale à l'intérieur d'un pays.

Il faut garder à l'esprit quelques points clés :

- Les éléments d'un système peuvent être de différentes natures (des personnes, l'environnement mais aussi l'argent, le pouvoir, les langues, la distance géographique...).
- Les éléments sont en interaction, ce qui constitue une richesse plutôt qu'un obstacle.
- On dit que « la totalité est plus grande que la somme des parties », on parle aussi « d'intelligence collective ».
- Comment choisir les éléments du système étudié ? En retenant les éléments qui « créent des règles », par exemple, il est intéressant d'inclure dans l'animation régionale l'élément « projet » car il peut être le moteur de l'association. En effet c'est un élément qui crée des règles : le fonctionnement et le rôle des volontaires, l'évaluation, la participation des destinataires, l'effet multiplicateur.
- Un petit changement de lien entre 2 éléments peut faire changer tout le système.

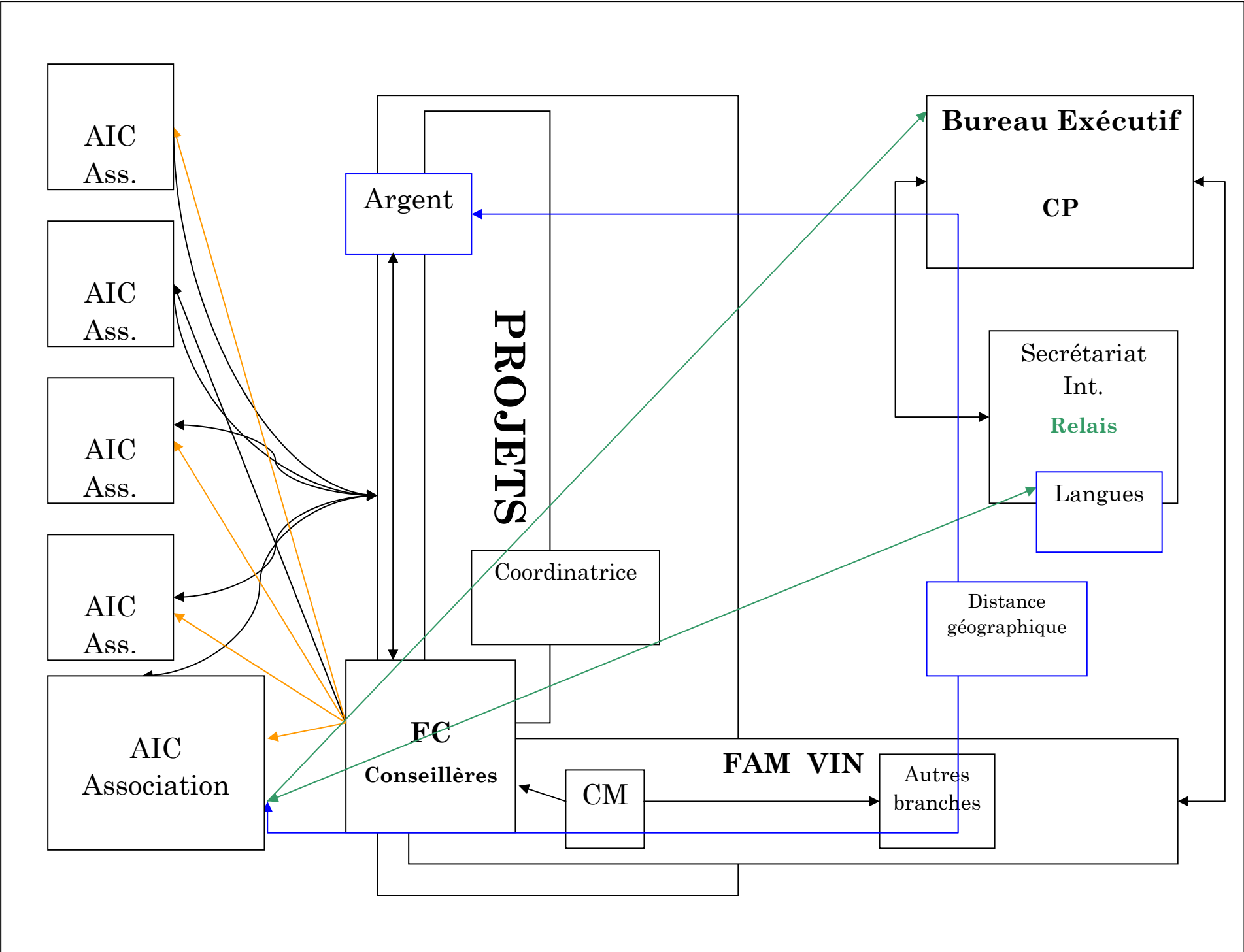
- Chaque élément agit avec une intention positive.
- Chaque comportement a une raison d'être, une fonction.
- Les comportements ne sont pas les personnes.
- Le regard est tourné vers le futur, pas vers le passé.
- Se poser la question du « Comment ? » plutôt que du « Pourquoi ? »

Exercice pratique: quels sont les éléments du système « Animation Régionale AIC »?

- l'Animatrice + son équipe
- les associations nationales
- le Relais au Secrétariat
- Les assesseurs (FdC ou CM)
- Les projets
- Les Jumelages
- Le Bureau Exécutif + le Comité Permanent
- Le Contexte ou la culture AIC
- Les différentes langues
- L'argent nécessaire au fonctionnement des projets, des associations.

On peut représenter le système « Animation régionale » sous forme de schéma, ce qui aide beaucoup à la réflexion. En effet, quand on dessine le graphique tout en réfléchissant, de nouveaux liens et des relations auxquelles on n'avait pas pensé mais qui sont importantes apparaissent et cela peut apporter de nouvelles idées... **C'est en composant le schéma que des solutions apparaissent...** Vous verrez ci-dessous un exemple de schéma : les cadres représentent les systèmes et sous-systèmes et les flèches, les interactions.

On observe que tous ces systèmes interagissent entre eux. Pour atteindre un objectif, on peut **renforcer certains liens ou en créer de nouveaux en tenant compte des systèmes en jeu.**



Conclusion

Nous faisons toutes et tous partie du système...

Chacun(e) d'entre nous est un élément du système. En effet, on ne peut pas « ne pas » faire partie du système car même « l'observatrice », qu'elle le veuille ou non, influence le système observé. Chacun(e) a donc **sa part de responsabilité dans la dynamique du système.**

A l'AIC, nous avons un objectif commun : toutes et tous nous voulons lutter ensemble contre les pauvretés. Mettons à profit les multiples liens tissés entre les différentes parties de notre système AIC, valorisons nos relations avec les pauvres et les collaborateurs de culture et de religions diverses. Développons nos collaborations avec les branches de la Famille Vincentienne et exploitons les ressources décuplées grâce au travail en réseau.

Face aux dysfonctionnements de notre monde complexe, l'approche systémique nous aide à prendre de l'altitude pour contempler les liens qui se nouent et se dénouent... Soyons créatives et osons essayer des stratégies différentes, **ENSEMBLE**, soyons confiantes et profitons des expériences qui ont déjà fait leurs preuves.

La méthode du Changement Systémique est une démarche respectueuse de la personne, écologique et très créative : elle met en lumière la manière dont le système fonctionne afin de créer des ouvertures, de nouveaux liens possibles tout en respectant l'autorégulation et la vie du système.

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

www.aic-international.org

Abonnement pour 1 an :

10 Euro

10 US Dollars

Sur le compte de votre association nationale AIC

**ont collaboré
à ce numéro**

Rédaction

Patricia de Nava

Béatrice Dupriez

Mise en page

Béatrice Dupriez

Traduction

Marie des Neiges

Meis