

# DOSSIER

## *Articles sur le thème du Changement Systémique*

### Manuel sur le but et les principes du Changement Systémique

John T. Maher, C.M.

#### **Introduction**

Le concept du « changement systémique », comme stratégie d'évangélisation et du service des pauvres, est reçu dans la Congrégation de la Mission et dans la Famille Vincentienne depuis plusieurs années. Par des articles, des discussions, une commission créée par le Supérieur Général, des projets particuliers, des conversations au sein des Conférences des Visiteurs et parmi les confrères, ce souci de comprendre et d'intégrer le changement systémique comme une manière de vivre le charisme vincentien a été une réalité. Ces efforts multiples ont permis qu'à l'Assemblée Générale de 2010 il figure dans les « Lignes d'Action » comme élément du plan pour guider la Congrégation jusqu'en 2016.

Le contenu de cet article renvoie au livre « Graines d'espoir: Histoires du Changement Systémique » écrit par des membres de la Commission pour le changement systémique. Pour donner au lecteur les fondamentaux du changement systémique, cet article se présente comme un « manuel » soit une ressource pour donner un aperçu sur l'orientation prise par l'Assemblée Générale de 2010.

Ci-dessous, dix stratégies essentielles sont énumérées pour comprendre le changement systémique, chacune avec une brève explication. Ces stratégies sont alors suivies par des déclarations faites par des membres autorisés issus de la famille Vincentienne qui affirment que le changement systémique est un chemin viable pour vivre le charisme

vincentien. Les déclarations sont considérées comme « officielles » car elles sont tirées des Constitutions et des résolutions de réunions organisationnelles. Elles nous appellent au changement systémique.

## **Dix stratégies pour le changement systémique**

### **Stratégie 1 :**

***Considérez la pauvreté pas simplement comme un résultat inévitable de circonstances, mais également comme un produit de situations injustes qui peuvent être changées, et mettre au point des actions qui briseront le cycle de la pauvreté.***

Il est essentiel que les personnes et les groupes travaillent ensemble pour le changement. La pauvreté peut être supprimée seulement en établissant des structures sociales juste grâce auxquelles les pauvres ont accès à l'éducation, à l'emploi, au logement, aux soins, et à d'autres besoins élémentaires. En 2005, dans un discours sur « l'histoire de la pauvreté », Nelson Mandela a indiqué : « Comme l'esclavage et l'apartheid, la pauvreté n'est pas naturelle. C'est une création humaine et elle peut être vaincue et supprimée par les actions des hommes. La victoire sur la pauvreté n'est pas un geste de charité – c'est un acte de justice ».

Frédéric Ozanam, le fondateur principal de la société de St Vincent de Paul, exprimait la même chose 150 ans plus tôt : « La charité n'est pas suffisante. Elle traite les blessures, mais n'arrête pas les coups qui les causent... la charité c'est le Samaritain qui verse l'huile sur les blessures du voyageur qui a été attaqué. C'est le rôle de la justice d'empêcher les attaques ».

### **Stratégie 2 :**

***Projets de conception, stratégies créatives, politiques et directives qui découlent de nos valeurs et de nos missions chrétiennes et vincentiennes.***

Cette stratégie est enracinée dans une affirmation claire de St Vincent, « je suis pour Dieu et les pauvres ». C'est une expression simple de son engagement à respecter la dignité de la personne. Vincent croyait que les besoins devaient être identifiés pour devenir prioritaires, et les gens devaient s'impliquer pour répondre aux besoins décelés. Ainsi, ils devaient « posséder » un projet.

Sur les conseils de Vincent, des projets ont commencé petitement, soigneusement planifiés en vue d'un développement dans la durée. Vincent savait qu'une organisation efficace suppose des ressources financières et humaines suffisantes pour arriver à une certaine auto-

mie. Le fait que les fondations de St Vincent – AIC, la Congrégation de la Mission, et les Filles de la Charité – ont duré plus de 380 ans est une preuve qu'il fondait pour durer.

### **Stratégie 3:**

***Parler d'une seule voix: une stratégie pour le changement systémique.***

Ceci se retrouve dans la vie de Vincent. À Châtillon-les-Dombes, il a écrit beaucoup de documents cherchant à traduire l'Évangile en actions organisées. Régulièrement, il a demandé à ses compagnons de parvenir à des résultats concrets pour un changement efficace. Pendant les siècles suivants, les membres de la famille vincentienne ont entendu cet appel et se sont réunis pour faire entendre leur voix au profit des pauvres. L'histoire suivante fournit un exemple contemporain intéressant.

Quand moins d'un pour cent des personnes possèdent la terre qu'ils cultivent, on se trouve dans une situation de pauvreté et de grande misère. Ces conditions de vie ne peuvent pas aller en s'améliorant, en raison de l'accès très limité à l'éducation et aux soins. Le vivre ensemble se dégrade si bien que les gens sombrent de plus en plus dans la misère. Comment peut-on changer une situation si lamentable?

Les Filles de la Charité aux Philippines en avaient pris conscience ainsi que d'autres problèmes devenaient insolubles pour les pauvres de San José dans le Mindoro de l'Ouest, aux Philippines. Les aides ponctuels n'apporteraient aucun changement durable. Leur stratégie: analyser la situation locale et développer des programmes en rapport avec la réalité. Leur stratégie consistait à se rassembler en une communauté qui parlerait d'une seule voix et qui travaillerait ensemble pour transformer les mécanismes et les conditions de vie.

### **Stratégie 4:**

***Avoir une vision holistique pour répondre aux besoins élémentaires de l'Homme: individuels, sociaux, spirituels, physiques, le travail, les soins, le logement et l'éducation avec une approche intégrale orientée vers la prévention et le développement durable.***

La pauvreté est une réalité complexe à de multiples niveaux. Mais la pauvreté garde toujours un visage humain. N'importe quelle stratégie pour le changement systémique devrait inclure des initiatives motivées par des personnes qui identifient les besoins et les aspirations, des comités de soutien de leur secteur, et des ressources d'aider des sphères privées, publiques, techniques, et juridiques. Tous ceux-ci forment la base pour favoriser une vision holistique comme stratégie pour le changement systémique. Une telle vision holistique reprend les quatre

catégories des stratégies de la Commission pour favoriser le changement systémique de la famille Vincentienne :

- Stratégies orientées vers la mission (pour fournir la motivation et la direction);
- Stratégies adaptées à la tâche (pour encourager l'organisation);
- Stratégies à la portée de l'usager (mettre l'accent sur les pauvres comme étant capables de changer leur situation);
- Stratégies sur la coresponsabilité, la mise en réseau et l'action politique (pour favoriser continuellement la participation et la solidarité).

### **Stratégie 5 :**

***Mettre en application les stratégies logiques, commencer modestement, déléguer les tâches et les responsabilités, et fournir des services de qualité respectueux de la dignité humaine.***

Les services pratiques, concrets et efficaces sont la marque du charisme Vincentien, fidèle à notre conviction fondamentale que chaque personne est faite à l'image et à la ressemblance de Dieu. Cette réalité nous appelle à répondre aux besoins corporels et spirituels, pour des résultats durables. Dans le travail de St Vincent, on voit les contours du changement systémique :

- Définition d'un besoin local et spécifique;
- Répondant d'une manière pratique, immédiate, et modeste;
- Prendre conscience du problème et de la solution;
- Organisant une réponse aux multiples facettes.

### **Stratégie 6 :**

***Écoutez attentivement pour comprendre les besoins et les aspirations des pauvres pour créer une atmosphère de respect mutuel et pour stimuler l'amour-propre. Faites participer les pauvres à toutes les étapes : ayez besoin d'identification, de planification, d'exécution, d'évaluation et de révision.***

La participation personnelle et communautaire des pauvres dans toutes les étapes est un élément clé du changement systémique. Ceci demande une collaboration au cours du processus entre ceux qui vivent dans la pauvreté et ceux qui cherchent à les aider. Ceux qui cherchent à aider les pauvres doivent être disposés à entrer dans le dialogue et à prendre les mêmes risques que ceux des pauvres. Ceci suppose de la bonne volonté de la part de tout volontaire pour retrousser ses manches, de s'immerger, et d'apprendre avec les pauvres, renonçant au confort. Il s'agit donc de passer d'un simple service rendu répondant à

un besoin spécifique à un processus dynamique d'interaction et de croissance interpersonnelle.

Sts. Vincent et Louise, et plus tard le Bx. Frédéric Ozanam ont voulu que le service fût effectué avec compétence, talent, et avec des ressources appropriées. Le service doit être offert avec gentillesse, respect et attention. En réfléchissant sur l'impact de la vie et des travaux de Frédéric Ozanam, le Père Robert Maloney, dans son livre « Visages de sainteté », envisage ce que le fondateur de la Société de St Vincent de Paul pourrait nous dire aujourd'hui :

*« Qu'est-ce que cette figure d'Ozanam nous dit aujourd'hui ? Il nous dit de ne pas avoir peur de commencer des choses nouvelles. Soyez créatif. Soyez inventif. Organisez les œuvres naissantes au service des pauvres. Vous qui avez de l'énergie ; qui êtes enthousiaste ; qui voulez faire quelque chose de bien plus tard ; soyez inventif, lancez-vous ; n'attendez pas ».*

### **Stratégie 7 :**

***Rendez le projet autonome en s'assurant qu'il aura les ressources humaines et économiques suffisantes pour durer. Soyez transparent ; cherchez des aides pour préparer le budget, feedback sur des rapports financiers, et contrôlez soigneusement la gestion des fonds.***

Si un projet commence et prend forme alors sa longévité dépendra de la permanence des ressources humaines et économiques. C'est un défi quand on adhère au changement systémique. Mais cela reste possible. Le changement systémique est viable quand les ressources humaines et économiques nécessaires sont en place. Cette stratégie dépend d'une vision holistique, faisant un point de droit irrésistible pour le projet, gagnant l'engagement d'un groupe central, et développant un plan pour montrer que le projet est réalisable et viable. Ça dépend à la fois d'une démonstration claire sur les besoins, les ressources nécessaires et le temps suffisant pour la réalisation. Quand ces paramètres sont vérifiés alors un projet peut prétendre à recevoir les fonds nécessaires pour commencer.

Mais les coûts humains et financiers nécessaires à un projet pour son achèvement et sa pérennité doivent également faire partie du calcul d'élaboration. Sinon, il peut finir dans ce cimetière des grands projets qui ont commencé, mais qui n'ont jamais été réalisés. La parabole de Jésus dans l'Évangile selon saint Luc est précieuse à ce sujet-là : « Qui de vous en effet, s'il veut bâtir une tour, ne commence par s'asseoir pour calculer la dépense et voir s'il a de quoi aller jusqu'au bout ? » Lc 14,28.

C'est à partir d'une planification initiale bien faite que le besoin de transparence financière est satisfait. La planification et la mise en

application d'un budget sont deux conditions nécessaires pour pouvoir recevoir les aides appropriées à chaque étape du projet. Pour St Vincent, la transparence relevait de la simplicité. La transparence inculque un esprit de confiance, de propriété et de responsabilité. Pour stimuler la transparence, il est bon de faire des réunions ouvertes, de présenter les données financières de façon complète, de rédiger des audits et des rapports disponibles à tous.

### **Stratégie 8:**

***Systématisez, institutionnalisez et évaluez le projet et ses procédures, en décrivant les indicateurs mesurables et les résultats.***

Dans cette stratégie, trois verbes sont importants: systématiser, institutionnaliser, et évaluer.

D'abord, systématiser. Ne pas se concentrer simplement sur les différents aspects du problème, mais sur le système dans son ensemble. Voyez comment les « morceaux de vie » se sont insérés ensemble dans un système effectif. Par exemple: avoir un travail produit des salaires. Les salaires permettent l'achat de la nourriture et d'un logement convenable. La bonne alimentation et les conditions de vie sanitaires favorisent la santé. L'éducation aide à obtenir un travail qui produit des salaires. Une des clés du changement systémique est de discerner à partir d'où on peut essayer de rompre le cycle de la pauvreté, de sorte que le projet traite pas simplement d'un problème, fournissant une solution à court terme, mais qu'il se confrontera à divers problèmes petit à petit.

En second lieu, institutionnaliser. Comme des bâtiments, les projets durent seulement s'ils sont bien structurés. Pour qu'un projet soit viable, il doit « être institutionnalisé »; des structures doivent être créées pour prévoir, régir, financer, modifier et continuer le projet dans le temps.

Troisièmement, évaluer. L'évaluation est un suivi indispensable à l'action. Un examen périodique d'un projet fournit l'occasion d'évaluer ses aspects positifs et négatifs et, pendant que les problèmes surgissent ou les circonstances changent, d'ajuster ses buts, ses méthodes et ses moyens.

### **Stratégie 9:**

***Instruisez, formez et offrez la formation spirituelle à tous les participants du projet.***

Le changement systémique doit être établi sur les bases fermes de la connaissance, des valeurs et des croyances pour qu'il soit vraiment efficace. Souvent ces bases doivent être abordées pour elles-mêmes avant que le changement puisse commencer et que les gens puissent

identifier leur terrain d'entente. Ceci peut prendre du temps, mais sans cela notre travail restera dans l'hésitation et nos réalisations soigneusement élaborées seront de courte durée. À la base, Sts. Vincent et Louise veillaient à nourrir spirituellement ceux qu'ils servaient, sans s'arrêter aux besoins matériels. Pour vivre le charisme vinctien dans un projet de changement systémique, il faut donner une place essentielle à la formation spirituelle.

### **Stratégie 10:**

***Promouvoir des apprentissages où les membres du groupe, particulièrement les pauvres parlent entre eux au sujet des succès et des échecs, partagent des idées et des talents, et que soient formés, dans un esprit de service et dans la tradition de St Vincent de Paul, des leaders efficaces dont la communauté locale a besoin.***

La formation de personnes pour des fonctions de direction est fondamentale pour permettre le changement durable. Mais l'expérience montre qu'un style de direction vertical est rarement efficace dans des projets du changement systémique. Les leaders sont nécessaires en tant que personnes qui écoutent, aident le groupe à formuler des projets, font participer les autres, et les engagent en les évaluant et en les reprenant si nécessaire.

Naturellement, le concept de la « direction comme un service » trouve ses racines dans plusieurs pages du Nouveau Testament, et dans beaucoup d'autres traditions religieuses. D'une certaine manière, les serveurs-leaders assument le rôle de disciples, écoutant les autres et les responsabilisant pour atteindre leurs buts. Ils se rendent compte que, quand ils sont à l'écoute, leurs disciples travaillent mieux. Sortir de la pauvreté est une entreprise difficile. Le leadership comme service encourage la communauté à prendre les risques nécessaires.

### **La réponse de la famille de Vincentienne**

En dessous, peut être vu « l'exposé » pour le changement systémique à travers divers documents officiels des membres de la famille de Vincentienne.

#### *La Congrégation de la Mission*

Constitutions 18: « À la suite de saint Vincent qui s'inspirait de la parabole du bon Samaritain (Lc 10, 30-37) en se portant efficacement au secours des abandonnés, les Provinces et les Confrères eux-mêmes s'efforceront d'aider, selon leurs moyens, ceux qui sont rejetés de la société, les victimes des calamités et des injustices de tous genres et

ceux qui sont touchés par les diverses formes de la misère morale de notre temps.

Document final de l'Assemblée Générale de 1998, II, 4: « Dans notre travail d'évangélisation prophétique, nous devrions garder ces caractéristiques présentes à l'esprit: une attention à la réalité de la société humaine, surtout aux causes de la distribution inégale des marchandises dans le monde; une participation à la vie et aux conditions des pauvres; une collaboration avec des associations engagées pour défendre les droits de l'Homme et pour favoriser la justice et la paix ».

#### *La Compagnie des Filles de la Charité*

Constitutions 24: « Saint Vincent rappelle aux sœurs que l'amour embrasse la justice (SV VII, 115). Les Filles de la Charité seront constamment soucieuses du développement de chaque personne dans tous les aspects de leur être... Elles s'engageront dans un travail de transformation sociale en vue de changer les structures injustes qui causent la pauvreté ».

#### *La Société de St Vincent de Paul*

Règle 7,1: « La Société cherche non seulement à soulager la misère, mais aussi à identifier les structures injustes qui en sont la cause. Les Vincentiens s'engagent à identifier les causes de la pauvreté et à contribuer à leur élimination. Dans toutes leurs actions de charité, il doit exister une recherche de la justice. Dans la lutte pour la justice, les Vincentiens, doivent tenir compte des exigences de la charité ».

7,6: « Lorsque l'injustice, l'inégalité, la pauvreté ou l'exclusion résultent de structures sociales, économiques ou politiques injustes, ou de législations insuffisantes ou mal pensées, la Société, pour sa part, se doit, toujours de manière charitable, de parler clairement et franchement sur cet état de choses afin d'apporter et de réclamer des améliorations ».

#### *L'Association Internationale de la Charité (AIC)*

Extrait de l'Assemblée d'AIC qui s'est tenue à Saint-Domingue, en République Dominicaine, du 6 au 10 février 2005: « La mission de l'AIC est d'apporter une contribution efficace pour supprimer la pauvreté. Son objectif est « d'agir ensemble contre les différents types de pauvreté, contre les inégalités et les conditions injustes sous lesquelles un grand pourcentage de l'humanité souffre: les pauvres ». Voici les souhaits de l'AIC:

- Devenir une force transformatrice dans la société et de combat contre les différents types de pauvreté;

- S'engager principalement auprès des femmes du monde entier;
- Renforcer la participation des pauvres;
- Encourager la collaboration et la mise en réseau.

Puisqu'elle se rend compte de la coresponsabilité de toute personne impliquée, l'AIC veut participer aux programmes de la politique publique.

Traducteur: THOMAS LUNOT, C.M.