

Le pouvoir des communautés : Le changement impulsé par les zones d'habitation urbaines informelles

Comment des ONG en Inde et en Afrique collaborent avec des communautés qui conduisent leur propre changement

Par Pritha Venkatachalam, Jan Schwier, Keshav Kanoria, Erica Lezama,
Amrutha Datla et Bill Breen

Résumé analytique

Il y a une décennie, un érudit religieux musulman du nom de Hussain Khan critiquait de manière virulente la Mahila Mandal Federation (MMF), un groupe de femmes des communautés de base de Mumbai soutenu depuis vingt ans par l'ONG CORO. Il remettait en question les efforts déployés par la MMF pour aider les femmes à assumer des rôles de leadership au sein de leurs communautés dans les bidonvilles. Au lieu de considérer Khan comme un adversaire, la MMF a cependant pensé qu'il pourrait un jour devenir un allié.

Khan organise aujourd'hui des réunions de la MMF dans sa madrasa (école) qui, traditionnellement, exclut les femmes. Il a également élaboré un cours intitulé « Le Coran et la Constitution » qui sensibilise les membres de la communauté à leurs droits constitutionnels et leur responsabilité morale d'aider leur prochain dans le besoin.

Qu'est-ce qui a amené Khan à changer d'opinion ?

En collaboration avec la MMF, CORO a passé trois ans à discuter avec Khan des difficultés rencontrées par les femmes vivant dans les bidonvilles, notamment la violence domestique et le faible accès à l'éducation. Largement dirigée par des « Dalit » et des musulmans vivant dans les communautés dans lesquelles ils travaillent, l'ONG CORO était bien placée pour participer à ces réunions. Par la suite, Khan, retenu pour la Bourse Samta Fellowship de CORO, a passé une année entière à réfléchir aux valeurs inscrites dans la constitution indienne et à acquérir des compétences en matière de leadership et de création de mouvements qu'il a ramenées dans sa communauté.

Le fait que Khan soutienne aujourd'hui le travail d'un groupe communautaire auquel il s'opposait auparavant n'est pas un hasard. Cette démarche est le fruit de l'approche fondamentale de CORO qui consiste à soutenir le changement impulsé par la communauté : rencontrer les gens là où ils se trouvent et gagner leur confiance. Le but est de libérer leur « pouvoir intérieur » pour défendre les droits des Dalits, des musulmans et autres communautés historiquement marginalisées afin qu'ils aient les mêmes chances de progresser.

Pour en savoir plus sur la façon dont ce type de changement par la base et impulsé par la communauté prend vie, une équipe du Bridgespan Group a passé plusieurs mois à faire des recherches et à interviewer CORO ainsi que trois autres ONG de pays du Sud : [Youth for Unity and Voluntary Action](#) (YUVA) — Jeunesse pour l'unité et l'action volontaire, basée à Mumbai ; [Shining Hope for Communities](#) (SHOFCO) — Donner de l'espoir aux communautés, du Kenya, et [Ubuntu Pathways](#), qui travaille dans les townships de Gqeberha (anciennement Port Elizabeth) en Afrique du Sud.

Selon cet article de *The Quint*, les castes répertoriées sont des sous-communautés dans le système de castes hindoues qui, historiquement, ont été confrontées à la privation, l'oppression et un isolement social extrême en Inde en raison de leur supposé « statut inférieur ».

Notre recherche a démontré que les réformes menées par les communautés sont difficiles à mettre en œuvre. Les dynamiques de pouvoir multiformes liées au genre, caste, classe et religion constituent souvent d'importants obstacles au changement. Nous avons également appris que malgré ces difficultés, les quatre ONG ont surmonté ces défis et réussi en soutenant ces groupes communautaires qui élaboraient leurs propres solutions.

En nous concentrant sur quelques ONG, nous avons pu voir sur le terrain les approches de travail avec les membres de communautés menant leur propre changement. L'un de nos principaux constats a été la similitude des modes de pensée des organisations communautaires. Nous avons plus précisément identifié **cinq visions qui se renforcent mutuellement** et qui permettent d'orienter ces ONG vers les priorités et l'expérience vécue des membres de la communauté.

Vision des moyens locaux : Les organisations axées sur la communauté savent que les communautés « pauvres » disposent d'un grand nombre de moyens. Les quatre ONG partent du principe que les membres de la communauté possèdent le capital social et humain — stocké dans les connaissances, compétences, expériences, motivation et relations locales — pour relever leurs défis mieux que n'importe quel groupe externe.

Vision de la dignité : Les organisations communautaires reconnaissent que tous les individus ont le droit de vivre dans le respect et sans discrimination afin de pouvoir réaliser leur potentiel. Ainsi, elles sont mieux à même de combattre la tendance à contourner ceux que certains pourraient considérer comme particulièrement « marginalisés » ou « vulnérables ».

Vision du long terme : Les organisations axées sur la communauté font preuve de patience et de persévérance pour relever des défis complexes. Elles savent que des problèmes tels que le manque d'accès à une éducation préscolaire de qualité et les menaces d'expulsion sont systémiques par nature et ne peuvent être résolus rapidement.

Vision de flexibilité : Les organisations communautaires sont convaincues que lorsque les membres de la communauté proposent une meilleure solution, elles doivent rapidement s'éloigner du plan initial. Lorsqu'une crise survient, comme la pandémie de COVID-19, elles sont promptes à suivre l'exemple de la communauté et soutenir un nouveau service ou une nouvelle stratégie.

Vision de la « mise à l'échelle » : Les organisations centrées sur la communauté pensent qu'il faut aller plus en profondeur, et pas nécessairement plus en largeur, pour soutenir les efforts des gens en vue d'une vie meilleure. Elles privilégient les approches holistiques pour avoir un impact sur les individus dans des communautés spécifiques, plutôt que de s'étendre géographiquement pour atteindre le plus grand nombre de personnes possible.

L'autre observation importante que nous avons faite concerne le passage de la réflexion à l'action. Les ONG suivent toutes une combinaison de **cinq voies interdépendantes** pour soutenir le changement communautaire. Il est évident que les ONG ayant une approche programmatique permettant de promouvoir l'impact social suivent également ces voies. Les organisations axées sur la communauté que nous avons étudiées appliquent toutefois les mêmes visions en suivant ces voies.

Sensibiliser les communautés à leurs droits. Grâce à diverses approches, les ONG aident les personnes vivant dans des bidonvilles à mieux comprendre leurs droits et les services à leur disposition, afin qu'elles soient mieux équipées pour revendiquer et plaider en faveur du changement.

Mobiliser les communautés autour d'un programme commun. Parce qu'elles s'appuient sur des ressources locales, les ONG mobilisent les communautés et canalisent les efforts collectifs des populations vers un objectif commun et un programme pour l'atteindre.

Développer les compétences et les capacités des populations. Les ONG aident les gens à développer les compétences techniques et non techniques, telles que l'auto-sensibilisation et l'alignement des valeurs, pour concevoir et mettre en œuvre des projets de changement social et demander des comptes au gouvernement.

Favoriser les solutions à partir de la base. Les ONG soutiennent les initiatives de changement social des leaders communautaires par le biais du mentorat, de l'assistance technique et de l'accès aux réseaux de parties prenantes. Dans certains cas, elles co-crée des solutions avec les membres de la communauté.

Rechercher et plaider en faveur du changement. Grâce aux recherches qu'elles mènent sur la base de leur travail communautaire approfondi, les ONG fournissent aux membres

de la communauté des outils supplémentaires pour promouvoir des changements politiques. Les articles et documents de recherche permettent également de plaider en faveur d'une action collective intersectorielle.

Au cours de la dernière décennie, il a été de plus en plus reconnu dans le secteur social que le changement mené par la communauté, tel que nous le décrivons dans le rapport, augmente les chances d'obtenir un impact durable, notamment grâce au sentiment d'appartenance de cette communauté. Comment d'autres ONG et bailleurs de fonds pourraient-ils donc se pencher sur le changement piloté par la communauté et adapter les visions et les méthodes qui leur conviennent le mieux ?

Nous concluons par des questions visant à vous aider à **réfléchir** aux visions de votre organisation, à vous **mettre en relation** avec des pairs et des leaders communautaires et à **intégrer** des pratiques qui permettent aux populations de s'approprier le changement qu'elles recherchent.

Pour lire le rapport complet, veuillez consulter [Propulsé par le peuple : changement piloté par la communauté dans les établissements urbains informels](#) sur Bridgespan.org.



Pritha Venkatachalam est associé au bureau de Mumbai et responsable de l'impact sur le marché, Asie du Sud, chez The Bridgespan Group. **Jan Schwier** est associé au bureau de Johannesburg et responsable de Bridgespan Afrique. **Keshav Kanoria** est directeur au bureau de Bridgespan à Mumbai. **Erica Lezama** est consultante associée principale au bureau de Johannesburg et **Amrutha Datla** est consultante associée au bureau de Bridgespan à Mumbai. **Bill Breen** est directeur de la rédaction au bureau de Bridgespan à Boston.

Tout au long de notre recherche, nous utilisons le terme « établissements urbains informels » mais, dans certains cas, nous utilisons le terme « bidonvilles », qui est aussi couramment utilisé par les Nations Unies pour signifier la même chose. Nous reconnaissons que, pour certains lecteurs, le terme « bidonville » a un sens péjoratif qui peut associer les conditions d'habitation insalubres avec les personnes qui y vivent. Ainsi, pour cette version courte de notre recherche, nous avons décidé d'utiliser le terme « bidonvilles ».

THE BRIDGESPAN GROUP

BOSTON 2 Copley Place, 7th Floor, Suite 3700B, Boston, MA 02116 USA. Tel: +1 617 572 2833

JOHANNESBURG Bridgespan Africa, The MARC, Tower 1, 3rd Floor, Corner Maude and Rivonia Road, Sandown Johannesburg, South Africa. Tel: +27 11 012 9280

MUMBAI Bridgespan India Private Limited (registered address), 11th Floor, Platina, G Block, Plot C 59, Bandra Kurla Complex, Mumbai, 400051, India. Tel: +91 022 6628 9624

NEW YORK 333 Seventh Avenue, 11th Floor, New York, NY 10001 USA. Tel: +1 646 562 8900

SAN FRANCISCO 88 Kearny St., Ste. 200, San Francisco, CA 94108 USA. Tel: +1 415 627 4500

SINGAPORE The Bridgespan Group, Sponsored by Bain Singapore, 38 Beach Road, 15th Floor, South Beach Tower, Singapore 189767



www.bridgespan.org

contact@bridgespan.org

contactindia@bridgespan.org