



DINIKA

Quatre années d'accompagnement de la Société Civile à Madagascar



La Société Civile malgache se met-elle en marche ?

De Leener Philippe & Totté Marc
Yvon Rakotonarivo

Juillet 2017



Les observations, formulations, appréciations, analyses et perspectives exprimées dans ce document ont certes été en partie travaillées avec les acteurs de la Société Civile malgache mais, en dernière analyse, elles n’engagent que leurs seuls auteurs

Liste des acronymes les plus fréquents

AFHAM	Association des Femmes Handicapées de Madagascar
BIANCO	Bureau Indépendant Anti-Corruption
BOA	Bank of Africa
CE	Commission Européenne
CCOC	Collectif des Citoyens et de l’Organisation Citoyenne
CISCO	Circonscription Scolaire
DINIKA	Programme d’appui à la société civile à Madagascar, UE 10ème FED
DRJS	Direction régionale de la jeunesse et des sports
GIZ	Coopération Technique Allemande
FAFED	Fédération des Associations Femmes et Développement
FCMB	Fonds Commun Multi-Bailleurs
FED	Fonds Européen de Développement
FRAM	Fikambanan’ny Ray Amandrenin’ny Mpianatra (Association des parents d’élèves)
FVTM	Fédération Nationale des Femmes Rurales Malgaches
NTIC	Nouvelles Technologies de l’Information et de la Communication
GFEM	Groupement des Femmes de Madagascar
ONG	Organisation Non Gouvernementale
ONGI	Organisation Non Gouvernementale internationale
OSC	Organisation de la Société Civile
PCD	Plan communal de développement
PFPH	Plateforme des fédérations d’associations de personnes handicapées
PFNOSCM	Plate-Forme Nationale des Organisations de la Société Civile de Madagascar
PTF	Partenaires techniques et financiers
SC	Société Civile
UE	Union Européenne

Remerciements

Nous remercions tout particulièrement toutes les personnes rencontrées lors de nos travaux, les femmes et les hommes, les jeunes et les aînés qui donnent vie à la diversité de la Société Civile, que ce soit sur le terrain, dans les régions ou dans les quartiers d'Antananarivo, mais aussi lors de rencontres ou d'ateliers thématiques tenus en mars, en avril, en juin ou en juillet 2017. Nous tenons ici à leur exprimer, à tous et à toutes, notre respect pour leur engagement et leur dévouement dans un contexte parfois difficile.

Nous voulons aussi remercier chaleureusement toutes les OSC et les équipes de Dinika pour leur accueil et pour l'aide apportée tout au long de notre travail. En particulier, nous remercions Monsieur Rachid Karroum et Mesdames Sophie Fernagu et Rindra Ramiamanana pour leur extrême disponibilité d'un bout à l'autre de nos travaux, également pour les moments riches de partage, des moments souvent intenses sur le plan intellectuel.

Nous n'oublions pas non plus le staff technique de Dinika, patient, attentif, dévoué, sans l'efficacité duquel nos efforts auraient certainement été moins fructueux.

Enfin, nous remercions aussi les membres du Fonds Commun Multi-Bailleurs, l'Ambassade de France à Madagascar, la GIZ, la Principauté de Monaco, la Délégation de l'Union Européenne à Madagascar et, bien entendu, les représentant(e)s de la Société Civile malgache qui y siègent. Tous et toutes ont marqué leur soutien pour ce travail.

Sommaire

1. Introduction	5
2. Quels contextes ?	7
2.1. Madagascar et les crises qui se succèdent	7
2.2. Les défis culturels malgaches	9
2.3. La Société Civile aujourd'hui face à ses défis	10
2.4. Dinika dans ses contextes	11
3. Richesse et diversité des dynamiques au sein de la société civile	13
Récit 1. Football et violence dans les lieux publics ALJ (Atsimo Andrefana)	13
Récit 2. Accompagner des associations de parents à reprendre la main sur l'Education. FRAM Antanetilava et Ambodirafia (Analanjirifo)	15
Récit 3. Sortir de la recherche de l'argent facile. Miamamindra (Atsimo Andrefana)	16
Récit 4. Quand renoncer à ses plus grandes attentes permet d'en avoir plus ! LEMUR (Atsimo Andrefana)	17
Récits 5 et 6. Comment la jeunesse sort de ses nombreuses « tutelles » ? JPED, CBFA CJAROFO (Analanjirifo)	18
Récits 7 et 8. Quand l'art émancipe ! Teinturerie et Compagnie Miangaly (Analamanga)	19
Récits 9 à 12. Travailler le genre et les violences conjugales JFET, POC, Koloaina, AVENIR	22
Récit 13. Reprendre collectivement la main sur ses ressources. Taratra, Tontotry	28
Récits 14 et 15. Comment faire mouvement ? ROHY et la coalition des radios	29
Ne pas trop vite conclure ! Ne pas trop vite crier « Victoire » !	31
4. Comment accompagner le développement de la société civile ?	33
1. Partir des demandes civiles. Donc pas d'appel à projets	33
2. Consolider l'organisation demandeuse	34
3. Pas de hold-up sur les initiatives !	34
4. La procédure ou comment la contrainte peut devenir une ressource	34
5. L'accompagnement « questionnant »	35
6. Jamais de substitution mais des complicités opérationnelles	36
7. Mettre en processus ouvert	36
8. Les petites, les grandes, les formelles mais aussi les informelles	36
9. Quelques pistes pour encore progresser	36
10. Les acquis sur lesquels les OSC ne veulent pas revenir	38
5. Le Fonds Commun Multi-Bailleurs (FCMB)	39
6. Ouvertures pour l'avenir	43
6.1. Quelles conceptions du changement les OSC défendent-elles le plus souvent ?	43
6.2. Premières pistes pour approfondir le changement que la Société Civile peut promouvoir	45
6.3. A quels niveaux porter le changement ? Comment concrètement faire « coup double » ?	46
6.4. L'acteur « politique » est celui ou celle qui produit des changements profonds dans sa société	48
7. Les grands défis de la Société Civile en 2017	49
7.1. Défis internes	49
7.2. Défis dans la société	49

1. Introduction

Pour qui, pour quoi ce document, que contient-il ?

Le présent document propose une synthèse des travaux réalisés par Inter-Mondes de mars à juillet 2017 en interaction étroite avec un grand nombre d'OSC et les équipes de Dinika. L'ensemble de ces travaux est réuni dans **quatre autres documents** qui seront sans doute accessibles sur le site du mouvement Rohy et certainement sur celui d'Inter-Mondes Belgique d'ici fin 2017. La liste de ces documents et leurs contenus sont précisés à la fin du présent document. Tous ceux et toutes celles qui veulent en savoir plus sur un aspect particulier abordé dans le présent document sont vivement invités à les lire.

La synthèse qui suit a été rédigée **à l'attention des membres de la Société Civile**. Bien entendu, elle s'adresse à tous ceux et toutes celles qui, à un titre quelconque, ont participé à l'histoire du projet Dinika, mais également à ceux et celles qui n'ont pas été étroitement associés à sa dynamique et qui n'en ont peut-être jamais entendu parler.

Le texte a été volontairement rédigé dans un **français accessible** au plus grand nombre. Nous avons éliminé les mots savants, le langage des experts et tout ce qui peut décourager les non spécialistes.

Une partie importante des contenus du présent document ont été discutés en profondeur lors d'**ateliers** organisés avec des représentants de la Société Civile malgache provenant des régions où Dinika est en activité depuis 2014. Nous espérons avoir été fidèles à l'esprit de ces travaux.

Le texte est divisé entre plusieurs chapitres. Il commence par donner une vue d'ensemble du contexte malgache et de la situation de la Société Civile. Le chapitre 3, central dans ce document, introduit **quinze récits** qui donnent à voir la richesse des initiatives de la Société Civile et leurs effets sur la société malgache. Ensemble, il offre un panorama de la diversité des dynamiques qui animent la Société Civile dans les trois régions où le programme Dinika a été en activité (Analanjirifo, Atsimo Andrefana, Analamanga, y compris Antananarivo). Ensuite, les chapitre 4 et 5 mettent en lumière et questionnent les approches pour accompagner efficacement la Société Civile, notamment son financement par des bailleurs de fonds. Le chapitre 6 est particulièrement important : il met en discussion la nécessité de réaliser des **changements profonds** dans la société malgache. Il attire l'attention sur la possibilité que beaucoup d'efforts puissent aboutir sur des changements superficiels qui, même s'ils résolvent certains problèmes particuliers, en réalité peut-être ne changent rien aux usines qui les produisent. Le dernier chapitre souligne les défis face auxquels la Société Civile est placée.

Si le changement n'est pas profond, s'il ne s'attaque pas aux racines des maux, il est possible que nos efforts et sacrifices ne solutionnent pas durablement les difficultés, peut-être même qu'ils « cuisinent » les nouveaux problèmes de demain

A la fin de chaque chapitre du présent document, nous avons créé une rubrique appelée **« Pour ceux et celles qui en veulent plus »**. Cette rubrique renseignera avec précision quel volume et le cas échéant quel chapitre de notre capitalisation aidera le lecteur ou la lectrice à approfondir le sujet qui l'intéresse.

Comme cela se verra à la lecture, nous avons régulièrement mis en évidence des idées importantes dans la marge du texte. Nous voulons ainsi attirer l'attention du lecteur sur des **« idées forces »**. Nous espérons avoir ainsi donné envie de lire ce travail. Et surtout l'envie d'en faire quelque chose, de passer à l'action.

**Pour ceux et celles qui veulent en savoir plus sur le processus de
capitalisation et ses enjeux institutionnels**

Lire le rapport exécutif, volume de la capitalisation n°6, 13 pages

2. Quels contextes ?

Quelle est la situation à Madagascar ? Où en est la Société Civile ?

Avant de mettre en lumière le travail que Dinika a mené avec les OSC de 2014 à 2017, nous devons dire un mot du contexte national. En effet, les défis que la Société Civile malgache affronte chaque jour ne viennent pas de nulle part, ils s'inscrivent dans une histoire et dans un contexte qu'il faut montrer. Connaître le contexte et le comprendre sont les conditions préalables pour mener une action efficace.

2.1. Madagascar et les crises qui se succèdent

Il est difficile de parler en deux mots le contexte national. La géographie du pays, on la connaît : l'île est vaste et multiple, avec des contrastes importants d'un lieu à l'autre. Climat tropical, chaud et humide au nord et à l'est, climat frais et montagneux au centre, climat sec sur la façade ouest et sud-ouest, des steppes arides au sud,... D'un horizon à un autre, les modalités de la vie, notamment agricole, varient très sensiblement. L'histoire du pays varie elle aussi d'une région à une autre. L'île a été colonisée par des peuples d'origines diverses à différents moments de son histoire. De manière générale, les historiens s'accordent pour dire que ce peuplement ne date pas de beaucoup plus de 1000 ans. L'île a été envahie à plusieurs périodes par des peuples d'Asie, du Moyen Orient ou de l'Afrique continentale. Il en résulte une mosaïque de peuples. Ils ont en commun une même condition historique, une même langue, mais l'histoire et la culture ne sont pas les mêmes d'un endroit à un autre.

Développer signifie agir sur son contexte.

Se développer veut dire prendre le contrôle de son contexte

Tant la géographie que l'histoire marquent profondément la vie contemporaine. Les traces des périodes précoloniales et coloniales sont encore très présentes, de même que les héritages légués par les régimes politiques qui se sont succédés depuis l'indépendance. Chacun garde en mémoire le long épisode communiste mais aussi, plus récemment, la succession de régimes portant au pouvoir des clans politiques connus pour être surtout intéressés par leurs intérêts.

Connaître mais aussi comprendre la société malgache avant d'y entreprendre des actions

A l'heure actuelle, Madagascar traverse une période délicate. Sur le plan économique, le pays souffre typiquement du syndrome hollandais : Madagascar est très riche en ressources minières, pétrolières et naturelles mais sa population n'en profite pas de sorte qu'il règne une grande pauvreté, y compris dans les zones rurales régulièrement menacées par les famines. Les infrastructures de base, les routes, les voies fluviales, les communications sont rares et souvent défectueuses, même si elles ont été sensiblement améliorées ces dix dernières années.

La production agricole est diversifiée et d'une grande richesse. Bien que la production de riz domine, toutes les cultures ou presque se cultivent à Madagascar : le cacao, la canne à sucre, le thé, la vanille, le poivre et de nombreuses autres épices dont le célèbre giroflier... Les fruits ne sont pas en reste : ananas, agrumes, mangues, kakis, litchis, bananes mais aussi sur les hauteurs des fruits tempérés tels que pêches, prunes, pommes et poires. Les systèmes de production agricoles sont variés. On ne négligera pas l'élevage du zébu qui fait la fierté et la richesse de nombreuses communautés. Les forêts naturelles, de types très différents, encore relativement

nombreuses, recèlent des richesses exceptionnelles, notamment le palissandre et le bois de rose. Elles accueillent aussi une flore et une faune unique au monde.

Les richesses naturelles sont nombreuses mais pourtant l'agriculture est en crise. En dépit de son potentiel, le pays ne couvre pas les besoins alimentaires de ses villes. On est surpris de découvrir l'ampleur des importations de riz alors que Madagascar est réputé pour sa production rizicole. D'autre part, il règne dans tout le pays une incertitude foncière : chacun garde en mémoire les tentatives d'accaparement de plusieurs centaines de milliers d'hectares de bonnes terres par des groupes industriels asiatiques. Une réforme des lois foncières est en cours depuis plusieurs années mais cette réforme ne semble pas encore déboucher sur une situation sereine. Le pillage des richesses naturelles inquiète. Les coupes excessives de bois de rose et le saccage des réserves naturelles forestières préoccupent, de même que le braconnage. Si les coupes illégales et le braconnage se maintiennent au rythme actuel, il est probable que les ressources aient disparues d'ici 15 ou 20 années.

Sur le plan politique, le pays a traversé une longue crise et ce n'est que depuis 2013 qu'une certaine stabilité semble être revenue. Des élections ont pu avoir lieu de sorte qu'un régime politique légitime a été mis en place. Toutefois, en dépit des espoirs qu'il avait suscité, le régime actuel ne recueille pas les faveurs de tout le monde. La sortie

Le paysage général, décourageant, ne doit pas masquer les innombrables tentatives, grandes ou modestes, qui cherchent à sortir des impasses et à construire un autre avenir

de crise attendue après les élections de 2014 ne s'est pas réalisée. En 2017, l'Etat est réputé profondément corrompu et tendrait à se durcir, par exemple en réduisant des libertés fondamentales comme la liberté d'expression et de la presse. L'Etat ne se porte pas bien non plus. La corruption généralisée, la médiocrité

des services au public, le découragement et le désengagement des fonctionnaires, les nombreux dysfonctionnements dans les institutions publiques en charge de l'éducation, de la justice ou de la santé découragent un grand nombre de citoyens. Malgré l'adoption d'un Plan National de Développement pour la période 2015-2019, le pays souffre de l'incohérence dans la mise en œuvre des politiques publiques.

A une échelle plus locale, les communes et collectivités locales décentralisées peinent à jouer leur rôle, souvent faute de moyens. Comme dans de nombreux pays, l'Etat central a transféré des compétences aux communes mais sans leur donner les moyens de les assumer. Fondamentalement, les dysfonctionnements déplorés à l'échelle nationale se prolongent dans les régions et les communautés, contribuant à aggraver le dérèglement des institutions.

Face à un tableau aussi sombre, on ne sera pas étonné de constater que la vie sociale est profondément dérégulée. La société malgache est fragmentée, que ce soit à l'échelle des collectivités naturelles, les fokonolona, mais aussi au niveau social le plus élémentaire, les familles. Même si les situations sont très variables d'un endroit à l'autre, les familles monoparentales ne sont pas rares de sorte que de nombreuses femmes se retrouvent seules à devoir élever plusieurs enfants, souvent de pères différents. Par ailleurs, on déplore régulièrement le climat de violence conjugale affectant aussi bien les hommes, les femmes et les enfants, même si on doit reconnaître que les deux dernières catégories sont les plus touchées. L'alcoolisme et la drogue aggravent régulièrement ce diagnostic.

Sur un autre plan, beaucoup s'inquiètent de l'analphabétisme ou de l'illettrisme. Le manque de ressources humaines qualifiées, notamment au plus haut niveau éducatif, est régulièrement dénoncé. On entend souvent dire que la connaissance du français ou la maîtrise de l'anglais dans le monde universitaire deviendrait problématique. Dans l'enseignement fondamental, le corps enseignant lui-même serait défaillant, au point que, selon un sondage réalisé récemment sous la houlette de la Banque mondiale, une proportion importante d'enseignants de l'école primaire ne maîtriseraient pas suffisamment les opérations de calcul.

De manière générale, on peut affirmer que la société malgache, quel que soit l'angle d'attaque, politique, social ou économique, est en panne. Trois domaines sont spécialement préoccupants : la fragmentation de la société, l'atomisation de la population et l'atrophie des syndicats et autres structures de cette nature¹. Le pouvoir se concentre entre les mains d'une élite minoritaire qui n'offre aucune véritable vision. L'élite au pouvoir paraît surtout préoccupée par servir ses propres intérêts. De telles analyses sont importantes car elles définissent la fenêtre de tir d'un projet comme Dinika.

Face à ce tableau sombre, il convient cependant de ne pas se décourager trop vite. En effet, on enregistre dans tout le pays de nombreuses initiatives. Elles sont prises tant à l'échelle locale que régionale ou nationale, particulièrement au niveau de la Société Civile mais également dans plusieurs secteurs de l'économie (les NTIC ou l'agriculture).

En dépit de facteurs de blocage profonds, Madagascar fait parfois montre d'une capacité de transformation d'une modernité inattendue. Le potentiel est là, il attend d'être valorisé !

La découverte du monde souvent stimulant des initiatives lancées par la Société Civile à travers les effets induits par le programme Dinika, constitue l'objet de cette capitalisation. Elle permet de donner force à de tels constats. Toutefois, avant d'y arriver, il faut examiner Madagascar sous deux angles supplémentaires : d'une part, les structures culturelles fondamentales, d'autre part la Société Civile. Ces regards permettront d'apprécier l'ampleur du travail mené par les OSC soutenues par Dinika. Ils aideront aussi à prendre toute la mesure des défis face auxquels la société malgache est placée.

2.2. Les défis culturels malgaches

Le développement à Madagascar est avant tout un défi culturel. Cela veut dire des changements dans les manières de réfléchir, de parler, de se comporter. Cela signifie aussi de nouvelles mentalités, de nouvelles attitudes dans la vie de tous les jours, d'autres façons de s'organiser, d'autres manières de vivre en famille, d'autres manières d'éduquer, d'autres façons de produire ou de travailler. Egalement d'autres manières de diriger ou de gérer le pouvoir.

Tout au long des travaux menés avec les OSC, sur le terrain, lors de rencontres individuelles ou de petits groupes, pendant les ateliers, toute une série de tensions culturelles sont apparues. En voilà quelques-unes qui ont été fréquemment discutées :

- On a souvent parlé du poids des traditions ("*fomba fanao*") qui handicapent l'initiative, qui empêchent d'innover ou de prendre des risques. Dès leur enfance, on apprend à faire comme on nous dit de faire, on apprend le conformisme, on apprend comme on a toujours fait.
- La soumission, même si on n'est pas d'accord, est l'attitude la plus souvent encouragée. On a tendance à faire ce qui plaît à l'autre et qui n'est peut-être pas bien pour soi. On n'est pas d'accord, on sait que ce n'est pas bon, mais on exécute. La soumission aux chefs et aux notables, surtout quand ceux-ci abusent de leur pouvoir, oblige à accepter l'inacceptable.
- La peur (*tahotra*) habite dans la conscience et le corps de beaucoup de Malgaches. Elle prend des formes multiples dans la vie de tous les jours, en particulier la peur de déranger ou la peur de déplaire. La peur d'être exclu de sa communauté ou de

1- Mireille Razafindrakoto (IRD-DIAL), François Roubaud (IRD-DIAL) et Jean-Michel Wachsberger (Université Lille 3, DIAL) dans leur étude parue en 2013 sous le titre « *Institution, gouvernance et croissance de long terme à Madagascar : l'énigme et le paradoxe* », IRD, programme Développement Institutions Mondialisations (DIAL), 35 p.

sa famille est la plus paralysante. La peur a pour conséquence principale d'empêcher de prendre des initiatives.

- La difficulté de critiquer ou même simplement de questionner l'ordre établi. Il faut éviter les désaccords, les conflits. Au contraire, il faut tout faire pour maintenir la paix et la tranquillité. Un mot résume cette tendance culturelle : le fihavanana.

Ces entraves culturelles ont des conséquences en matière de développement : le repli sur ses intérêts et l'égoïsme, la grande distance entre le citoyen et l'Etat, le manque de confiance en soi, le découragement et la grande difficulté de prendre des initiatives même si on sait qu'elles sont bonnes, justes et désirables.

Tous ces éléments forcent à penser que le développement à Madagascar, qu'il soit social, économique ou politique, est avant tout un défi culturel². Un tel défi exige un travail de la société sur elle-même. Un double travail : (1) d'abord un travail pour comprendre d'où ces difficultés proviennent, d'où elles tirent leur racines et leur force

Dévoiler, comprendre, mettre en discussion et agir sur les fondements culturels de la société est une mission essentielle pour la Société Civile

et ensuite (2) un travail pour comprendre comment ces éléments sont encouragés dans la vie de tous les jours (qu'est-ce que nous faisons dans nos familles, dans nos associations, dans nos lieux de travail pour renforcer ces difficultés culturelles ?). Certainement qu'il faudra des discussions et des débats approfondis

pour découvrir comment combattre efficacement ces difficultés, comment les éteindre. Mais cela ne suffira pas : il faudra aussi beaucoup d'efforts pour découvrir par quoi les remplacer et comment réussir ce remplacement.

On le voit, le développement oblige à mener un travail sur les croyances, les conceptions, les pratiques et les façons de parler les plus ordinaires. Il y a un grand besoin de repérer celles qui sont défavorables au développement du pays et de les remplacer par d'autres qui sont plus favorables. C'est un grand travail qui attend la Société Civile.

2.3. La Société Civile aujourd'hui face à ses défis

Dinika avait pour ambition d'accompagner le développement de la société Civile. En 2013, au moment où l'UE et les acteurs malgaches s'accordaient sur une feuille de route révisée pour son engagement stratégique avec la Société Civile à Madagascar, une vingtaine de résultats avaient été formulés pour soutenir quatre grands changements. On parlait, notamment, d'une Société Civile viable et acteur de gouvernance, partie prenante dans la construction d'un Etat de droit effectif, créatrice de services publics et active dans un développement économique, local et inclusif.

Ces perspectives donnaient une réponse à un diagnostic sévère qui avait été porté sur la Société Civile malgache. On peut résumer ce diagnostic en quelques points : (1) la faible participation dans l'élaboration et la mise en œuvre des politiques publiques, (2) la dispersion des structures, en général nombreuses mais de taille modeste et peu formelles, tant en ville que dans les campagnes, (3) la pauvreté des liens entre elles

Une Société Civile, riche en potentiel mais en panne et en quête de reconnaissance

d'où l'impression d'un éparpillement des forces vives, (4) une posture de prestataires de services qui rend les OSC dépendantes des bailleurs de fonds, (5) une faible identité,

(6) de faibles capacités organisationnelles et des institutions fragiles. En outre, beaucoup d'OSC reproduisent à leur échelle et à leur manière les dysfonctionnements constatés au niveau de l'Etat.

2- Cela n'enlève rien, précisons-le, de la responsabilité des gouvernants, des puissances étrangères et des institutions internationales. Mais cela à invite à mieux chercher à comprendre comment, ici plus qu'ailleurs ces pressions extérieures sont plus que tolérées, presque encouragées.

De manière générale, les OSC sont fragiles sur les plans financiers et logistiques. La pauvreté de leurs moyens d'action les rend faibles sur la scène du développement. On entend souvent dire qu'elles ne sont pas un contre pouvoir : elles ne parviennent pas à proposer des alternatives. En outre, de nombreuses OSC seraient tenues par la peur de déranger, ce qui n'est pas favorable aux initiatives.

Cette analyse a souvent été faite par des observateurs étrangers à la Société Civile malgache. Les OSC ont elles mêmes établi leur diagnostic lors de nos travaux en mars et en avril 2017. Celles-ci soulignent notamment les points suivants³ :

- Les partenaires techniques et financiers appuient « *ce qu'elles font, mais pas ce qu'elles sont* »
- Souvent ils imposent des canevas de travail et des lignes directrices qui ne recourent pas forcément leurs priorités (« *mais comme c'est eux qui ont l'argent, on est obligé de s'aligner* »).
- Les OSC ne disposent pas d'infrastructures propres pour se réunir.
- Elles disent souvent que « *les appuis institutionnels ne sont pas à la hauteur des enjeux* » ou que « *les appuis financiers sont souvent différés dans le temps* », ce qui rend difficile la continuité des actions concertées.

Malgré leur dispersion, des tentatives de regroupement des OSC ont été observées dans les années 2000 d'abord et par la suite dans les années 2010 au moment de la crise politique. Toutefois, ces tentatives ont été très régulièrement manipulées, parfois instrumentalisées par des politiciens. Elles ont souvent aussi été utilisées par des projets. Dans certaines régions, les OSC ont montré une véritable allergie au regroupement, surtout si celui-ci est impulsé de l'extérieur. Par ailleurs, certains reprochent fréquemment à la Société Civile une certaine confusion avec des structures politiciennes.

La menace de récupération des plateformes d'OSC par la sphère politique est permanente

Tel était le diagnostic qui dominait au moment du lancement officiel de Dinika en 2013. Il mettait en lumière les défis immenses face auxquels étaient placés les acteurs soucieux de promouvoir des progrès dans la Société Civile. Ce diagnostic dessinait aussi un horizon de travail à la fois exigeant et ambitieux.

2.4. Dinika dans ses contextes

Ce tour d'horizon des contextes, même s'il est imparfait, permet de soulever d'entrée de jeu une question majeure : dans quelle mesure l'accompagnement, par exemple celui que Dinika promeut, aide les OSC à relever ces défis ? Comment l'accompagnement les aide en particulier à affronter les tensions culturelles qui traversent la société malgache ? Comment inscrire l'accompagnement de la Société Civile dans l'histoire du pays, y compris son histoire culturelle ?

Financer, oui ça aide, mais il faut aussi, surtout, renforcer les capacités de réflexion, le pouvoir d'agir et la force d'innover

En posant cette question, nous en soulevons une autre importante elle aussi : comment l'accompagnement des OSC et le travail des OSC influencent-ils l'évolution de ces contextes dont nous venons de parler ?

3- Nous citons entre guillemets et en italique les paroles de responsables d'OSC que nous avons rencontrés lors de nos visites ou rencontres. Ces responsables établissaient ainsi la situation qui dominait lorsque Dinika a démarré.

Pour ceux et celles qui veulent en savoir plus

Lire le chapitre 3 du document de capitalisation n°3 intitulé « *Vers une Société Civile actrice de transformations sociétales ?* », pages 17 à 29.

3. Richesse et diversité des dynamiques au sein de la société civile

Comment rendre compte des parcours de **changement** et des **nombreux effets ou impacts** des 180 OSC accompagnées par Dinika en quelques pages ? L'exercice n'est pas simple ! Nous ne pouvons pas faire un inventaire complet dans la présente synthèse. Le lecteur plus curieux consultera le volume 1 de la capitalisation qui prend soin de les présenter de manière plus exhaustive. Il nous importe cependant ici de bien mettre en lumière la diversité et les grandes tendances dans les façons d'améliorer « sa » société en tant qu'acteur de changement. Pour une raison simple et cependant essentielle : c'est par la diversité qu'advient le changement et l'évolution. Pour le dire autrement, que ce soit dans la nature, ou dans les sociétés humaines, toutes les tentatives de restreindre la diversité du monde vivant, toutes les mesures qui renforcent la production d'être identiques - des « mêmes »- dans un milieu donné, conduit à rendre les individus plus vulnérables aux fluctuations de l'environnement. C'est pourquoi il faut insister sur la diversité des OSC et sur la richesse qu'elle engendre.

Nous ne voulons pas valoriser certaines OSC plus que d'autres, mais illustrer à partir de quelques exemples bien choisis la part que chacune apporte pour transformer « sa » société. Nous partirons de petites OSC pour remonter jusqu'à des plateformes, en passant par des OSC de taille intermédiaire. Parfois en partant de « petits riens » peu visibles ou qu'on néglige, on peut faire de grandes choses.

Présentées sous forme de récits comme s'ils étaient formulés par les personnes elles-mêmes, chacune de ces histoires de changement est ensuite reprise de manière à en tirer les principaux enseignements.

Récit 1. Du football à la gestion de la violence dans les lieux publics ALJ (Atsimo Andrefana)

« Nous sommes de l'Association Loisirs Jeunes de la Commune Rurale de Tsianisiha⁴. C'est en 2011 que nous avons monté l'association avec quelques amis, garçons et filles, pour chercher à avoir un terrain de football. Dans la commune, il n'y avait pas de bons terrains et on se débrouillait dans les terrains vagues. Notre association a été officialisée en 2014. C'est en travaillant avec la commune qu'on a connu le programme Dinika. Nous avons demandé une petite aide de 4,9 millions d'Ar. pour le terrassement d'un champ afin d'en faire un terrain praticable pour le football. Nous avons eu le terrain d'un Raiamandreny privé. Il nous a fait un papier devant témoin et nous l'avons légalisé auprès du chef Fokontany pour que cela soit une donation définitive. Nous avons eu d'abord des formations à Dinika. A tour de rôle nous nous sommes relayés pour que tout le monde puisse bénéficier de formations. Nous sommes 50 membres dont 20 membres femmes et 12 membres actifs dans le bureau exécutif. Avant il n'y avait pas de règles. Nous avons développé des règles et des règlements et des compétences nouvelles pour mieux gérer notre association. Mais il y en a encore qui viennent par intérêt et qui ne font rien.

« Avant il y avait trop de bagarres lors des matchs de foot. Le tournoi de la fête de l'indépendance ne pouvait jamais se terminer »

4- La commune rurale a fait l'objet d'un appui de Dinika à l'élaboration de son PCD (Région Atsimo Andrefana)

Avant il y avait trop de bagarres lors des matchs de foot mais avec les formations on a vu comment gérer ! On a vu que, au-delà de la connaissance du jeu, il y a aussi l'esprit sportif qui manque. Lors des chocs physiques, c'est là que la bagarre commence. Alors, nous, on a essayé de faire comprendre les règles, puis on a cherché à expliquer qu'il faut le « fair-play ». Lors de la fête de l'indépendance, chaque année il y a un tournoi de foot, mais jamais il ne se termine car les équipes ou les supporters se bagarrent. C'est cette année que, pour la première fois, on a pu terminer le tournoi ! Cela ne se passe pas avec les filles mais avec les garçons car ils ont le sang chaud ! Surtout ceux qui ne sont pas scolarisés. Ceux qui vont à l'école ont moins le sang chaud. Nous organisons aussi des excursions pour les enfants et des bals Mihaja⁵. Dans les bals il y a aussi de la violence, donc nous organisons avec des agents de la sécurité pour gérer. Maintenant, on voudrait aussi le faire au marché, on voit qu'il y a aussi de l'alcool les jours du marché et des bagarres. On voudrait aussi agir là-bas ! Est-ce qu'on pratique le jeu de société aussi ? Oui on faisait des cartes et des dominos, mais on a arrêté car il y a trop de mises ici. On a préféré abandonner ».

Que nous apprend cette histoire ?

A partir d'un petit financement pour l'aménagement d'un terrain de football, cette association se met à travailler la production des normes et des règles à partir de valeurs (le fair-play) et de sanctions (gratifications ou blâmes) qu'il faut mieux gérer et discuter. Pourquoi est-ce important ? Parce que cela fait une grande différence avec les façons habituelles de faire société dans cette région. En effet, traditionnellement,

« Comment travailler les règles concrètement, sans discours ni théories ? »

on produit surtout des interdits - des « Dina », des « Fady », des « Tsiny », des « Tody », des « Tsy azo » - dans lesquels la norme, la valeur et le sens ne sont pas discutés. Constatant des résultats dans le football au moment des tournois de la fête de l'indépendance, ces jeunes vont

appliquer la même démarche dans les bals *Mihaja*, et maintenant ils envisagent de le faire au marché. C'est-à-dire dans divers lieux publics. En même temps on relève une difficulté : l'association a renoncé à développer les jeux de société, à cause des mises, c'est à dire de cette tendance à rechercher l'argent facile.

Ce sont des petites choses mais qui peuvent se révéler importantes pour la société si on y fait attention. On perçoit alors que l'accompagnement, par les formations mais aussi par les conseils, éveille et apporte une idée essentielle : quand on arrive à mieux gérer sa propre association, on peut devenir de bons conseillers et avoir de bonnes idées pour mieux gérer d'autres formes d'organisation, ailleurs dans sa société.

Ce récit nous montre encore autre chose de très important : les jeunes sont sortis d'une demande catégorielle (« aidez-nous, nous les jeunes ») et de leurs besoins particuliers (« il n'y a pas de loisirs pour nous ») pour s'investir plus largement dans leur société. Autrement dit, il est possible de travailler pour sa société en même temps qu'on travaille pour ses propres besoins. Mais pour l'OSC, il faut pouvoir y penser et le cultiver. Pour l'accompagnement, il faut savoir le reconnaître et le valoriser.

5- Equivalents des Jiromena de Fénériver Est. cCe sont des soirées dansantes organisées avec de gros baffles souvent loués par des fonctionnaires, chefs d'entreprise, notables pour se faire un peu d'argent. Les prix d'entrée y sont souvent modiques. Tout autour du site, des marchands à la sauvette tiennent sur des tablettes de la vente de rhum et autres grillades... A noter qu'en Analanjirofo, les Jiromena sont parmi les seuls loisirs disponibles pour les jeunes. Ils aussi le lieu de beaucoup d'excès (sexualité, alcool, violence...). Ils sont en forte croissance depuis 5-10 ans.

Récit 2. Accompagner des associations de parents à reprendre la main sur l'Éducation. FRAM Antanetilava et Ambodirafia (Analanjirofo)

« Nous sommes l'Association FRAM de Antanetilava (Région d'Analanjirofo). Grâce à l'accompagnement de Dinika en formation et en appui-conseil lors du passage de l'idée au projet, nous avons élu un nouveau président. Auparavant, nous avions peur de demander quelque chose au CISCO mais compte tenu des accompagnements, nous avons franchi la porte en apportant notre rapport d'activités sur le travail que nous avons réalisé avec les enseignants. Il y avait une grande déperdition d'élèves et de très mauvais résultats. Notre rapport montre l'absentéisme fréquent des enseignants à cause des faiblesses de la direction. Dans le rapport, nous avons expliqué aussi ce qui a été fait entre les enseignants et nous, association FRAM, pour mieux gérer les comptes, réorganiser tout cela. Nous avons aussi parlé de la mobilisation qui a été menée pour dire à tous les parents d'élèves que le problème était aujourd'hui résolu. Ensemble, nous avons surtout interpellé le CISCO et nous avons réussi à obtenir un nouveau directeur d'école. On a vu le passage de 20 à 52 élèves d'une année à l'autre. Cette année, nous avons obtenu 100% de réussite dans notre EPP ! »

Quel enseignement tirer de cette histoire ?

Comme dans d'autres FRAM aidés par Dinika dans la région, on constate ici la capacité des parents à reprendre le contrôle de leur école souvent gérée par un personnel peu compétent, ou peu motivé, voire parfois mal intentionné. Cette histoire montre quelque chose d'essentiel : les parents impliquent les enseignants dans leur lutte et parviennent à s'en faire des alliés. Des témoignages semblables sont obtenus dans d'autres FRAM accompagnées par Dinika dans la région Analanjirofo. Au point que les enseignants commencent à craindre les associations FRAM, ce qui est un grand changement. Ailleurs à Ambodirafia, une FRAM est allée en procès contre un important commerçant qui s'opposait à la construction d'une école sur une parcelle qu'il considérait comme sienne. Après avoir mobilisé les Tangalamena et les chefs de Fokontany pour réaliser son école, la FRAM est allée, à ses propres frais, en procès à Tamatave contre le commerçant. Elle a payé et gagné son procès en première instance, mais elle devait repasser au tribunal en juin...

« Auparavant les membres avaient peur de demander quelque chose au CISCO »

Ce sont là des résultats importants, originaux même, mais une question se pose : est-ce que cela fait une vraie différence, un vrai changement ? Voyons cela de plus près. Les évolutions dans les FRAM sont reconnues par le chef CISCO de l'Analanjirofo. Il plaide même pour une généralisation de la démarche dans tous les FRAM en déclarant ceci : « On voit que les FRAM maintenant savent gérer leur argent ! ». Cela va-t-il le pousser à renoncer à obtenir plus de moyens du Ministère ? C'est bien le problème, semble-t-il, car le chef CISCO répond que « Cela ne sert à rien, l'Etat n'a pas d'argent ! ».

Lutter contre les risques de récupération de la démarche

On sent ici poindre un piège important dans l'accompagnement des FRAM par Dinika : ces avancées, si elles ne sont plus accompagnées, si elles ne sont pas portées à d'autres échelles, risquent d'être récupérées pour renforcer la tendance de l'Etat à se décharger sur les communautés. Ce qui est grave car l'éducation est une *fonction sociétale vitale* pour l'avenir du pays et c'est le travail de l'Etat.

Ceci conduit à penser que renforcer des structures fédérant des associations FRAM à l'échelle locale (district, région) pourrait s'avérer important pour inverser la tendance à faire porter tout l'effort de financement de l'Éducation sur les communautés. N'y a-t-il pas ici un levier important pour produire un impact réel sur la société ? Mais alors, il

faut qu'on soit vigilant à ne pas renforcer le mécanisme de déresponsabilisation massive des services de l'Etat sur les communautés !

Récit 3. Sortir de la recherche de l'argent facile. Miamamindra (Atsimo Andrefana)

Miamamindra est une coopérative de menuisiers qui a été créée en 2010. Le Président nous raconte : « *Nous nous sommes mis ensemble d'abord pour lutter contre les difficultés de la vie. Au début c'était dans l'élevage de porcs. Cela a bien marché alors d'autres sont venus. C'est comme cela qu'on a eu l'idée de faire une organisation autour de 11 personnes. Nous ne sommes pas de la même famille mais, tout de même, de familles qui dépendent de deux tamariniers⁶. Nous sommes restés dans l'informel jusqu'à l'arrivée de Dinika. Avant il y avait eu d'autres partenaires : le PDSR et puis la Maison des Paysans de Tuléar. Quand nous avons appris qu'il y avait un programme pour les OSC, nous sommes allés chez Dinika et, eux, ont proposé de venir nous voir. Notre proposition était de créer une menuiserie pour occuper les jeunes et ainsi lutter contre les vols et l'insécurité. Nous avons eu des formations au centre Don Bosco, mais rien sur les associations. Et en ce moment nous n'avons pas d'endroits fixes. Chacun allait chez les gens pour monter des meubles. Avec Dinika nous avons d'abord eu des formations : vie associative, gestion comptable et administrative, plaidoyer, ... C'est là que nous allons comprendre que la coopérative c'est bien pour nous. Après 5 mois, nous avons reçu la première tranche pour un hangar. Nous avons demandé des terres communales, sans réponse. Grâce la formation en plaidoyer nous avons relancé notre demande, mais en vain. Le maire nous dit non, il n'y a plus de terres communales. Alors, en tant que président, j'ai fait une donation de terres à la coopérative pour 10 ans. Nous avons eu beaucoup de formations. Aussi une sur les aspects politiques, la citoyenneté. Le citoyen c'est celui qui a la nationalité malgache, qui a des droits, notamment de prendre la parole au niveau de la communauté. C'est la possibilité d'avoir un choix ».*

« Cela fait tellement de temps que l'on n'a pas joué au stylo que la tête est rouillée ! »

« Les laids meubles restent chez le menuisier ! »

Et donc pas de devoirs ni d'obligations ? demandons-nous. Pas de réponse. « *Cela fait tellement de temps que l'on n'a pas joué au stylo que la tête est rouillée !* » Mais qu'est-ce que Dinika a apporté ? Qu'est-ce qui a changé dans les têtes ? demandons-nous encore. « *Nous avons un proverbe ici : "les meubles laids restent chez le menuisier !" ⁷* ». Qu'est-ce que signifie ce proverbe ? « *C'est seulement avec Dinika qu'on a compris qu'il faut aussi garder des beaux meubles chez nous, pour être des modèles pour les gens, car avant tout allait au marché pour avoir vite de l'argent. Mais grâce à cela, les gens qui passent voient nos meubles et demandent ! Et nous sommes fiers de notre travail ! En plus le fait d'avoir un atelier-hangar maintenant permet de plus partager entre nous.* »

Quel enseignement tirer de cette histoire ?

On perçoit ici l'importance des formations en gestion, avec aussi dans les formations en plaidoyer, des éléments de marketing pour faire la différence avec le plaidoyer politique. Les formations ont donc des conséquences variées, parfois éloignées de ce qu'on en attend habituellement. Ici, l'accent est mis sur la possibilité de garder certaines « belles œuvres » chez soi, à la fois comme vitrine pour l'entourage, mais aussi pour développer le goût du travail bien fait. Le fait que le président cède une parcelle à la coopérative est important, cela montre la capacité à investir avec ses propres ressources dans l'organisation plutôt que d'en attendre tout.

6- Donc de deux fokonolona. Les tamariniers symbolisent l'existence d'un fokonolona (famille élargie provenant d'un même ancêtre)

7 "Asa tanan'ny mpandrafitra, ny tsara amidiny, ny ratsy ataony an-tranony ao" Jerena an-tranony ao tsisy fanaka soa. Tompony mangataka ny atiñy ! (sic)

Le président fait un double sacrifice : il donne à la coopérative une part de son terrain et il reporte le profit immédiat de la vente des plus beaux meubles sur le plus long terme. En bref, on sort de la tendance à réfléchir au jour le jour. On prévoit demain. Ce qui n'est pas une tendance fréquente dans la société de l'Atsimo Andrefana.

En même temps, le témoignage sur les formations à la citoyenneté montre tout l'effort à faire encore pour intégrer et faire sien un concept aussi lointain que celui de citoyenneté. Du côté des formateurs sans doute autant que des apprenants.

Récit 4. Quand renoncer à ses plus grandes attentes permet d'en avoir plus ! LEMUR (Atsimo Andrefana)

« Nous sommes une organisation de jeunes issus de la région Diana, tous étudiants à l'Université de Maninday. Quand nous avons appris l'existence de Dinika, nous sommes venus avec des demandes, mais ils nous ont dit de réfléchir encore et de venir avec des demandes qui correspondent mieux aux besoins des étudiants de l'université. Après diverses propositions, on a reçu de Dinika un appui pour un cyber, car notre problème est que les étudiants et même les enseignants n'ont même pas accès à des ordinateurs. Il était prévu la rénovation d'un local de l'université et l'acquisition de matériel informatique afin de faciliter l'accès à Internet. Dans la convention avec Dinika, les instances de l'université sont représentées : elles s'engagent à payer la connexion à internet dès l'acquisition et le placement du matériel. Mais nous avons eu beaucoup de difficultés, d'abord pour la réhabilitation du local et ensuite lors de la mise en place du matériel, pour payer la connexion à Internet. Les équipements nous sont parvenus depuis un an sans que rien ne bouge du côté de l'université. En désespoir de cause, et face à Dinika qui refuse d'intervenir et qui nous dit que c'est à nous de trouver la solution, nous avons décidé de remettre tous les équipements. Avant de les remettre, nous sommes allés avertir la présidence de l'Université de notre décision. C'est alors qu'elle a consenti d'enfin débloquer les fonds pour la connexion à internet. Depuis on a de meilleurs rapports avec la présidence de l'Université. Ils savent qu'il y a des étudiants qui ne pensent pas que c'est uniquement la grève qui peut changer les choses. Et cette année, ils ont accepté de travailler avec d'autres associations de jeunes pour résoudre le problème des « cloisons » dans les chambres⁸. Ils ont aussi autorisé une association à couper les lignes extérieures qui piratent l'électricité de l'université. »

**De l'importance de
laisser mûrir les
situations plutôt que de
tenter d'y répondre !**

Quel enseignement retirer de cette histoire ?

Cette histoire est importante. D'abord parce qu'elle montre que les étudiants sont prêts à renoncer à ce dont ils avaient le plus besoin pour créer un précédent avec la présidence de l'Université. Ensuite parce que, contrairement à bien des projets, Dinika ne va pas céder en offrant la connexion mais **laisse murir la situation**. Les instances de l'Université vont presser Dinika aussi de les aider à construire des sanitaires ou de nouveaux bâtiments pour des logements. Mais Dinika va appliquer ses deux principes « Dinika » : (1) de ne pas se substituer aux responsabilités de l'Etat et (2) la conviction que le projet extérieur n'a de sens que s'il responsabilise chaque partie. Cette façon de faire n'est pas facile pour l'équipe de Dinika de Tuléar. Il a fallu les rassurer et les soutenir dans cette façon de « ne pas agir pour que rien ne se fasse pas ». Cela suppose une grande capacité de recul et une vraie intelligence des situations. Cela implique surtout de ne pas rester prisonniers des plans préconçus, des modèles, des

8- Le peu de dortoirs mis à disposition des étudiants sur le campus est l'objet d'un intense marché. Ce sont souvent des familles d'anciens étudiants qui ont gardé les chambres et les compartimentent de façon à sous-louer à des étudiants sans égard au fait de savoir s'ils sont garçons ou filles. Cela multiplie les grossesses imprévues et les filles-mères qui ne peuvent plus suivre leurs études.

idéaux mais d'agir en fonction du contexte et à partir de la situation. Cette manière de faire est éloignée des façons habituelles de mener les projets.

Récits 5 et 6. Comment la jeunesse sort de ses nombreuses « tutelles » ? JPED, CBFA CJAROFO (Analanjirofo)

JPED : « Nous faisons partie des JPED (Jeunes Pairs Educateurs pour le Développement). Avant on n'avait pas de partenaires. On dépendait de la Maison des Jeunes de Fénérive Est. On faisait des petites activités de loisir ou des sensibilisations mais sans moyens. JPED a pris son autonomie par rapport à la Maison des Jeunes en 2015 autour de 15 jeunes. On est 25 aujourd'hui et le bureau a décidé de limiter l'accès à la structure pour l'instant à ce nombre de manière à mieux suivre les activités. Avec Dinika, d'abord on a eu un petit projet de 3 millions d'Ariary pour la sensibilisation sur les droits et devoirs des jeunes. Cela nous a fait connaître. Après on a pu avoir un projet de 24 millions pour travailler sur la question du Jiromena. MSIS avait fait une étude en 2012 sur le phénomène des Jiromena et nous on a voulu travailler là-dessus car on voit les conséquences des violences et des dérives de ces fêtes sur les filles et parfois sur les garçons. Et comme il n'y a pas beaucoup de loisirs chez nous, beaucoup de jeunes sont attirés par ces fêtes. Donc on a fait tout un travail pour essayer de limiter l'alcool et la violence. Aussi pour avertir les filles des risques pour elles. On a eu des effets sur la diminution des bagarres mortelles.

Après ces activités de sensibilisation, nous avons reçu une autre subvention de 156 millions d'Ariary pour porter l'organisation de la deuxième édition du festival des jeunes. Avec ce festival, nous avons l'ambition d'aider les associations de jeunes au niveau de chacun des districts à se structurer autour d'une activité socio-culturelle ou économique précise à présenter lors du festival. En même temps, nous avons aussi à mener des activités de formations pour les jeunes, des conférences, du reboisement, aussi une action sociale en faveur des personnes âgées et la réhabilitation du Tranompokonolona de Fénérive-Est. Aujourd'hui, JPED comme beaucoup d'autres associations, fait partie du nouveau Collectif des jeunes de l'Analanjirofo (CJAROFO) qui a beaucoup aidé lors du festival ».

CBFA : « Au départ nous avons créé CBFA pour le basket-ball. Pour avoir plus d'équipements pour réaliser notre sport. A Dinika, nous avons d'abord demandé à d'être accompagnés pour sensibiliser les jeunes à faire du sport et ainsi leur proposer une activité saine plutôt que de trainer dans les quartiers. En même temps nous avons réhabilité le terrain de la maison des jeunes. Ce projet nous a permis de nous former à la gestion d'un financement. Ensuite, nous avons approché la DRJS pour avoir un terrain pour construire un plateau sportif et monter un deuxième projet. Pour ce deuxième projet, on a pu avoir du financement auprès du ministère de la jeunesse et du sport, Dinika et une ONG Illis. Pour la validation du terrain, le Ministère de la jeunesse et des sports a été très coopératif mais cela n'a pas été facile.

Dinika nous a conseillé pour tout le travail depuis la préparation des appels d'offre, la sélection de l'entreprise, jusqu'à la gestion du site en passant par la signature des contrats, le suivi des travaux avec l'opérateur, l'achat des équipements, etc. On a beaucoup appris. Parfois, il a fallu demander à l'entreprise de reprendre certains travaux. Certains chez nous qui étaient plus timides ont fait un grand parcours. On a pris confiance. Cela n'a pas été facile. Il y a eu des autorités qui ont voulu récupérer le plateau sportif sous leur nom. On a réussi à éviter. Parfois il a fallu rester des jours et nuits entières pour écrire des lettres, discuter d'une stratégie. L'équipe Dinika était heureusement là avec les bureaux et les conseils. Le CJAROFO aussi. Ils ont un projet avec Dinika pour renforcer les jeunes notamment sur l'informatique. Cela a parfois aidé à contredire des informations de certaines autorités sur facebook. Mais ce n'est pas facile. Le plateau a été inauguré le 10 avril 2017. Mais lors de la mise en place du Comité de gestion du centre, la directrice de la DRJS a envoyé des candidats inconnus de CBFA qui en l'absence du président de CNFA et de CJAROFO retenus à la capitale,

ont pu se faire élire. Nous avons pu avec l'appui du Ministère demander à revoir le processus de mise en place du Comité. Une convention de gestion vient d'être signée entre CBFA, CJAROFO et le Ministère de la jeunesse et des Sports, mais la Directrice ne l'a pas signée. Pas encore ?... ».

Qu'est-ce que ces récits donnent à voir ensemble ?

Tout d'abord, ce que le récit de JPED montre c'est la capacité du projet Dinika à sortir les jeunes d'un certain enfermement dans leurs « maisons des jeunes ». Ces associations, mises en place par le Ministère de la jeunesse, souvent dans le prolongement de la construction d'une maison des jeunes, peinent à se développer en interne et survivent de petites activités en petites activités, souvent sous l'égide de la directrice ou du directeur de la maison des jeunes. Ici, par contre, on observe depuis Dinika une progression rapide dans l'émancipation de ces associations. Au point d'en arriver à se structurer en peu de temps, de district en district, et en fédération à l'échelle régionale. Elles entreprennent des activités avec d'autres acteurs, dont des acteurs publics et privés.

Avec CBFA, ce qu'il faut voir c'est une démonstration de la capacité des jeunes à mener à bien, d'un bout à l'autre, la construction d'un plateau sportif malgré toutes les pressions que l'on peut imaginer autour d'un financement conséquent.

Ensuite, c'est toute la difficulté du rapport avec les autorités qui est ici questionnée. L'émancipation a un coût (des nuits de travail pour anticiper et répondre aux pressions). Elle présente bien des risques. Elle n'est jamais totalement gagnée (le retour de bâton après le départ des appuis est un phénomène fréquent).

C'est aussi toute la difficulté d'obtenir l'appui de l'entièreté du système administratif. Car malgré l'assentiment et un certain nombre de facilités de la part du Ministère de la Jeunesse et des Sports, les risques de récupérations provenant d'échelons plus locaux sont ici non seulement courants mais presque « normaux ». Le manque de moyens des services déconcentrés génère un certain génie à développer des stratégies pour récupérer ce qui se fait dans la société civile, partout où c'est possible.

Récits 7 et 8. Quand l'art se fait émancipateur ! La teinturerie et la Compagnie Miangaly (Analamanga)

Mr Tahina Rakotoharivoni de "La teinturerie IS'ART GALLERIE". *« J'ai passé 10 ans en France et décidé de revenir à Madagascar avec l'idée de travailler avec une galerie. Faute de galerie à la hauteur de mes attentes, j'ai décidé d'en créer une. J'ai trouvé un espace désaffecté sur les lieux d'une ancienne teinturerie et proposé à dix de mes amis de créer une association : très logiquement on va la nommer « La teinturerie ».*

L'idée est lancée et, entre temps, une bourse NEPAD m'est accordée pour aller à une conférence sur l'éducation et la culture à Johannesburg. On est en 2014. Ce n'est qu'à mon retour que l'association est formalisée.

A ce moment il n'est pas dans nos intentions de demander une subvention, mais je rencontre par hasard le responsable de Dinika lors de l'inauguration du centre

ICROAM. Il me parle de Dinika, mais il me faudra 4 mois avant de me décider d'aller le voir. En fait, on ne trouve pas d'information sur le net pour Dinika. Il n'y a ni appel d'offres ni plaquettes, pas d'affichage. C'est un peu caché, je ne sais pas pourquoi. Lors de ma visite à Dinika, je reçois toutes les informations et même des conseils pour monter un dossier.

« Le malgache rit mais intérieurement. Il a toujours un masque, mais quand on lui donne l'occasion, il peut se libérer »

Au début j'avoue que je suis un peu impressionné et rebuté par les procédures à suivre. Mais après un certain temps, et grâce aux conseils, je vais m'y mettre petit à petit. C'est vraiment un peu carré, mais maintenant je suis habitué. Depuis, j'ai eu par exemple plus de facilités depuis à faire accepter un dossier à Pro Helvetia, une organisation suisse dont les procédures sont plus simples. A Dinika, c'est carré ! Mais finalement, pour quelqu'un comme moi qui ai toujours été en dehors des cadres, cela m'a permis de nager dans ses eaux-là. Maintenant j'ai l'habitude et ça m'aide à rencontrer des gens de l'Etat.

Le projet avec Dinika va nous permettre de traduire notre rêve en projet concret. Avec l'appui de Dinika, moi et mes collègues, on va mettre au travail quelques idées. La première consiste à promouvoir l'art dans la rue. On demande à des chefs de fokontany de nous accorder la possibilité de peindre sur un mur du territoire. Les réponses ne sont pas immédiates. Il y a la crainte qu'on soit une menace politique. Mais on insiste et on obtient certains murs dans divers Fokontany et dans des écoles publiques. Sur ces murs, on propose aux gens qui passent de peindre quelque chose et on observe les réactions. Beaucoup de réactions sont craintives et méfiantes. Certains saisissent le pinceau et tremblent littéralement. D'autres projettent rapidement quelques traces sur le mur puis jettent le pinceau et disparaissent, comme s'ils fuyaient. Mais pour certains, dès les premiers actes, après avoir passé la barrière de leurs propres craintes et du regard des autres, on sent un engagement dans la peinture, parfois avec ferveur. Nous observons même des libérations explosives. C'est comme si le malgache rit mais intérieurement. Il a toujours un masque, mais quand on lui donne l'occasion, il peut se libérer. A partir de nos observations, on en vient aujourd'hui à travailler sur les peurs et les « fehezina » qui ligotent littéralement les gens. Il observe dans les différents lieux, comment les gens se comportent lorsqu'ils sont confrontés à leurs propres barreaux. Pour l'instant nous en sommes là à observer, et réfléchir avec ses amis peintres, à l'action de l'art sur les consciences. »

Christiane Ramanantsoa, la fondatrice de La Compagnie Miangaly. « Les objectifs de notre association sont de retrouver une confiance en soi : mieux se connaître individuellement, participer et une meilleure communication. La compagnie existe officiellement depuis une vingtaine d'années. Son champ d'intervention dépasse les activités purement de théâtre pour concerner aussi la sensibilisation et la communication auprès des OSC. La démarche est ici de travailler au renforcement de capacités de prises de parole et d'initiatives ; à la transmission des idées ; au travail en équipe et à l'unité, la cohésion... Tout ceci à travers des formations en techniques de communication et estime de soi, à travers des séances de réflexion,...

Dans le principe général, nous sommes des "lanceurs de déclics". On ne procède pas non plus par théorie, mais nous transmettons de façon pragmatique, pour que les participants réfléchissent sur eux-mêmes. Notre travail est une incitation à la réflexion.

« Dans de nombreuses régions de Madagascar, il est interdit (fady) d'appeler "yeux" les organes de vision de l'adulte que l'on respecte »

chez Dinika. Nous avons refusé de délivrer des supports de formation. Car les supports peuvent dévier de leurs objectifs, apporter des biais dans leur lecture, comme lorsque l'on apprend par cœur et qu'on ne réfléchit plus.

C'est ce que nous avons expérimenté par nous-mêmes, ce que nous avons théorisé dans ces pratiques du théâtre, que nous appliquons concrètement. Mais ceci se met difficilement en formation. Nous ne livrons pas de formations

Nous dessinons souvent un bonhomme et nous disons en dessinant la tête: "Vous existez car vous avez des yeux, des oreilles, une bouche, ..." pour en fait dire que c'est

Comment sortir des "Aza manandranandra-poana" : « ne vous hasardez pas d'essayer ceci ou cela, appliquez plutôt les conseils que l'on vous donne ! »

selon ce que vous en faites. Pourtant, dans de nombreuses régions de Madagascar, il est interdit (fady) d'appeler "yeux" les organes de vision de l'adulte que l'on respecte. On parlera plutôt de "son regard". Il est fady d'appeler "oreilles", les organes d'écoute, et ceci concerne notamment

toutes les parties de la tête.

Nous dessinons par la suite les membres supérieurs pour leur dire que le toucher aussi s'exprime à travers les mains et la sensibilité. Ce n'est pas seulement votre tête qui fonctionne pour mieux connaître le monde... Le corps aussi participe à cette expérience de connaissance de soi et du monde par votre gestuel, l'évolution de votre corps dans l'espace. Puis viennent les exercices, et les questions sur ce que les participants ressentent. Nous posons ainsi comme hypothèse qu'un développement personnel est personnel et que personne ne se ressemble. Chacun définit et doit trouver en fait son propre cheminement...

En fait nous ne donnons pas de théories, mais nous leur faisons pratiquer dans des situations simulées...pour aller vers des réflexions... : Qu'est-ce que vous avez ressenti ? Pourquoi ? Le silence est souvent exigé à l'école scolaire. Pourtant les enfants autant que les participants ont besoin de parler, de vocaliser ce qu'ils ont à dire. Dans la culture, on dit "aza manandranandra-poana"⁹. En fait nous avons une stratégie (connaître un public et les participants afin d'adapter les façons de communiquer/les exercices). Mais nous n'avons pas de plan – avec une introduction, un développement, une conclusion- car il faut insister sur le contexte, sur l'écoute. Pour les timides, ils ont la possibilité d'user par exemple du regard... La gestion du regard se fait par exemple par étape.... On propose donc des exercices à mener selon les groupes ... C'est selon la réaction des individus car le regard par exemple traduit des messages... Il faudrait que les participants sortent de leur "zone de confort"... On les sort ainsi à petites doses pour d'autres zones peut-être moins confortables mais réfléchies. Nous ne donnons en fait aucune recette. On ne casse pas la culture mais on essaie d'ouvrir le champ du possible ».

Que retirer de tels récits ?

Les deux récits montrent un mal qui ronge l'âme malgache : la difficulté à s'exprimer, à sortir des codes et des conventions, sur les manières de se tenir, de se comporter, de parler ou de se taire. Du moins en public. Parce que, comme on le verra plus loin, l'étroite maîtrise en public n'est pas sans relation avec des explosions de violence chez soi.

Comment imaginer changer quelque chose dans la société, dans les rapports entre les gens, si on ne parvient pas que chacun se questionne et avance par rapport à ses propres difficultés ? Pour les peintres de la teinturerie, cela se travaille dans l'activité de peinture. Pour la Compagnie Miangaly dans le théâtre. Pour d'autres encore ce sera la danse. Tous conviennent que l'on ne peut produire de réels changements sans que cela soit travaillé dans le corps autant que par l'esprit. C'est à partir de l'activité, en faisant réfléchir les gens sur « *Pourquoi je me comporte comme cela ? Qu'est-ce qui me bloque ?* » qu'on peut accompagner de réelles transformations.

On est là face à deux OSC autonomes. Toutes les deux sont aussi éloignées du prestataire servile que de l'organisation politique. Les deux cherchent la bonne distance, tous font réfléchir chacun sur qui il ou elle est.

Ces témoignages d'artistes sont extrêmement importants car, dans les projets, généralement tout ce qui ne touche pas à l'argent, aux revenus, aux infrastructures ou à l'emploi est perçu comme sympathique mais pas très sérieux. Or, ces témoignages montrent que le changement dans son organisation, et *a fortiori* dans sa société, est difficilement dissociable d'un changement sur sa personne : les procédures, les cadres, les normes en particulier ne sont pas

Dans les projets classiques, tout ce qui ne touche pas à l'argent, aux revenus, aux infrastructures, à l'emploi, aux « capacités »,... est perçu comme sympathique mais pas très sérieux. Et pourtant ! ...

9- Littéralement : Ne vous hasardez pas d'essayer ceci ou cela ; appliquez plutôt les conseils que l'on vous donne.

innocentes et gouvernent nos actions, nos comportements. On doit inverser le raisonnement : la difficulté à faire de l'argent, la difficulté à construire *et* entretenir ses infrastructures, la tendance à vouloir faire du profit aux dépens des plus faibles, la difficulté à générer des revenus ou à trouver un emploi qui est utile au plus grand nombre... tout cela constitue des *formes* ou des *symptômes*. Ces symptômes sont l'expression et la conséquence de mécanismes plus profonds qu'il est indispensable de découvrir si on veut un changement qui dure. Nombreux sont les exemples de situations où l'on sait qu'on aura beau investir massivement pendant des années, cela ne fera que déplacer le problème soit plus loin, soit sur d'autres, soit encore dans l'avenir. Sans que les bénéficiaires concernés n'aient trouvé les possibilités d'agir sur ce qui « empêche » plus largement de mieux vivre, de mieux travailler, de mieux s'organiser ensemble.

Bien entendu il y a bien d'autres organisations investies dans l'art qui n'ont pas les mêmes capacités à s'interroger ou à questionner leur société. Certaines se spécialisent surtout dans une « médiation culturelle » qui n'est en fait qu'un courtage entre l'offre des artistes et la demande du public (parfois c'est simplement un courtage entre la demande d'étudiants en médiation culturelle et l'offre des entreprises). Mais même dans ces organisations, on constate un dynamisme important que la démarche Dinika a souvent permis d'accompagner pour les conduire vers d'autres dimensions plus importantes¹⁰.

Récits 9 à 12. Travailler le genre et les violences conjugales JFET, POC, Koloaina, AVENIR

Koloaina : « L'association Koloaina a été créée en 2003 par Inter-Aide. Il s'agit d'un programme d'Inter-Aide qui s'est nationalisé. L'objectif était la lutte contre la pauvreté auprès des plus vulnérables et l'approche était l'accompagnement dynamique des familles. Elle vise les changements de mentalité. Elle agit dans les arrondissements périphériques de Tana, là où se concentrent les plus vulnérables.

Notre travail concerne surtout le psycho-social : l'estime de soi d'abord et la mise en relation des gens avec l'environnement et les institutions publiques, centre de santé, EPP, autorités locales,... Pour travailler sur l'estime de soi nous cherchons à créer la capacité d'auto-développement des gens. Une fois qu'ils commencent à prendre conscience de leurs difficultés, c'est eux-mêmes qui vont définir leurs besoins et nous les accompagnons en les référant éventuellement à d'autres organisations. Donc ce n'est pas de donner l'argent mais vraiment travailler sur l'estime de soi.

« La raison du mariage c'est d'avoir un enfant »

Nous travaillons sur la famille. Mais au lieu de dire que c'est le père qui est chef de famille, nous disons que c'est la femme qui est chef de famille. C'est avec elle que nous pouvons avoir toutes les informations : est-ce que les enfants sont vaccinés ? Quelles maladies ils ont eu ? ... Et puis elles restent avec leurs enfants ! C'est pourquoi nous préférons dire que c'est la femme la chef de famille. Mais cela n'est pas sans poser de problèmes. D'abord parce que la famille ce n'est pas que le couple, c'est aussi la belle-famille : beaucoup de violences sont dues au fait que les beaux-parents ne s'entendent pas avec le couple. Pourquoi ? Pour de nombreuses raisons. Une femme sans enfant n'est pas une femme. Il y a un proverbe qui dit : la raison du mariage c'est pour avoir un enfant.

« Beaucoup de violences sont dues au fait que les beaux-parents interviennent dans le couple »

10- C'est le cas notamment du CRAM qui d'une simple posture managériale de courtage-« médiation », en est venu, à travers plusieurs appuis de Dinika, à travailler les capacités à développer la vie culturelle et citoyenne à l'université avec des enjeux de valorisation de la parole et de valorisation des jeunes.

D'où cela vient-il ? Pour nous, culturellement, c'est Dieu qui est le plus haut. Après il y a les ancêtres. Après il y a les aînés, les Raiamandreny vieux et les ancêtres vivants « razana velona ». Ensuite les adultes. Enfin les enfants, ils sont en bas de l'échelle et n'ont pas le droit de décider. Si un adulte maltraite un enfant, l'enfant n'a pas le droit de réagir. Si quelqu'un intervient, on peut le lui reprocher : « tu ne fais qu'attaquer l'ordre dans la société. Tu es un perturbateur ». Cette hiérarchisation s'exprime dans la magistrature, dans l'administration. La religion enferme trop la conscience collective. Enfreindre la loi des anciens, c'est enfreindre la loi des dieux.

« Enfreindre la loi des anciens, c'est enfreindre la loi des dieux »

Deuxième chose, le système éducatif à Madagascar ne permet pas de s'exprimer. Je suis de la génération de la malgachisation. Il y a trois niveaux : une qualité d'éducation pour ceux qui ont les moyens et qui pourront continuer leurs études à l'étranger ; ensuite l'éducation pour la grande majorité ou la classe moyenne, où on récite ; puis il y a le minimum...

Il y a aussi les funérailles et l'investissement dans les tombeaux. Il y a des gens qui sont dans l'extrême pauvreté et qui dépensent énormément dans les funérailles pour éviter la honte et éviter de sortir du fihavanana, des famadihana... C'est un grand problème.

Pour nous le facteur culturel et psychologique est au cœur de notre métier. Mais en effet la dimension des tombeaux manque dans notre travail. Pourtant on sait que c'est une grande peur ici : ne pas être mis dans un tombeau à notre mort. Ce serait important de renforcer cette dimension.

Avec Dinika nous avons surtout fait un travail un travail intéressant autour des actes d'état civil. Auparavant nous travaillions seuls, avec une personne dédiée spécialement pour aider les familles pour avoir leur acte (démarches à suivre, papiers nécessaires, ...). Et pour faire placer un jugement supplétif on regroupe et on informe les familles, ou bien on aide certaines particulièrement. Car la population est analphabète et de plus elle a peur de l'administration, même quand elle maîtrise un peu plus les papiers. Car le coût du service est trop important. Par exemple dans les démarches normales il est écrit que la délivrance est gratuite mais dans les faits, les agents disent constamment « il faut revenir ». Cela engendre des frais, du temps perdu, des manques à gagner, ... puis finalement les agents demandent 5000 Ariary.

« Si un adulte maltraite un enfant, l'enfant n'a pas le droit de réagir. Si quelqu'un intervient, on peut le lui reprocher : 'tu attaques l'ordre dans la société ! ' »

Comme nous réagissons à cela ? Eh bien, il y a une anecdote que je vais vous raconter. L'Etat avait organisé une campagne nationale de copie gratuite et quand on a été voir le responsable, on nous a dit qu'il faut suivre une formation. On a suivi malgré qu'on connaissait déjà les contenus. Après on nous a dit qu'il faut regrouper les demandes. Quand on a déposé les dossiers et qu'on a demandé on nous a dit : il faut attendre, ... il faut attendre... . Nous on s'est dit que les gens vont perdre patience. On informe aussi l'administration que cela va retarder l'inscription pour l'école. Quand on a dit tout cela, on nous a dit : « taisez-vous, vous n'allez pas nous apprendre le métier ». A cela on a répondu que l'on ne veut pas vous apprendre mais qu'on a besoin de délais clairs et précis sur les dates pour passer au jugement supplétif et le coût de tout cela. Que si on faisait cela, c'est aussi pour vous aider à avoir vos objectifs.

Les fonctionnaires disent : « Taisez-vous, nous n'allez pas nous apprendre notre métier! »

C'est suite à cela qu'on a déposé un projet à Dinika, où il s'agissait de comparer toutes les procédures dans tous les 6 arrondissements de Tana. On a constaté les variations de procédures, des différences de prix (7000 à 12000 Ariary) et puis des variations au niveau du tribunal. Certains ne prennent qu'un certain nombre par séance selon les cas.

On avait 2000 dossiers à faire passer en jugement supplétif. Ils nous disent qu'ils ont besoin de vérifier les dossiers, ... puis on demande des audiences spéciales pour 100 enfants par audiences. Mais ils disent qu'il faut payer pour faire cela et demandent un prix exorbitant : 150.000 Ar par audience pour le magistrat, et 100.000 Ar. pour le greffier avec au maximum 100 dossiers par séance ! Cela faisait plusieurs années de poursuite, par le circuit normal, de 20 dossiers seulement par audience, alors que nous savions qu'il est possible de faire 150 à 200 dossiers par jours.

Et puis le paiement est sans facture, c'est de main à main. Et donc on a constaté que nous participions au système en payant. Certains juges acceptent quand même de nous

La magistrature : beaucoup de flou dans l'interprétation de la légalité des pratiques

recevoir. Ils disent qu'ils pourraient le faire pour 80.000 Ar. Notre position est de négocier la gratuité, mais c'était non négociable. Nous avons interpellé le secrétaire général du ministère, envoyé des lettres au ministre de la justice, au président du tribunal de première instance. C'est récemment que l'on s'est rapproché du BIANCO pour savoir si tout cela était légal. Et on a appris que les tribunaux sont autonomes et peuvent déterminer eux-mêmes le tarif alors que le texte légal n'impose que les frais de déplacements.

Finallement nous avons pu organiser des audiences grâce à ADIA, notre partenaire, pour que eux puissent financer le cout des services du tribunal car Dinika ne peut pas accepter. On a pris en charge pour 80.000 Ar. avec un papier du magistrat en personne qui a signé un reçu. Actuellement on a recruté un juriste pour faire une étude sur les textes car il y a beaucoup de flou dans l'interprétation et dans la légalité des pratiques au niveau de la magistrature (le code de la magistrature). Par contre au niveau de la mairie, après quelques difficultés, au début on a expliqué notre travail et le maire a accepté de faire une convention permettant d'avoir la gratuité de toutes les démarches d'état civil. Restent les frais de photocopies (500 et 100 Ar. pour frais de transcription et de photocopie).

Le blocage avec la magistrature subsiste. Nous avons demandé à Dinika d'intervenir. Nous ne sommes pas considérés, mais le fait d'être appuyé par Dinika a fait bouger les choses quand même. On a envoyé une lettre à Dinika et puis nous l'avons envoyée à la magistrature pour dire que nous avons des contraintes, le bailleur nous demande des comptes ... et donc que l'on voudrait les rencontrer pour discuter et voir ce qui bloque. Nous avons pu avoir cette rencontre avec la mairie et cela a débloqué mais pas de réponse de la magistrature ».

Pot-en-Ciel Organizing (PCO) : « Notre organisation travaille sur la famille et les violences conjugales. Il y a trois volets : éducation, social et science. Sur le volet éducation, nous accompagnons des orphelins et des sans-abris à qui nous donnons des cours de langue (FMA) et puis des cours de comptabilité : c'est la semence. Ensuite, sur le volet scientifique, on aide les jeunes qui veulent expérimenter des choses comme sur le charbon de bois mais à qui il manque des moyens ou des diplômes. Enfin, sur le plan social, on propose des séances de sensibilisation avec le FNUAP pour sensibiliser au mariage. C'est à eux de décider et ils sont responsables de leurs actes.

Avec Dinika, nous avons introduit une demande pour réaliser travail sur la prévention des violences conjugales qui responsabilise la femme et l'homme et non pas l'un ou l'autre seulement. Le travail a été réalisé dans les 6 arrondissements de Tana. La première phase nous avons formé 2400 jeunes en 7 mois. La Deuxième phase : 9800 jeunes.

Notre démarche est partie d'une étude « Elvica » sur les violences conjugales qui montre qu'il y a 62,5 % des hommes entre 15 à 24 ans qui pratiquent la violence conjugale à Antananarivo et 53 % des femmes déclarent avoir insulté leur mari¹¹.

11- Etude sur Les Violences Conjugales à Antananarivo (« ELVICA », 2007)
<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3325061/>

Donc pour nous il y a une responsabilité partagée entre hommes et femmes. La connaissance de la responsabilité partagée, c'est cela qui va faire changer. Et cette étude a bien validé ce constat. A partir de là, nous avons réalisé un manuel de formation et nous distribuons ces ouvrages à tous ceux qui s'inscrivent au mariage. Dinika nous a dit : « Qu'est-ce qui vous dit que ce que vous dites est vrai ? Il faut que vous réunissiez beaucoup de monde pour savoir si ce que vous dites va réduire les conflits conjugaux. Pour valider votre manuel ». C'est ce qu'on a fait.

« Nous considérons le couple ensemble. Le mari, responsable des violences physiques en général, et la femme, responsable des violences psychologiques en général »

« On doit beaucoup à Dinika, parce qu'ils nous ont appuyé à préparer le projet pour mieux l'expliquer, mieux le préparer (...). On n'avait pas de récépissé et c'est le programme Dinika qui nous a fait avoir tout cela. Et puis nous on a reçu des formations, beaucoup : Vie associative, Plaidoyer, Citoyenneté, Gestion comptable et administrative,... Et voilà leur grande différence car les autres bailleurs ne font pas cela. Les autres lancent un appel d'offres et puis ils touchent les organisations qui ont déjà eu des financements. Mais nous on n'avait pas réussi. Dinika aide beaucoup les petites organisations. Et nous on aide à grandir en réfléchissant à savoir si avec la loi malagasy on peut faire ce genre de formation. Dans la note succincte il y a une question « Qu'est-ce que votre projet apporte pour l'Etat ? » et c'est là qu'on a trouvé que l'Etat dit que la famille est protégée par l'Etat (art 21). Nous avons fait une formation avec la maison des droits et la protection judiciaire car Dinika a dit c'est mieux si vous connaissez la loi et là nous étions vraiment étonnées parce que nous ne connaissions vraiment pas la loi sur la famille malgache.

C'est là qu'on a su que les époux n'héritent pas entre eux. Seulement en huitième position. Et voilà l'idée du plaidoyer. Maintenant nous sommes en train d'organiser un atelier national. Nous avons fait des descentes sur le terrain pour faire connaître cette loi et nous souhaitons faire un atelier pour proposer une loi. Cela se fera avec le Ministère de la population, le Ministre de la jeunesse, les responsables d'arrondissements, les maires et les représentants des 22 régions de Madagascar. Nous pensons déposer ce plaidoyer pour la prochaine session parlementaire.

« Lorsque j'ai voulu témoigner, un collègue m'a dit toi tu es une femme, tu te tais »

Après les jeunes viennent demander que la formation soit faite dans la famille. Après nous voulons faire un projet qui apprennent au gens à Madagascar toutes les procédures. Et pour éviter la corruption, on voudrait faire un manuel pour éviter la corruption ».

Jeunes Femmes Engagées de Tuléar (JFET) : *« Notre association rassemble 18 associations. Elle a été créée le 9 juillet 2016 à travers l'appui de Dinika à des OSC. La demande de financement portait sur la réalisation d'un « Atelier de sensibilisation de la société pour dépasser les barrières culturelles liées à l'emploi des femmes et pour que les hommes laissent les femmes travailler dans la Région Atsimo Andrefana ». Pour parvenir à cet atelier, réalisé le 6 avril, nous avons dû vaincre un certain nombre de peurs. Lorsque nous étions isolées ce n'était pas possible, mais avec JFET c'est devenu possible. Il faut dire que chez nous la femme n'a pas le droit de travailler, elle doit rester s'occuper du ménage.*

Il y a aussi beaucoup de violences physiques et de violences morales. Il est fréquent que le petit garçon tienne tête à la mère et que la mère ne puisse pas le corriger, sinon elle a le mari et la famille sur le dos ! Il y a tellement de cas : si le père parle la femme n'a pas le droit de parler ; entre frères et sœurs aussi, ce sont les filles qui doivent préparer à manger, nettoyer, ... C'est pourquoi il y a beaucoup de frustrations, la femme pleure en elle-même. La femme est un meuble, non ?

« Chez nous la femme n'a pas le droit de travailler, elle doit rester s'occuper du ménage »

Cela se passe au travail également, à l'université ! Moi j'ai été témoin d'une scène de vol dans un logement. Lorsque j'ai voulu témoigner, un collègue m'a dit : toi tu es une femme, tu te tais. J'ai insisté. Heureusement d'autres m'ont soutenue. Mais dans les couples d'universitaires, le soir l'homme se met à étudier et c'est la femme qui fait la cuisine... Sans parler du fait que pour trouver de l'emploi on nous demande souvent de coucher !

Aujourd'hui nous sommes contentes et fières des résultats obtenus dans l'atelier : non seulement les autorités ont reconnu le phénomène mais elles ont travaillé dans les sous-groupes pour préciser comment cela se passe dans leurs propres services : à la commune, dans les services déconcentrés, à la police. C'est une première étape importante ».

Esther Vololona, fondatrice de l'association AVENIR : « *Quand j'ai raté mon BAC, j'ai dû faire 17 km à pied pour revenir chez moi et sur la route j'ai rencontré une cousine qui m'a dit, ce n'est pas grave, il y a les sœurs ici à côté qui cherchent du personnel pour les aider. Arrivée à la maison, personne n'osait rien dire de la nouvelle de mon échec, mais mon père m'a dit : « ce n'est pas grave, si tu veux tu peux recommencer ». J'ai eu la chance d'être d'une famille où il y avait l'entente. Nous étions 11 enfants et mes parents s'entendaient bien. Mon père était très présent et nous attribuait à chacune et chacun des tâches à faire dans la maison. J'ai répondu que, comme je suis l'aînée, j'allais aller travailler chez les sœurs pour aider la famille. Les sœurs m'ont donné d'abord une classe de 7^{ème} à suivre pour l'enseignement. Puis elles ont trouvé que je pouvais aider à la pharmacie. Elles m'ont appris la réflexologie et les médicaments à base de plantes.*

C'est dans le cabinet à la pharmacie que j'ai entendu des femmes qui venaient en consultation car leur mari les avait battues. J'étais vraiment choquée. Car à la maison il y a une bonne ambiance. Moi je n'avais jamais entendu cela. Il y en avait beaucoup. Alors j'ai décidé que je ferai quelque chose pour lutter contre cela. Qu'est-ce que je peux faire pour ces femmes-là. Au moins, moi je sais lire et écrire. C'est là que ça a commencé dans ma tête. Les sœurs faisaient aussi la sensibilisation pour la santé. Alors je les accompagnai et beaucoup de fokonolona me connaissaient. Mais après il y a eu des tensions entre les sœurs et moi car elles voulaient que je reste au couvent mais moi j'avais décidé d'être heureuse ! Après deux ans j'ai décidé de créer une association. Au nouvel An, il y avait beaucoup de monde et je leur ai dit que je vais monter une association qui protège les droits de la femme, et je demande « qui va m'aider ? ». Car en malgache ça sonne bien. Tout le monde est partant. 13 personnes répondent tout de suite dont un représentant du ministère de la population qui dit qu'il va aider pour les papiers. Je dis, ce sera « A.V.E.N.I.R. », à vous de dire ce que ça veut dire et finalement c'est devenu : Association Vulgarisatrice sur l'Effort Nouvellement Initié pour la Réussite.

En 2009, j'ai été confrontée à un gros problème foncier. La préfète du district de Manjakandriana (un des huit districts de la région Analamanga dont fait partie Antananarivo) et dont le mari n'est autre que le responsable du service domaniale, rassemble les villageois de Mantasoa pour leur annoncer que le ministère de l'Education veut s'approprier leurs terres qui relèvent du domaine national. Beaucoup de familles

« Une chef de district voulait exproprier 122 familles établies depuis longtemps sur un domaine national »

sont venues pour me demander de défendre leur cause. Moi je ne voulais pas car je trouvais cela trop politique. Mais j'ai réfléchi face à la pression et j'ai pensé qu'il fallait que je fasse quelque chose. Alors on a mobilisé des juristes et on a intenté une action pour défendre 122 familles installées depuis longtemps sur ce domaine. Après des mois de lutte, on a gagné le procès et la préfète a dû démissionner. Depuis je continue un travail plus politique de défense des droits des femmes et des plus pauvres de façon générale. Avec Dinika, j'ai reçu des moyens pour travailler dans 15 communes rurales du District Manjakandriana et pour accompagner les femmes victimes de violence, également pour

réaliser diverses actions : lobbying auprès des autorités locales, sensibiliser des établissements scolaires sur la lutte contre la violence, promouvoir l'égalité de chance et la question genre, sensibiliser la communauté rurale sur la lutte contre la violence, vulgariser les droits de la femme et de l'enfant, offrir gratuitement aux victimes et aux auteurs de violence différents services psychosociaux, juridiques, d'assistance-suivi... ».

Que tirer de ces quatre témoignages ?

Toutes ces OSC travaillent une question importante : comment faire famille ? Comment arrive-t-on encore à faire famille, à se lier avec d'autres qui sont différents (raiamandreny (père-mère), zanaka (enfant), zoky (ainé), zandry (cadet)...), déjà au sein de la famille, là où se structure toute une série de représentations au plus jeune âge.

Koloaina part de la famille et des conditions de vie de la famille. Pot en Ciel Organizing part plutôt des relations de couple, les Jeunes Femmes Engagées de Tuléar partent de la femme, Avenir part des violences faites aux femmes. Toutes ont été reconnues par Dinika dans leur capacité à travailler cette question essentielle alors que certaines (POC, Avenir) avaient déjà tenté de monter sur un appel à propositions sans succès.

Les démarches sont toutefois différentes : Koloaina diagnostique les conditions de vie et les causes des problèmes rencontrés dans la famille à partir de l'idée que c'est la femme qui devrait être chef de ménage étant donné qu'elle soigne ses enfants. Pot en Ciel Organizing cherche plutôt à former à sensibiliser les couples selon l'idée que les problèmes, les conflits, sont liés à un manque d'information, de « manuels » (même pour la corruption ?) et que la part de responsabilité est partagée (deux manuels produits sur le « droit de la famille » et « les violences conjugales »). JFET travaille plutôt la capacité des femmes à prendre leur place dans la société, depuis la famille en passant par le milieu professionnel. Avenir travaille les droits et développe parfois des actions en se confrontant avec les autorités et en s'entourant de juristes, notamment pour les enjeux fonciers.

Les résultats sont importants au sens où les touchent de nombreuses personnes, interviennent aussi au niveau des parlementaires et proposent des aménagements de la loi sur la famille (POC) ou des modifications des conditions d'accès au travail pour les femmes (JFET), ou sur le foncier (Avenir). Mais les témoignages montrent un peu partout une certaine difficulté à travailler l'origine de ces différences, les raisons culturelles, indépendantes des conditions de vie et des circonstances, qui expliquent qu'autant de personnes rencontrent de telles difficultés à faire famille. Les entretiens et travaux en atelier montrent chez certaines OSC une réelle difficulté à sortir de l'idée qu'il ne s'agirait que d'éducation ou de conditions économiques. Les positions plus politiques dénonçant la prédation répandue dans les services publics ou celles liées aux dimensions plus psychosociales sont rares.

Pourtant nous allons, lors d'un atelier, trouver ensemble une « racine » aux problèmes des actes de naissance : les parents ne présentent leur enfant qu'après un certain âge (3-4 ans) car, avant cet âge, le bébé n'est pas considéré comme une personne (ayant besoin d'un acte de naissance). Il y a aussi les croyances dans le « mauvais œil » qui pourrait s'abattre et enlever l'enfant si on n'en fait trop de cas (la mort n'est pas pensée comme un problème de santé). Chacun a reconnu que ces façons de penser participent à organiser un « marché » des actes de naissance. Les représentations facilitent donc la corruption qui s'organise autour de ce marché. Lors des entretiens et des ateliers, les OSC se sont déclarées fortement intéressées par un travail sur les racines de ces difficultés, sur les mécanismes qui organisent les attitudes au point de rendre la société si verticale et les exactions si « normales ». Les échanges de pratiques et de conceptions entre ces OSC et d'autres, par exemple Enda, ... pourraient se révéler très utiles pour avancer sur la définition de stratégies plus efficaces pour avancer sur ces questions.

« Maintenant on doit aller sur place pour voir comment cela se passe, on est responsable aussi des résultats ! »

Récit 13. Prendre collectivement la main sur ses ressources. AADR, Taratra, Tontotry

AADR, l'association des retraités du Ministère de l'Agriculture : « Nous réunissons des spécialistes en agriculture, en élevage, pisciculture, etc. Avec la vie associative et les autres formations de Dinika, nous avons découvert que l'on avait plus de résultats en étant responsable de l'activité et des fonds. Nous nous sommes rendu compte que c'est mieux, plus efficace et important, de partir de ce que veulent les paysans plutôt que d'apporter les solutions. Quand nous comparons avec ce qu'on connaissait avant, c'est à dire les programmes de la Banque Mondiale, auxquels nous avons participé en tant que AADR, il y a une grande différence car il n'y a pas le besoin de faire trop attention aux résultats.

Cela a eu des effets dans nos familles qui nous reprochent d'être beaucoup plus souvent absents que lorsque nous étions au Ministère ! Par exemple moi, j'ai dû expliquer à mon fils ce que cela veut dire d'être "responsabilisés" : "Maintenant on doit aller sur place pour voir comment cela se passe, on est responsable aussi des résultats ! Donc on ne peut pas rester à la maison comme avant !". Il y a eu aussi beaucoup de changements dans l'organisation : tout le monde est conscient de son rôle maintenant. Les instances ont été renouvelées ».

Taratra : « Notre coopérative Taratra est née de la dissidence de Fanohana. Nous avons quitté parce que nous avions le sentiment les décisions étaient monopolisées par les techniciens engagés dans la structure. A cause de cela, il y avait beaucoup de tensions entre techniciens et paysans-membres, notamment pour l'affectation du budget de l'association.

Bien avant Dinika, la préoccupation de Taratra était les vols de vanille sur pied. L'augmentation des prix de la vanille ces trois dernières années, qui passent du simple au triple, a entraîné beaucoup de spéculations. Certains préparateurs-stockeurs de vanille organisent des vols de vanille verte. Les forces de l'ordre sont, soit dépassées, soit impliquées. Et plus récemment les vindictes populaires se sont développées alors qu'elles n'étaient pas fréquentes dans notre région. Suite à ces constats, nous avons décidé avec Tontotry de faire un dina et nous avons demandé des moyens à Dinika pour disposer des moyens nécessaires à la conduite de tout le processus. Car il a fallu passer de village en village pour expliquer les raisons de notre initiative, demander aux villageois les dispositions à prendre, ensuite rédiger un avant-projet de dina, finalement le soumettre au maire et aux conseillers communaux.

Les maires et conseillers ont accepté les propositions sans amendement et ont transmis cela au chef de district. Nous avons été convoqués pour des explications. Et c'est le chef de district qui a transmis cela au tribunal de première instance avec ampliation au chef de région. Là nous avons dû aller 10 fois au tribunal de Tamatave à 3 heures de

« Les pressions contre nous et nos familles ont vraiment été très nombreuses »

Fénérive pour avoir l'homologation du projet de dina. Les juges disaient que nos procès-verbaux des comités de dina n'étaient pas assez précis pour que l'on puisse saisir et faire le travail. Il y a eu l'intervention du Ministre de la Mer et celui de la justice qui ont apposé leur signature sur le dina comme aval. Et c'est là, 4 mois après, que nous avons eu l'homologation. Maintenant nous avons besoin de retourner dans les villages pour mettre en place les comités de Dina au niveau fokontany, commune et région.

Les pressions ont été vraiment très nombreuses sur nous. Même au niveau de nos familles et de notre ménage. Certaines personnes sont venues chez les leaders de Taratra pour menacer et faire des pressions. Mais nous avons voulu d'aller jusqu'au bout pour empêcher cet appauvrissement des gens.

Dernièrement un gros producteur a été suspecté d'avoir volé de la vanille alors qu'il s'agissait de ses anciens stocks. Les produits ont été saisis et la personne devait être

arrêtée. Mais les paysans du village ont défendu le producteur en gardant les gendarmes en otage. La situation s'est débloquée avec la décision de la gendarmerie de rendre les gousses de vanille au propriétaire. On voit donc que les gens s'organisent, deviennent solidaires. Déjà il y a des effets sur la diminution des vols et les vindictes populaires. Si on a une suite pour mettre en place les comités, on va pouvoir renforcer tout cela »

Deux récits pour reconnaître et valoriser deux formes d'investissements dans « sa » société

Le premier récit fait ressortir deux cultures très différentes d'accompagnement de « projets » dans le domaine de l'agriculture : la culture de l'administration et des grands projets, et celle des petits projets conçus et mis en place par des associations. La différence est importante puisqu'elle concerne ni plus ni moins que la **responsabilité** des acteurs vis-à-vis des résultats ! Une responsabilité qui prend beaucoup plus d'importance encore dans le cas de Taratra avec tout son travail sur le dina.

Dans ce second exemple, c'est aussi la forme du dina qu'il faut souligner. Ce n'est plus seulement un ensemble de sanctions. Le dina prévoit aussi des dispositions pour anticiper les vols (mise en place de comités de surveillance), des formules pour réinstaller les voleurs (une fois l'amende payée, ils ont l'obligation de cultiver) et une meilleure rétribution des préjudices (paiements aux propriétaires des champs et au fokontany). Les pressions en disent aussi long sur l'enracinement des pratiques mafieuses autour de la vanille dans la région. La responsabilisation prend ici parfois le visage de l'héroïsme.

Récits 14 et 15. Comment faire mouvement ? ROHY, et la coalition des radios

La coalition des Radios : « La Coalition n'existe que depuis 2 ans. Elle a été créée par « Search for Common Grounds » mais recherche, construit petit à petit et finalement réalise son autonomie vis-à-vis de l'ONG internationale qui l'a fondée.

Les membres sont les radios – communautaires, privée, publiques – et plus précisément encore les directeurs jusqu'aux animateurs en passant par les journalistes. Une charte réunit ces radios autour d'actions communes sur la paix, les droits de l'homme, la bonne gouvernance. Le principe est de réunir des radios du Sud et du Nord, de l'Est, de l'Ouest pour que les gens entendent ce qui se dit ailleurs sur des thématiques semblables. On est passé du paradigme de la « vox pop » à la participation citoyenne. La radio est conçue comme un lien, un relai entre élus, médias, population. On cherche à monter les émissions sur une approche basée solution (plutôt que de se plaindre, qu'est-ce que qu'on pourrait faire pour améliorer...).

On cherche surtout à confronter différents points de vue. Par exemple sur l'insécurité, cela ne se passe pas de la même manière à Tana ou à Mahajanga... Avec l'Ambassade des USA, nous avons un projet qui tente de réunir les points de vue des maires, de l'armée, des élus, etc. sur certains thèmes. Avec Dinika le projet est plutôt d'établir des relations de travail entre médias, OSC et radios sur base des complémentarités de compétences. Plusieurs difficultés sont reconnues. Les radios n'ont pas beaucoup de contenus, diffusent beaucoup d'émissions de chansons. Il y a manque de compétences des animateurs de radio face à des problématiques pointues telles que le foncier ou l'élaboration du budget. Les opinions des animateurs sont souvent prises pour argent comptant. Ensuite, la société civile n'a pas directement accès à la population. Ceux qui ont les moyens font des campagnes de presse.

De plus les OSC considèrent les médias comme des prestataires et les radios

« Nous on essaye de travailler à ce que les OSC soient reconnues pour les contenus qu'elles apportent et les radios pour le savoir-faire en matière de communication avec la population »

voient les OSC comme des clients. Nous on essaie de travailler à ce que les OSC soient reconnues pour les contenus qu'elles apportent et les radios pour le savoir-faire en matière de communication avec la population (comment communiquer avec une population de masse qu'on ne voit pas ?). Le projet vise à définir et mettre en place des mécanismes pour faciliter cet échange.

A travers le projet Dinika, on souhaite mettre en place les mécanismes de co-construction OSC-Radios et de co-coaching OSC-Radio. Nous avons expérimenté diverses modalités, par exemple les « cafés citoyens » pour identifier des « plaidoyeurs » et diffuser. Nous avons aussi le projet de mettre en place des émissions sur les relations entre les-religions. Un pool de jeunes gens montent une émission ensemble où on mobilise des fidèles d'une religion à venir dans une autre église participer à un culte. Ensuite on leur demande de présenter positivement ce qu'ils ont vu et fait chez l'autre. Et réciproquement. Ceci pour répondre au problème de plus en plus sensible du radicalisme de certaines grandes religions à Madagascar et de l'écllosion de nombreuses sectes chrétiennes ».

Le mouvement ROHY : *« Rohy est né de la prise de conscience d'un manque d'espace et d'organisation pour parler de la même voix et se coordonner. Il y avait une plateforme de la Société Civile, la PFNOSCM. Elle jouait ce rôle mais elle a connu des difficultés. Suite au décès de sa présidente, la question se posait de revoir la façon de se relier au sein de la société. A l'époque deux dynamiques avaient émergé de la « crise » de la PFNOSCM : des plateformes s'étaient mises ensemble autour des enjeux de l'UE dans son dialogue politique avec l'Etat et pour le financement des OSC. Pendant ce temps, autre dynamique, des plateformes se réunissaient autour d'enjeux plus généraux à Madagascar. Nous avons essayé de réunir ces deux dynamiques. Les premières réunions ont eu lieu avec 11 organisations. Dinika a été un espace où l'on a pu se réunir dans un lieu à la fois neutre et commun. Il y a eu pas mal de réunions à Dinika pour réfléchir à une autre manière de s'organiser tous ensemble. Petit à petit le « design » de Rohy s'est précisé. On l'a présenté alors à Dinika dans l'idée d'obtenir un appui à sa mise en place. On a discuté du concept « Rohy » avec Dinika où on a trouvé du répondant pour nous faire avancer. Un appui de Dinika à travers l'une de nos organisations nous a permis de créer le mouvement. Cela s'est fait à travers une réunion à Ampasy en juillet 2015. Plus d'une centaine d'organisations étaient présentes mais on a limité le nombre d'OSC participant à la création à 94 OSC. Il a fallu tout boucler en un mois étant donné que Dinika se trouvait en fin de devis-programme. Ensuite, nous avons eu des appuis financiers pour mieux nous organiser, toujours à travers certaines de nos organisations. Dans le cadre de la mise en place de Rohy, l'approche flexible de Dinika a particulièrement été appréciée.*

Nous avons pu nous organiser, mettre en place des dispositifs, établir des règles. En particulier l'idée d'une présidence tournante, la mise en place d'un secrétariat technique, l'élaboration de commissions techniques réunissant les OSC selon leur compétences et spécialisation. Cette structuration a fait l'objet d'un bilan après un an de fonctionnement. Dernièrement nous avons surtout travaillé à formaliser le type d'engagement car nous travaillions de manière entièrement bénévole et sans termes de références. Maintenant un document définit les engagements entre ROHY et la personne ou l'OSC. Bien entendu nous avons eu à gérer quelques difficultés. Notamment pour définir une charte commune pour les OSC. Etant donné que nous voulions au départ travailler la question avec le Ministère, on avait mis en place une commission, la commission juridique, pour plancher la question avec le Ministère. Mais, après un moment, on a pris conscience que le Ministère dominait trop les agendas et on a voulu sortir. Nous, au secrétariat technique, on a mobilisé les instances pour décider et ils ont convoqué la commission juridique pour leur demander d'arrêter. Ceux-ci n'ont pas voulu, ils se sont exclus eux-mêmes de Rohy.

Récemment encore il y a eu le chantier avec Transparency Madagascar pour la mise en place d'un Observatoire indépendant des Marchés Publics. Certaines OSC voulaient monter une organisation ad-hoc. Nous avons plaidé pour plus de liens avec Rohy et

avons proposé que cela prenne la forme d'une commission à l'intérieur de Rohy, donc animée par différentes OSC ayant leurs propres budgets, de manière à ne pas rendre l'organisation dépendante d'un financement particulier. Tout le monde s'est mis d'accord sur cette proposition.

Pour le suivi du Fonds Commun Multi-Bailleurs, le FCMB, on a mis en place une équipe d'une dizaine de personnes qui discutent au moins une fois par semaine des enjeux et agendas. On pense appuyer l'équipe pendant la consultation régionale que le FCMB va réaliser prochainement pour se faire connaître. Ceci de façon à ce que la consultation soit plus large et plus pointue dans sa démarche participative. Dans le Fonds Commun, nous plaidons pour qu'il y ait des personnes qui ont vraiment vécu les problématiques des OSC malgaches et qu'elles soient des alliées de la société malgache. Aujourd'hui des entreprises privées et des agents de l'Etat nous sollicitent pour les accompagner sur des enjeux de changement à l'intérieur de leurs propres institutions. Le nom Rohy commence à être synonyme d'espoir »

« Dans le Fonds Commun, nous plaidons pour qu'il y ait des personnes qui ont vraiment vécu les problématiques des OSC malgaches »

Que dire de plus ?

Ces deux témoignages montrent que la société civile est de mieux en mieux organisée. Qu'elle devient capable de résister aux tensions internes et définir des stratégies d'alliances avec d'autres secteurs. Lorsqu'on discute avec ses représentants, on découvre une grande connaissance des réalités vécues par les OSC, une bonne compréhension des enjeux sociétaux.

Il faudrait aussi parler des organisations de jeunes qui se sont structurées à l'échelle du district et de la région en Analanjirofo, Atsimo Andrefana, Analamanga, en partie à travers les actions de Dinika en appui à différentes OSC de jeunes. Ces faitières ont démontré leurs capacités à négocier de façon constructive avec des ministères à différents moments, notamment lors de l'atelier sur « l'emploi des jeunes » organisé à l'Institut Français de Madagascar.

Des avancées institutionnelles et organisationnelles ont été constatées également dans bien d'autres fédérations : FNPH¹², GFEM¹³, SSM¹⁴, AFHAM¹⁵,...

Se dégage ainsi, avec Rohy, un véritable mouvement, sans existence officielle, mais de plus en plus reconnu et sollicité notamment par des structures privées et des agents de l'Etat. Toutefois, l'histoire n'est pas écrite. De tels mouvements, comme on l'a vu, seront toujours traversés par des tensions et des dissidences. L'idée de pouvoir disposer d'un seul interlocuteur est une préoccupation des bailleurs de fonds, elle ne correspond en rien à la réalité sociale et politique des sociétés contemporaines. Les enjeux de demain vont donc être des **enjeux d'alliance**. Ce sont les dispositions, volontés et compétences à créer des alliances entre OSC - mais également avec les autres composantes de la société - qui vont déterminer en fin de compte, de manière décisive, la capacité à exercer une véritable influence. C'est-à-dire la capacité à peser d'un poids capable d'infléchir les tendances « naturelles » : empêcher ce qui autrement se serait produit ou, au contraire, obliger ce qui ne se serait jamais fait spontanément. Car faire alliance s'impose souvent comme la condition pour faire tache d'huile et surgir dans le radar des institutions sur lesquelles on veut peser.

Ne pas trop vite conclure ! Ne pas trop vite crier « Victoire » !

Les histoires rapportées ici représentent moins d'un 10^{ème} des dynamiques que Dinika a pu accompagner. Mais ces cas traduisent bien la diversité et l'importance de mettre

12- Fédération Nationale des Personnes souffrant de Handicap

13- GFEM : Groupement des Femmes Entrepreneurs de Madagascar

14- SSM : Solidarité Syndicales de Madagascar

15- AFHAM : Association des Femmes Handicapées de Madagascar

en relation cette diversité. Nous aurions pu parler aussi de bien d'autres OSC qui œuvrent dans l'eau, l'hygiène et l'assainissement, ou dans l'agriculture, ou d'autres domaines encore.

Ces OSC ont surtout été appuyées par Dinika sur le plan institutionnel et organisationnel. Les investissements en équipements et infrastructures - bornes, lavoirs, terrain de sport, ...- ont surtout été des prétextes pour renforcer les OSC dans leurs capacités à développer une vision sur leur propre société, à développer une stratégie et à s'organiser pour atteindre leurs objectifs. Leurs récits font état d'effets et impacts bien plus larges que sur leur organisation. Ils soulignent des effets sur les règles qui conditionnent les manifestations sportives ou culturelles (ALJ), des effets sur la reprise en main d'une fonction de société aussi vitale que l'Éducation (FRAM), des effets sur l'anticipation des dépenses, sur la nécessité de penser à demain (Miaramamindra), des effets sur la capacité à se sacrifier pour débloquer des situations (Lémur), des effets sur sa personne et sur ce qui empêche l'expression ou la prise l'initiative (Teinturerie, Compagnie Miangaly), des effets sur les diverses formes de violence, sur l'organisation collective des ressources (Taratra) ou sur la corruption (Rohy), et bien d'autres encore...

Si beaucoup en restent encore à travailler les conséquences (améliorer la situation, résoudre tel ou tel problème), bien des OSC - dont celles choisies dans ce chapitre - montrent une volonté à vouloir remonter aux sources des problèmes. La recherche des causes et de la manière dont ces causes travaillent est cependant loin d'être proprement investie et accompagnée. Elle n'est pas facile, pour au moins trois raisons : (1) elle touche à beaucoup de choses intimes ; (2) des susceptibilités entrent en ligne de compte et (3) enfin, les appuis extérieurs sont difficilement mobilisables pour travailler sur les causes. La culture habituelle du projet valorise avant tout les aspects matériels, les « capacités » et le visible.

Nous avons pu vérifier cela lors d'un atelier de travail sur le changement en juillet 2017. A la question totalement ouverte de montrer tout ce qui avait changé à la suite des travaux réalisés avec l'aide de Dinika, les OSC présentes ont fait ressortir trois grandes catégories d'effets : (1) des effets sur leur organisation en interne (**dynamisme, responsabilité, engagement**), (2) des effets sur les liens entre les organisations (**réseautage, structuration, partage**) et (3) des effets sur l'organisation des ressources (**la reprise en main sur les ressources locales**). Nous avons ensuite fait un travail sur ce qui **empêche** ses effets de se produire naturellement et sur les **racines** de ces difficultés. Il en est ressorti un certain nombre d'éléments sur l'éducation, le rapport à la religion, la peur, le fihavanana, ... des éléments importants mais encore assez vagues. Trois questions ont été formulées au cours des travaux : (1) comment faire la différence entre, d'une part, ce qui est du « vrai » changement sociétal, du « changement profond » et, d'autre part, ce qui est du changement dans les formes ou les apparences ; (2) comment construire, suivre et accompagner le « changement profond » et (3) comment rendre durable ce changement ? »

Pour ceux et celles qui veulent en savoir plus

De nombreuses autres récits peuvent être lus dans le deuxième volume de la capitalisation intitulé « *Richesses, défis et promesses de la Société Civile malgache* ».

On trouvera aussi aux chapitres 4 et 5 de ce même volume 2, une analyse plus détaillée des effets et impacts par catégories d'acteurs.

4. Comment accompagner le développement de la société civile ?

Ce que l'expérience Dinika apprend en matière d'accompagnement et les pistes qui s'ouvrent pour progresser

Accompagner la Société Civile, c'est vite dit mais en pratique ce n'est pas facile. La tentation est grande de vouloir prendre le contrôle des forces vives qui animent la Société Civile. Nous l'avons déjà dit, le risque de réduire les OSC au rang de prestataires de services dociles et disciplinés est permanent : des intervenants extérieurs dictent leur volonté et les OSC exécutent en rendant des comptes. Or, comme nous venons de le voir au chapitre 3, le plus souvent, les OSC savent où elles veulent aller et ce qui importe pour elles. Elles n'ont pas besoin qu'on leur dise comment et où agir. Par contre, de toute évidence, les OSC nécessitent un appui attentif pour parvenir plus efficacement là où elles veulent elles-mêmes aboutir. C'est là que réside tout l'art d'accompagner.

Comment Dinika s'y est essayé ? Comment Dinika a travaillé pour faciliter les nombreuses initiatives montrées au chapitre 3 ? Et qu'en pensent les OSC après quatre années d'efforts et d'expérimentations ? C'est ce que nous allons aborder dans ce chapitre. Nous identifions les principales pratiques mises à l'épreuve et consolidées par Dinika. Nous les discutons en quelques mots¹⁶.

1. Partir des demandes civiles. Donc pas d'appel à projets

Un proverbe montagnard dit ceci : le berger n'apprend pas aux moutons où chercher l'herbe la plus fraîche¹⁷. Alors que fait-il ? Pour l'essentiel, il veille à ce que les moutons arrivent sans mal là où ils veulent brouter. Au besoin, il les protège. Dinika n'a jamais dit aux OSC ce qu'elles devaient entreprendre, ni où, ni comment, ni dans quels buts. Dinika a mis des ressources à la disposition des OSC qui avaient des idées et des projets. Ces ressources, c'était surtout des formations et des moyens financiers, également des relations. Donc pas d'appels à projets (dans le genre « on veut que vous fassiez ceci ou cela comme ça »). Pas de critères non plus pour écarter telle ou telle sorte de projets sous le prétexte qu'il ne correspondrait pas à la philosophie du projet ou du bailleur de fond qui le soutient.

Faire confiance aux OSC, elles savent que faire et où aller

Disponibilité et flexibilité dans l'accompagnement : c'est l'OSC qui décide elle-même ce qu'elle veut apprendre pour progresser. Elle décide aussi des moyens nécessaires. Elle doit cependant démontrer leur utilité et leur pertinence. Pour cela, Dinika donne le temps aux OSC demandeuses d'appuis de mûrir leur idée. Quand elles se sentent prêtes et qu'elles peuvent le démontrer, un appui financier est libéré suivant les modalités contractuelles convenues, suivant les normes en vigueur. La signature de la convention de partenariat et la libération des moyens convenus ne signale pas la fin

16- Les mêmes pratiques sont analysées en profondeur au chapitre 6 du volume 2 de la capitalisation. Ceux et celles qui veulent plus de détails trouveront dans ce chapitre un développement substantiel des pratiques et principes évoqués brièvement ici.

¹⁷ A Madagascar on dirait : "tsy atoro voanjo ho hadiana" [litt., (connaisseur), à qui l'on ne conseille plus sur les arachides à déterrer].

de l'accompagnement, parfois même c'est le début d'un long cheminement et le développement de complicités opérationnelles.

2. Consolider l'organisation demandeuse

Les OSC qui demandent l'appui de Dinika découvrent rapidement qu'elles ne sont pas toujours prêtes pour mener efficacement leur projet. Elles découvrent en particulier que certaines compétences leur manquent ou qu'elles nécessitent d'être renforcées dans certains domaines. Face à cette situation, Dinika propose un large éventail de formations. Il s'agit de formations de nature administrative ou financière, par exemple comment monter un compte d'exploitation ou comment organiser la gestion administrative et financière. Mais il y a aussi des formations plus opérationnelles, par exemple comment identifier une idée de projet ou comment monter un projet, comment rédiger un cadre logique.

Se renforcer en interne pour être fort dans ses initiatives

Les formations de cette nature sont en général délivrées par l'équipe de Dinika, certaines sous la forme de conseils personnalisés peu après la signature de la convention de partenariat. Les formations et les rencontres avec les OSC offrent une occasion pour construire la proximité et pour mieux se connaître : Dinika découvre qui sont les OSC dans toute leur diversité et, de leur côté, les OSC découvrent qui est Dinika et comment il travaille.

La disponibilité et l'accessibilité des équipes sont deux qualités qui ont été régulièrement appréciées et qui font la différence avec d'autres programmes. La porte est toujours ouverte chez Dinika. Et comme l'a déclaré un responsable d'OSC, « *la patience habite la maison de Dinika* ».

Les OSC savent de quelles formations elles ont besoin

A côté de ces formations, Dinika propose une série de formations sur des thèmes précis, exemple sur la vie associative, le leadership, le développement personnel, la citoyenneté ou le genre¹⁸. L'équipe de Dinika n'impose jamais aucune formation. Elle fait connaître les possibilités et les OSC choisissent elles-mêmes celles qui correspondent le mieux à leur situation. Bien entendu, les formations ne sont pas un préalable à l'accompagnement technique, ni au financement. Ce sont des opportunités offertes aux OSC : elles prennent ou ne prennent pas. Comme cela les arrange.

3. Pas de hold-up sur les initiatives !

L'OSC reste patronne et propriétaire de son initiative d'un bout à l'autre de l'appui. Les OSC ne mènent donc pas des projets « Dinika », elles ne sont jamais poussées à planter un drapeau « Dinika », elles mettent en œuvre leurs projets avec un accompagnement sur mesure de Dinika. Les choses sont claires dès le départ de la relation : Dinika accompagne mais ne contrôle rien, ne dicte rien. Ce qui se passe pendant ou à la suite du projet, de bon ou de mauvais, concerne l'OSC qui entreprend. Comme le dit un proverbe, le marteau ne décide pas où planter le clou. Il en résulte que le succès ou l'échec appartient à l'OSC. Et à elle seule.

Lors des travaux, les OSC ont souligné cette posture affichée par Dinika. Elles ont expliqué que cette posture les avait beaucoup aidées à construire leur propre vision, leur propre place dans la société malgache. Certaines ont ajouté que cette posture a eu pour effet de développer un sentiment de fierté.

4. La procédure ou comment la contrainte peut devenir une ressource

18- Lire à ce sujet le manuel publié par Dinika « Présentation des formations ». On y découvre la liste complète des formations qui ont été proposées tout au long du programme.

Les procédures ne manquent pas. Beaucoup d'OSC l'ont découvert. Dinika, comme toutes les structures qui sont liées à un bailleur de fonds, doit respecter une série d'exigences. Les choses ne peuvent donc pas se faire exactement comme on le voudrait les faire. C'est là que les procédures surgissent.

Même si Dinika est dépendant des procédures de l'UE, il a réussi à les simplifier considérablement. Dinika a donc amélioré la situation. Mais la question des procédures reste cependant ouverte. Il existe deux manières de les concevoir et de les mettre en œuvre. Soit les procédures sont vécues comme des contraintes qui finissent par donner le pouvoir à celui qui les impose. Soit elles sont vécues comme une exigence qui se transforme en ressource. Les deux situations se sont rencontrées à Dinika.

Un certain nombre d'OSC ont éprouvé des difficultés et de l'inconfort à se plier aux procédures. Certaines ont même vécu cette pression comme un abus de pouvoir. D'autres cependant ont accueilli autrement les procédures et leurs contraintes. La nécessité d'appliquer strictement telle ou telle procédure s'est alors parfois transformée en une opportunité pour découvrir telle ou telle faiblesse qu'on ne voyait pas forcément. C'est ainsi qu'un certain nombre d'OSC accompagnées par Dinika ont saisi l'occasion pour se former et renforcer leur management.

Les procédures, une opportunité pour découvrir ses faiblesses

Même si les contraintes ont fréquemment dérangé, les équipes de Dinika se sont toutefois régulièrement montrées disponibles pour aider les OSC à les maîtriser. En pratique, ce sont surtout les nouvelles OSC ou les plus modestes qui ont le plus profité de la contrainte que faisait peser sur elles la nécessité de maîtriser les procédures.

Sur les plans financiers et administratifs, un certain nombre d'OSC ont souligné plusieurs caractéristiques importantes à leurs yeux et qui devraient être maintenues à l'avenir : (1) la souplesse budgétaire, notamment la possibilité de négocier des réaménagements budgétaires, (2) la possibilité de subventionner du personnel, du matériel et des coûts administratifs, (3) la pratique des « tiroirs » qui permet à de petites OSC de bénéficier d'une subvention et qui surtout calibrent les exigences administratives en fonction des montants reçus.

D'une manière générale, en matière de dispositifs, de démarches et de procédures, administratives ou financières, c'est la pédagogie qui accompagne qui est importante. Les procédures ne sont pas des obstacles qui montrent la toute puissance du bailleur de fonds mais l'occasion, pour l'OSC bénéficiaires, d'entrer en discussion et de réfléchir sur son fonctionnement et ses manières habituelles de gérer.

5. L'accompagnement « questionnant »

La pratique du questionnement est l'une des particularités de l'accompagnement chez Dinika. Les accompagnateurs sont curieux, ils posent des questions et ces questions se révèlent régulièrement précieuses pour interroger des domaines ou des pratiques qui se faisaient « comme ça », ou qu'on trouvait « normale » mais qui, à l'analyse, n'avait rien de normal. Mais attention : si l'accompagnateur ou l'accompagnatrice de Dinika pose beaucoup de questions parfois surprenantes, il ou elle ne donne pas de réponses et certainement jamais la « bonne réponse », celle que le maître donne à son élève. La question est posée et l'OSC la prend pour elle et cherche de son côté quelle réponse lui donner.

Mieux vaut recevoir une bonne question qu'une soi-disant bonne réponse qu'on se voit imposer d'appliquer

En prenant du recul, ce qui sans doute manque le plus à la Société Civile malgache, ce ne sont pas des réponses à des questions que souvent les OSC ne se posent pas,

mais plutôt des questions qui les aident à sortir des sentiers battus et à porter leur regard là où elles n'ont pas l'habitude de regarder ou de se questionner.

6. Jamais de substitution mais des complicités opérationnelles

Dinika ne fait jamais à la place des OSC qu'elle accompagne. Elle les aide seulement à faire ce qu'elles-mêmes choisissent de faire. Par contre, Dinika n'a pas ménagé les efforts pour organiser des complicités opérationnelles ou stratégiques en mettant les OSC en lien les unes avec les autres aussi souvent que nécessaire. Des trames de relations se sont ainsi tissées au fil des mois et des années. La mise en réseau, qui dans le cadre de l'accompagnement de Dinika dépend toujours de l'initiative de l'OSC, est une démarche essentielle pour le développement d'une Société Civile organisée et solidaire.

7. Mettre en processus ouvert

Les projets déposés par les OSC ne sont jamais définitivement fixés. Ils évoluent régulièrement pendant leur exécution. C'est normal car il est difficile de tout prévoir à l'avance. En outre, souvent des opportunités imprévues se présentent, il faut pouvoir les saisir. Certes, il y a toujours un cadre logique qui encadre l'action, mais celui-ci n'est pas un argument décisif pour empêcher d'adapter un projet en cours de route. Bien entendu, il faut pouvoir justifier les changements qu'on veut apporter. L'action est souvent le moment où les réalités se dévoilent : au départ on croyait ceci, mais chemin faisant, en menant l'action, on découvre cela qui exige des adaptations.

8. Les petites, les grandes, les formelles mais aussi les informelles

Depuis le départ, Dinika a accordé une importance égale aux petites et grandes OSC, mais il a aussi pris au sérieux les OSC informelles, celles qui échappent généralement aux radars des institutions. Ces petites OSC, souvent informelles, sont pourtant souvent profondément ancrées dans les sociétés locales. Le pari que Dinika fait est simple : toutes les structures sont potentiellement porteuses, même celles qui sortent des sentiers battus ou des conventions. La richesse de la Société Civile, c'est avant tout sa diversité. Sa créativité et son influence en dépendent directement.

9. Quelques pistes pour encore progresser

Dinika a développé une approche sensible pour accompagner les OSC. Elle est largement appréciée. Mais des progrès sont encore possibles. Un certain nombre d'idées ont été discutées dans ce sens avec les OSC rencontrées, notamment lors d'un atelier de synthèse. Plusieurs pistes ont été dégagées. Elles s'offrent comme autant de possibilités pour faire progresser l'accompagnement au cours de la prochaine phase 2018-2022. Parmi les pistes opérationnelles, celles-ci ont été particulièrement appuyées :

Toutes les OSC ont besoin d'être appuyées, chacune a son rôle à jouer. Les OSC ne veulent pas que les petites » soient écartées

- Améliorer la diffusion de l'information au sein de la Société Civile de manière à impliquer et influencer le plus grand nombre.
- Développer le principe de la formation continuée, c'est-à-dire lier plus étroitement les formations en atelier avec la mise en pratique dans son organisation.
- Permettre le cofinancement d'une action qui a une certaine ampleur par d'autres bailleurs de fonds que ceux qui sont dans le Fonds Commun Multi-bailleurs.
- Ouvrir le Fonds Commun Multi-bailleurs à d'autres PTF, mais en veillant à maintenir ses principes.
- Envisager la possibilité d'introduire de nouveaux dossiers de subvention avant que le dossier en cours ne soit définitivement clôturé.

- Veiller à ce que les ressources ne soient pas accaparées par les OSC qui ont été bénéficiaires au cours de la période 2014-2017.
- Refuser l'accès aux ONG internationales pour éviter qu'elles ne s'approprient les ressources limitées du FCMB.
- Permettre que les projets mis en œuvre par les OSC puissent durer, car parfois l'action exige la durée.
- Soutenir la mise en relation des OSC avec les acteurs privés ou étatiques. Autrement dit, encourager la construction de synergies opérationnelles.
- Envisager la possibilité que certains dossiers, concernant des régions qui ne sont prioritairement ciblées, puissent malgré tout être reçus.
- Développer la réflexion et les capacités en matière d'autofinancement (appuyer le fund-raising, ...).

Ces mesures doivent être prises comme autant de pistes concrètes à discuter avec la nouvelle équipe du programme 2018-2022.

D'autres pistes plus stratégiques ont aussi été discutées, notamment celles-ci qui devraient inspirer la nouvelle équipe dès janvier 2018 :

- Soutenir spécialement le développement des **capacités d'influence** : faire que la Société Civile, avec les OSC et toute leur diversité, devienne un acteur incontournable pour tout ce qui concerne le développement du pays, notamment dans les domaines politiques et économiques. Cela oblige de faire de la question de l'impact une préoccupation majeure : comment développer des impacts avec les activités ? Et quels impacts plus spécialement ?¹⁹
- Mettre la priorité sur le **développement de la ressource humaine**. Les qualités managériales et stratégiques sont à soutenir. Mais il faut aussi développer les capacités à analyser le fonctionnement de la société malgache et l'économie qui l'irrigue. Les acteurs de la Société Civile ne manquent pas d'intuitions mais ils manquent des approches, des concepts et des instruments pour progresser dans de telles analyses.
- Développer, chez les OSC accompagnées en matière de plaidoyer, les capacités à **s'attaquer aux fondements** de ce qu'elles dénoncent. Autrement dit, il ne faut pas simplement alerter mais il faut aussi mieux comprendre le pourquoi et le comment de ce qui alerte ou choque : « *comment ce "mal" marche ?* », « *d'où ça provient ?* », « *qu'est-ce que cela provoque sur qui et sur quoi, avec quelles conséquences ?* », « *pourquoi ce "mal" que nous combattons se répand si profondément dans notre société ?* ».
- Se servir de **l'action comme un outil de « diagnostic »** (« *Qu'est-ce que l'action nous montre sur nous ? Qu'est-ce qu'elle montre sur notre société ?* »). Développer, avec les OSC, les actions qu'elles mènent comme un **« laboratoire »** (« *Qu'est-ce que l'action nous permet d'expérimenter de nouveau ?* »). Ce sont les capacités à expérimenter qui doivent être particulièrement soutenues. Le nouveau programme devrait encourager la **créativité**, inviter aussi souvent que nécessaire à expérimenter de nouvelles manières d'agir, à tester de nouvelles stratégies, à essayer de nouvelles pratiques, à formuler et partager de nouvelles idées.
- Aider les OSC à **faire largement connaître leurs innovations**. Par exemple leurs innovations dans la gestion du pouvoir et la prise de décision. Par exemple leurs innovations dans la manière de négocier ou de faire pression sur les autorités publiques. Par exemple les innovations en matière de prise de risque (« *comment oser ?* »).
- Installer progressivement les capacités de formation **dans les structures de la Société Civile** qui sont engagées, par exemple le mouvement Rohy.

19- Cette préoccupation sera travaillée plus spécialement au chapitre 6

10. Les acquis sur lesquels les OSC ne veulent pas revenir

Un atelier, organisé le 3 juillet 2017, a mis en évidence un certain nombre de craintes des OSC réunies pour le futur de Dinika. Un certain nombre de ces craintes prolongent et précisent les points discutés au chapitre précédent. Bien sûr, ces travaux devraient être élargis, amplifiés, mais ils donnent une bonne idée des attentes de la Société Civile.

Les OSC veulent en finir avec les appels à proposition. Celles qui en parlent encore, parlent d'appels qui ne sont pas liés à une problématique particulière. Toutes les OSC souhaitent une aide qui parte véritablement de ce qu'elles sont et font, tout en reconnaissant l'importance d'un accompagnement qui les aide à se renforcer sur leurs positionnements autant que dans leurs pratiques.

Les OSC expriment également des craintes concernant la diversité des OSC et leur nouveau positionnement stratégique face aux enjeux de société :

- « *On ne veut pas que la direction du FCMB échappe aux OSC malgaches* » ;
- « *On ne veut pas que les procédures de sélection évacuent les petites OSC* » ;
- « *On ne veut pas devoir s'aligner sur certaines OSC ou certaines préoccupations d'une seule zone (par exemple Antananarivo)* » ;
- « *On ne veut pas que les questions techniques évacuent les enjeux de qualité, ni les défis politiques et sociétaux* » ;
- « *On ne veut pas que les grandes organisations internationales émarginent au FCMB. On ne sera jamais sur le même pied d'égalité. En plus, les sous sont trop limités. Il faut réserver le FCMB aux seules structures malgaches et en tout cas à celles qui ne dépendent pas d'un centre de décision situés dans un autre pays* ».

Des clarifications ont été apportées par l'équipe sur le fait que l'équipe sera forcément en partie renouvelée étant donné qu'un tout nouvel opérateur reprend la suite (GIZ).

Pour ceux et celles qui veulent approfondir

Lire le chapitre 6 du document de capitalisation n°3 intitulé « *Vers une Société Civile actrice de transformations sociétales ?* », pages 51 à 59.

Pour les formations, lire le manuel publié par Dinika « *Présentation des formations* »

5. Le Fonds Commun Multi-Bailleurs (FCMB)

Le FCMB au service de qui : la Société Civile ou les PTF ?

De fin 2013 jusqu'en fin 2016, Dinika a fonctionné comme un programme de l'UE. Les choses auraient pu en rester là. Voilà le projet et voilà son bailleur de fonds. Les choses étaient claires et même plutôt tranquilles. Pourtant, assez rapidement, l'équipe qui dirige Dinika a compris quelque chose d'important : si on veut vraiment que la Société Civile malgache prenne en main son destin, alors il est nécessaire qu'un jour ou l'autre elle prenne le contrôle de l'instrument qui accompagne et finance en partie son développement. Autrement dit, il faut que, tôt ou tard, les projets comme Dinika et plus fondamentalement la machinerie institutionnelle qui se donne pour vocation d'aider la Société Civile à progresser soient pilotés par la Société Civile elle-même.

C'est sur cette intuition que le FCMB a été progressivement conçu et finalement mis à l'épreuve. De fin 2016 jusque fin juin 2017, il a réuni en son sein quatre bailleurs de fonds : l'UE, l'Allemagne, la France et la Principauté de Monaco. Ces quatre instances ont mis en commun des ressources financières pour accompagner le développement de la société civile. Un comité de pilotage a été mis en place ainsi qu'une commission d'attribution. Cette dernière a joué le principal rôle en étudiant les dossiers déposés par les OSC demandeuses et au besoin en les validant. C'est ainsi qu'une trentaine de dossiers ont été acceptés et réalisés durant le premier semestre de 2017.

Comment éviter que le FCMB devienne principalement un instrument au service des seuls bailleurs de fonds ?

La composition de la commission d'attribution est importante. Elle accueillait en son sein un représentant de chaque bailleur de fonds mais aussi quatre représentants de la Société Civile, parmi lesquels deux femmes, parmi lesquels des représentants originaires de villes et de zones rurales. Les trois régions d'intervention de Dinika avaient leur représentant de même que le mouvement Rohy qui a une vocation de représentation nationale. Lors de cette phase, les représentants de la Société Civile participaient aux débats mais pas à la décision finale. La présence d'un nombre égal de représentants des PTF et de la Société Civile souligne cependant la volonté de donner une voix importante aux OSC.

Dans la nouvelle phase qui devrait démarrer en début 2018 pour cinq années, il est prévu que la même composition soit confirmée mais, cette fois, les représentants de la Société Civile joueront aussi un rôle dans la prise de décision. L'équipe de gestion qui remplacera Dinika dès septembre 2017 et qui jouera le même triple rôle (renforcement des capacités, accompagnement et financement) sera placée sous l'autorité directe du comité de pilotage du FCMB auquel participeront également les représentants de la Société Civile. L'équipe de gestion qui entrera en fonction dès septembre 2017 sera confiée à la GIZ (l'agence allemande de coopération technique).

Cette situation offre une grande opportunité pour le développement de la Société Civile malgache. L'enjeu est important : à terme, peut-être déjà dès 2023, la Société Civile pourrait devenir le principal sinon le seul gestionnaire de l'instrument financier que constitue le FCMB. C'est ainsi que la Société Civile deviendrait effectivement la principale instance qui dirigerait son propre accompagnement et son développement.

L'enjeu est vraiment important car les choses pourraient se passer autrement. En effet, il se pourrait, si la Société Civile ne fait pas attention, que le FCMB devienne simplement un instrument qui facilite le travail des bailleurs de fonds et qui organise

leurs interactions. Certes, il est intéressant que les PTF harmonisent leurs stratégies et leurs pratiques. Il est important qu'ils développent entre eux des relations de collaboration cordiales. Mais il est important aussi que la Société Civile garde le contrôle de ce qui se décide à son sujet. Le risque que la Société Civile soit instrumentalisée, qu'elle finisse à la longue par devenir un simple rouage dans une dynamique qui lui échappe n'est donc pas absent.

L'instrumentalisation n'est pas le seul risque qui menace la Société Civile. D'autres défis se présentent à elle : comment monter en puissance au sein du FCMB ? En juillet 2017, la place de la Société Civile au sein du FCMB est encore modeste. Mais demain, quelle place prendra-t-elle ?

Comment éviter que la Société Civile devienne un simple « faire valoir » ?

La question reste aujourd'hui largement ouverte. Sans doute parce que d'autres difficultés, importantes elles aussi, attendent d'être résolues. Nous en avons discuté de quelques-unes lors de nos rencontres. Nous les résumons.

Première difficulté, **la légitimité et la représentativité** : qui a choisi les représentant(e)s de la Société Civile qui siège au FCMB ? Qui représentent-ils, qui représentent-elles ? Dans quelles conditions ont-ils été désignés ? Et qui a décidé de ces conditions ? Voilà des questions essentielles. Nous avons vu au chapitre 3 la grande diversité des OSC et la diversité de leurs préoccupations et de leurs centres d'intérêt. Comment cette diversité va-t-elle être représentée au sein du FCMB ? Voilà une autre question délicate.

Seconde difficulté, le travail que feront les représentants au sein du FCMB : qu'est-ce que la Société Civile leur demande d'y faire ? Quelles tâches exactement, dans quel but ? Autrement dit, **quel mandat** la Société Civile donnera à ses représentants ? Quelles limites à leurs prises de position ? En d'autres mots, qu'est-ce que ses

Comment la Société Civile va-t-elle progressivement monter en puissance au sein du FCMB ?

représentant(e)s au sein *devront* faire ou dire, qu'est-ce qu'ils ou elles *pourront* faire ou dire mais aussi qu'est-ce qu'ils ou elles *ne pourront pas* faire ou dire ? C'est important pour garantir que les représentant(e)s de la Société Civile au sein du FCMB ne parleront pas et ne décideront pas en leur seul nom mais qu'ils portent la parole de tous ceux et de toutes celles qu'ils représentent.

Troisième difficulté, **la durée du mandat** : combien de temps les représentants choisis en 2017 vont-ils siéger au sein du FCMB ? La réponse n'est pas facile. La durée ne peut pas être trop courte. En effet, le FCMB est un instrument compliqué. Il faut comprendre comment il fonctionne. Il faut comprendre aussi le point de vue des PTF qui y siègent. Il faut apprendre à leur parler, à se faire entendre et à se faire comprendre d'eux. Tout cela ne se fait pas en un jour. Toutes ces raisons expliquent pourquoi la durée du mandat ne peut pas être trop courte, pourquoi on ne peut pas changer de représentant(e)s à tout moment. Mais, à l'inverse, elle ne peut pas être trop longue non plus. On ne peut pas non plus siéger à vie au sein du FCMB !

Aujourd'hui, les réponses à toutes ces questions n'existent pas. Il va falloir les inventer. Seule la Société Civile malgache pourra les fournir. Toutefois, même si l'imagination et la créativité ne manquent pas au sein de la Société Civile, il n'est pas certain que les réponses qui seront trouvées d'ici la fin de l'année 2017 seront les meilleures. Il est raisonnable d'envisager que ce seront des réponses provisoires qui vont être testées chemin faisant. Ce sont des réponses qui pourront évoluer à la lumière de la pratique : on essaie, on voit si ça marche, on améliore si nécessaire.

Au passage, un point clef mérite d'être souligné : toutes ces difficultés, ces questions et ces réponses qu'il faudra tester sont les mêmes que celles qui se posent à l'échelle du pays. Ce sont les mêmes qu'on trouve au niveau des partis politiques, des élus et des assemblées parlementaires. C'est pourquoi les expériences que la Société Civile

mènera pourront servir de référence pour inspirer des améliorations dans le fonctionnement du système politique malgache. C'est la raison pour laquelle tout ce qui se passera au sein du FCMB servira à la fois d'école et de laboratoire de la gouvernance, utile pour la Société Civile mais aussi, plus largement, utile pour le pays, pour mieux le diriger, que ce soit dans les entreprises ou dans les structures étatiques.

Pour ceux et celles qui veulent approfondir

Lire le document de capitalisation n°5 intitulé « *Montée en puissance de la Société Civile au sein du Fonds Commun Multi-Bailleurs ?* »

6. Ouvertures pour l'avenir

En quoi les OSC seront-elles actrices de changement ?

Toutes les OSC prennent des initiatives pour changer des situations difficiles, pour régler des problèmes, pour répondre à des besoins. Toutes cherchent à réaliser des changements dans la vie de leurs membres et de leurs communautés. Mais ces changements dans des domaines précis, par exemple les jeunes et le sport, les femmes et les violences, les personnes vivant avec un handicap, les artistes, les producteurs de vanille soucieux de garantir la sécurité de leur activité, et tant d'autres encore, contribuent-ils à changer la société malgache et les malgaches eux-mêmes ? Qu'est-ce qu'on veut dire par changement ? Changement de quoi ? Changement à quelle profondeur ? Changement de qui au bénéfice de quoi et de qui ?

Voilà des questions délicates. Mais très importantes. Pourquoi ? Parce que, si on ne fait pas attention, il est possible que les petits changements que chaque OSC produit là où elle travaille aboutissent finalement à ne rien changer dans la société. Il est possible que les changements faits par les OSC servent simplement à rendre supportables des situations qui autrement seraient insupportables. Voilà une bonne raison pour s'intéresser de près à ce qu'on veut dire quand on parle de changement. Cette question nous a accompagné tout au long de nos rencontres et visites : voilà une OSC qui fait un beau travail, mais quelle différence cela fait-il ?

Attention : le changement ne doit pas s'arrêter à rendre supportable l'insupportable !

Dans ce chapitre, nous allons mettre au travail la question du changement. Nous le ferons en partant des travaux faits avec les OSC lors des visites ou pendant des ateliers. Nous donnerons d'abord la parole aux représentants des OSC rencontrées, ensuite nous montrerons quelques pistes prometteuses, selon nous, mais bien sûr, ce sera aux OSC de les examiner et, le cas échéant, de les consolider ou enrichir.

6.1. Quelles conceptions du changement les OSC défendent-elles le plus souvent ?

A quoi les OSC voient-elles qu'elles produisent des changements importants ? Quelle sorte de changement envisagent-elles à l'avenir ? Ces questions ont été travaillées dans un atelier tenu à Antananarivo en début juillet. Les réponses donnent une bonne idée de ce que les OSC recherchent aujourd'hui. Ces réponses offrent une bonne idée du genre de changement qu'elles recherchent.

Voyons d'abord les **changements que les OSC cherchent pour elles-mêmes** et qui sont des conditions pour qu'elles puissent agir sur la société.

- Les OSC veulent être mieux considérées par les structures étatiques, elles veulent qu'on les écoute, qu'on prenne leurs opinions au sérieux et qu'on en tienne compte dans les décisions prises. Les OSC veulent être associées à la définition des grandes orientations, elles veulent participer à construire la vision que les autorités proposent pour les régions et pour le pays. Cette meilleure considération de la Société Civile est un premier changement. Un changement important sans aucun doute.
- Les OSC cherchent à améliorer leur visibilité mais aussi leur image dans la société et aux yeux des autorités et des institutions. Beaucoup d'OSC travaillent de

manière isolée et sont donc souvent peu visibles. C'est pourquoi elles veulent faire connaître leurs travaux et l'importance de ces travaux pour améliorer la vie des populations.

- Toutefois, beaucoup d'OSC redoutent d'être associées à des partis politiques, elles craignent que leurs efforts soient récupérés ou détournés au profit de certaines élites peu scrupuleuses.
- Beaucoup d'OSC veulent devenir plus efficaces. Certaines parlent de se professionnaliser. Cela veut dire, notamment, engager des salariés pour que les actions durent et pour qu'elles soient de meilleure qualité. Toutefois, elles insistent

Comment nourrir l'engagement et la responsabilité dans son OSC ? Comment unir les forces de la Société Civile ?

sur un point clef : il faut que les OSC soient animées par des bénévoles ou par des salariés qui s'engagent. C'est l'engagement qui importe : est-ce que les salariés ou les bénévoles croient vraiment à ce qu'ils font, est-ce qu'ils y mettent tout leur cœur ? Consolider

l'engagement et la prise de responsabilité de ceux et celles qui donnent vie aux OSC est un changement d'ampleur recherché par les membres de la Société Civile malgache.

- Une des conditions de l'efficacité et de l'impact des OSC dépend des relations qu'elles développent entre elles. Comment peuvent-elles davantage encore se relier entre elles, mieux se concerter, mieux unir leurs forces, partager des moyens, coordonner des stratégies ? Comment peuvent-elles ainsi construire et donner longue vie à des mouvements sociaux d'ampleur capables de se faire entendre et de contribuer à des progrès dans la société malgache ? Comment, en se reliant, peuvent-elles accroître leur créativité et consolider leurs initiatives ? Comment aussi, en se reliant, peuvent-elles mieux débattre entre elles des priorités pour que leurs actions convergent vers des cibles qu'elles ont choisies ?
- Les OSC veulent autant que possible ne pas dépendre des ressources ou de l'argent des autres. Un changement important serait qu'elles puissent s'autofinancer.

Les OSC veulent produire des **changements importants dans leur société**. Elles veulent faire une vraie différence. Les orientations et les idées ne manquent pas. Voilà quelques changements particulièrement recherchés :

- Les OSC veulent que les populations vivent dans la dignité, dans la paix et dans la sécurité. Ce qui exige d'éradiquer la misère. Et donc inévitablement cela oblige de mieux partager les richesses. Les OSC veulent aussi que tout le monde puisse avoir une activité, un emploi et les moyens pour vivre dignement (se soigner, se loger, se nourrir, éduquer ses enfants, se déplacer, travailler,... dans la dignité).
- Elles veulent la justice. Elles veulent que les institutions et les instances de la justice fonctionnent efficacement dans tout le pays et qu'elles soient justes. En particulier, elles veulent que la justice soit accessible à tous et à toutes. Elles veulent que la justice soit la même pour tous et pour toutes, que tu sois riche ou pauvre, valide ou handicapé, jeune ou aîné, homme ou femme, petit ou grand,... qui que tu sois, d'où que tu proviennes, quelle que soit ta place dans la société.
- Les OSC veulent des citoyens plus impliqués et davantage responsables. Ce qui exigent qu'ils soient mieux informés mais aussi mieux sensibilisés et mieux éduqués.
- Elles attendent du Gouvernement plus de transparence mais aussi plus de collaboration. Elles veulent un Gouvernement, des autorités et des services publics qui travaillent *pour* les populations mais aussi *à leur côté*, en appui de leurs initiatives. Elles veulent aussi des autorités capables de faire régner l'ordre, mais aussi de faire respecter la Loi. En particulier, elles veulent que les autorités mettent fin à l'exploitation criminelle

Dignité, transparence, justice, paix, sécurité, implication, respect et valorisation des différences, partage de la richesse,... quelques-uns des grands changements recherchés par les OSC malgaches

des richesses nationales, par exemple les ressources naturelles exposées à la contrebande ou les ressources minières livrées aux mafias.

- Les OSC insistent particulièrement pour renforcer tout ce qui unit et pour éliminer tout ce qui divise au sein des populations malgaches. Celles-ci sont handicapées par les nombreuses divisions qui les traversent et qui rendent difficiles les collaborations entre ceux et celles qui sont différents. Les différences sont nombreuses : par exemple parce que les gens viennent de régions différentes, ou parce qu'ils ont un statut social différent, ou parce qu'ils n'ont pas le même niveau de vie,... Comment transformer les différences en forces pour agir ?
- Les OSC recherchent aussi des collaborations efficaces avec les acteurs du secteur privé.

A l'analyse de tels changements, il apparaît que les OSC sont extrêmement intéressées à ce que les situations et les institutions s'améliorent dans le domaine où elles sont en action. Rapidement et sensiblement. La vie aujourd'hui est devenue trop difficile, souvent même dangereuse, pour un très grand nombre de Malgaches, en ville comme dans les zones rurales. L'avenir paraît sombre et sans espoir pour beaucoup, notamment pour de nombreux jeunes, garçons ou filles. Il est évidemment essentiel que la vie de tous et chacun s'améliore rapidement et très sensiblement. Il est capital que toute la population malgache puisse participer à la définition des grandes priorités pour le pays aujourd'hui et demain. Il est important que les institutions fonctionnent efficacement. Mais est-ce suffisant comme changement ? Est-ce là le seul changement auquel la Société Civile organisée de Madagascar doit travailler ? La réponse serait positive si l'on était certain que les problèmes ne se reproduisent pas (éventuellement ailleurs ou autrement). Mais si l'on veut s'attaquer à ce qui produit, ce qui « usine » les problèmes, il faut aller plus loin.

Il est important que les institutions fonctionnent efficacement. Mais est-ce suffisant comme changement ?

6.2. Premières pistes pour approfondir le changement que la Société Civile peut promouvoir

Comment aller au-delà des manques, des besoins, des problèmes que chacun et chacune rencontre dans sa vie ? Comment aller au-delà des catégories (les jeunes, les femmes, les handicapés, les artistes, les producteurs agricoles, les syndicalistes, les artisans,...) ? Comment éviter que les mêmes difficultés sitôt résolues ne réapparaissent pas un peu plus tard ou ailleurs ? Comment éviter les mêmes problèmes à peine résolus ne reviennent sous une nouvelle forme ?

Pour répondre à ces questions, il faut en soulever une autre extrêmement importante : quelles sont les racines profondes de tous ces manques, ces besoins, ces problèmes, ces malheurs, ces difficultés ? Bien entendu, beaucoup de racines se trouvent aussi à l'extérieur : dans l'héritage bien connu d'un Etat prédateur laissé par la colonisation, dans le poids des institutions internationales (OMS, FMI, BM, ...) dans les décisions qui font table rase de l'histoire et des valeurs du pays, des opérateurs de développement qui viennent trop souvent avec leurs agendas et conditions. Mais on doit sans doute se demander : Comment la société malgache rend ces pressions plus lourdes, plus contraignantes, plus efficaces qu'ailleurs ? Comment peut-être même, participe-t-elle à les fabriquer (consciemment ou pas) ? Comment elle participe à les entretenir et les répandre ? Comment chacun et chacune de son côté, comment ensemble nous participons à la fabrication de toutes ces difficultés ?

Rechercher et traiter les racines profondes des problèmes

Par exemple : dans toutes les sociétés, on constate de plus en plus de difficultés à reconnaître des Lois au-dessus des hommes (mais définies par eux collectivement), à s'associer, à se relier, à faire et vivre ensemble. Quelles sont, dans le cas de Madagascar, les racines profondes qui divisent au sein de la société et qui empêchent

de se relier ? Quelles sont les racines profondes du manque de transparence ou de la corruption qui rendent les institutions si peu efficaces et la vie si pénible ? Quelles sont les racines profondes de l'insécurité ? Quelles sont les racines profondes de l'injustice ? Quelles sont les racines profondes de l'irresponsabilité et de la pauvreté des engagements ? Quelles sont les racines profondes du mal qui éloignent les autorités de ceux et celles qu'elles devraient servir ? Quelles sont les racines profondes des violences conjugales ? Des vols de vanille ou de zébus ? Du manque de considération pour les handicapés ? Du désarroi des jeunes ? De la prostitution infantine ? De l'alcoolisme qui ravage les familles ?...

Voilà une première question pour aller plus loin : quelles sont les racines profondes ? Mais cette question ne suffit pas. Une fois qu'on a trouvé où sont ces racines, un autre travail commence, un autre défi s'impose : comment couper ces racines ? Et surtout comment les éradiquer pour qu'elles ne repoussent plus ?

Selon notre expérience, c'est lorsqu'on traite la racine des maux qui frappent sa société qu'on commence à faire du changement profond qui peut durer. Le

C'est le changement profond qui doit mobiliser durablement l'énergie et la créativité des OSC

changement de surface solutionne les problèmes, les besoins, les manques. Le changement profond traite les racines qui fabriquent et répandent les problèmes, les besoins et les manques. Comment la

Société Civile peut-elle travailler aussi sur ces racines profondes ? Voilà le défi du changement qui se présente à elle.

6.3. A quels niveaux porter le changement ? Comment concrètement faire « coup double²⁰ » ?

Les racines se développent à trois niveaux différents, elles se nourrissent dans trois terreaux différents : la personne, son organisation et plus largement sa société. Comment, tout en menant son action concrète pour solutionner telle difficulté ou tel mal, comment traiter les racines chez les personnes, à commencer par soi-même ? Comment les traiter dans son organisation, son OSC par exemple ? Comment les traiter dans sa société, son quartier ou son fokonolona ou plus largement encore ?

Les réponses à de telles questions ne sont jamais faciles. Mais elles marquent le point de départ du changement profond que chaque OSC doit chercher à réaliser en plus de ses activités spécifiques. En remontant les racines, si on creuse bien, on aboutit à des mécanismes invisibles qui se cachent profondément dans la société. On en a déjà signalés quelques-uns lors des travaux en atelier ou lors des visites dans les régions.

Rechercher et agir sur les mécanismes qui loge au cœur des la société malgache

Par exemple la peur (tahotra), la honte (henamaso), le respect excessif de l'ordre établi ou des équilibres (fihavanana) ou l'apprentissage-conseil qui vient de l'extérieur (mi-anatra). Ce sont les premières pistes pour

agir sur des racines. Disons que ce sont des exemples. Pour commencer la réflexion et la recherche. Le tableau 7.1 réunit d'autres questions qui ont été partagées lors d'un atelier réunissant des OSC provenant des régions où Dinika était en activité. Ce sont des exemples de questions qui aident à s'attaquer à des changements profonds.

Qu'est-ce que cela implique concrètement ? En pratique, cela veut dire que les OSC qui veulent du changement dans leur société doivent ajouter une dimension à leur travail quotidien et enrichir la mission spécifique qu'elles poursuivent. Elles doivent travailler à deux niveaux : elles doivent continuer à mener efficacement leur actions spécifiques, chacune selon son domaine, les jeunes, les femmes, les artistes, les

²⁰ Pour Madagascar, la formule "*manao pao-droa*" semble particulièrement bien convenir (manao = faire, pao-droa c'est littéralement prendre 2 (items) d'un seul coup

handicapés, les producteurs, les éleveurs, ... mais en plus, en même temps qu'elles mènent leurs activités normales de la meilleure manière, elles doivent aussi rechercher comment s'attaquer aux racines profondes de ce qui justifie leur action. C'est ce que nous appelons faire coup double : le premier coup contre le mal ou la difficulté, le second coup contre les racines de ce mal ou de cette difficulté.

Tableau 6.1.
Questions à creuser chez soi et autour de soi pour devenir producteur de changements profonds dans « sa » société

- *Comment dans la vie de tous les jours en famille ou dans nos associations nous donnons de la force aux **représentations ou croyances** qui nous handicapent, à tout ce qui nous apparaît normal à force d'habitude, mais qui ne l'est pas ? A l'inverse, comment dans la vie de tous les jours en famille ou dans nos associations pouvons-nous neutraliser les représentations ou croyances qui nous handicapent mais aussi encourager celles qui font avancer ?*
- *Comment dans la vie de tous les jours en famille ou dans la vie de nos associations nous rendons plus facile, involontairement, le développement de **l'égoïsme** ou du « **chacun pour soi** » ? A l'inverse, comment dans la vie de tous les jours en famille ou dans nos associations pouvons-nous neutraliser ou stopper le développement de l'égoïsme et du « chacun pour soi » ?*
- *Comment dans la vie de tous les jours en famille ou dans nos associations nous contribuons, sans le vouloir, sans nous en rendre compte, à renforcer la **peur** ou le **découragement** de ceux et celles qui prennent des initiatives ou qui innovent ? A l'inverse, comment dans la vie de tous les jours en famille ou dans nos associations pouvons-nous encourager à prendre des risques et des initiatives ?*
- *Comment dans la vie de tous les jours en famille ou dans nos associations nous encourageons, à notre corps défendant, les postures de **soumission ou de suivisme conformiste** (faire comme on nous a toujours dit, faire comme les chefs veulent) ? A l'inverse, comment dans la vie de tous les jours en famille ou dans nos associations pouvons-nous encourager la critique constructive, les remarques bienveillantes ?*
- *Comment dans la vie de tous les jours en famille ou dans la vie de nos associations participe-t-on, consciemment ou inconsciemment, à la **soumission aux chefs et aux notables** sans oser questionner leurs actions ou leurs comportements ? A l'inverse, comment dans la vie de tous les jours en famille ou dans nos associations pouvons-nous neutraliser les postures ou comportements qui donnent le pouvoir absolu aux chefs et notables quels que soient leurs actes ?*
- *Comment dans la vie de tous les jours en famille ou dans nos associations nous fabriquons et entretenons **la méfiance et la peur** (peur de l'autre différent, peur des autres, peur de déranger, peur du Monde) ? A l'inverse, comment dans la vie de tous les jours en famille ou dans nos associations pouvons-nous encourager la confiance (envers l'autre, envers l'avenir) et ainsi développer l'espoir ? Comment éteindre la peur d'agir ou de réagir ?*
- *Comment dans la vie de tous les jours en famille ou dans nos associations nous encourageons, sans le savoir, le creusement d'une **profonde distance entre l'Etat et les citoyens** ? A l'inverse, comment dans la vie de tous les jours en famille ou dans nos associations pouvons-nous travailler à rapprocher l'Etat des citoyens et les citoyens de l'Etat ?*
- *Comment dans la vie de tous les jours en famille ou dans nos associations nous encourageons le **manque de confiance en soi**, comment nous décourageons la prise d'initiative ? A l'inverse, comment dans la vie de tous les jours en famille ou dans nos associations pouvons-nous favoriser la construction de la confiance en soi et développer le courage, l'envie, de prendre des initiatives ?*

Attention, si on regarde bien, cette manière de faire n'est pas tout à fait nouvelle. Relisons les récits du chapitre 3. Rappelons-nous par exemple ces jeunes de Toliara qui ont construit un terrain de football et qui ont œuvré pour que dorénavant les matchs se déroulent dans la paix et dans le respect des règles du fair play. En même temps qu'ils ont solutionné la violence dans le stade (c'est le premier coup), ils ont contribué à répandre l'esprit du fair play ailleurs dans la société, par exemple sur les marchés (c'est un second coup). C'est un changement modeste mais ces jeunes sont déjà en route pour s'attaquer à des racines profondes. Peut-être aboutiront-ils sur l'un ou l'autre mécanisme invisible qui loge au cœur de la société de Toliara, par exemple ce mécanisme qui nourrit la violence dans les lieux publics et ailleurs dans les familles ou dans les établissements.

6.4. L'acteur « politique » est celui ou celle qui produit des changements profonds dans sa société

La pratique du coup double permet de définir autrement à l'engagement politique et d'établir une distinction nette mais essentielle entre, d'une part l'engagement politique et, d'autre part, l'action politicienne. L'engagement politique commence quand l'acteur s'attaque aux racines des maux qu'il combat et lorsqu'il cherche à produire du changement profond. Au contraire, le politicien s'enferme dans l'action partisane, il est surtout motivé par les intérêts que son parti ou son clan poursuit. On le voit, le même mot « politique » signifie des choses très différentes. On peut reprendre les mots d'un participant à un atelier de synthèse : « *la Société Civile et les OSC deviennent des acteurs politiques lorsqu'ils travaillent sur leur société, lorsqu'ils cherchent à changer son fonctionnement* ».

De la Société Civile à la Société des Citoyens

En même temps, la pratique du coup double aide aussi à préciser comment l'action citoyenne peut devenir véritablement politique (et ainsi éviter d'être politicienne). L'action d'une OSC devient citoyenne et politique :

- Lorsqu'elle cherche à faire coup double,
- Lorsqu'en même temps elle cherche à toucher et à impliquer le plus de monde possible, peu importe le sexe, l'origine, le statut social, l'âge, la richesse, le métier, le handicap, ...
- Lorsqu'elle s'attache à questionner et, si nécessaire, à contester les normes, les habitudes, l'ordre établi et des situations devenues « normales »
- Lorsqu'elle nourrit l'engagement et la responsabilité de tous et chacun,
- Lorsqu'elle soutient l'initiative et la prise de risque.

Développer la citoyenneté ne se limite donc pas à faire connaître ses droits et ses devoirs aux membres d'une communauté et d'une société. Développer la citoyenneté, c'est mettre en application ses droits et devoirs. Mais cela ne suffit pas : développer la citoyenneté, c'est également développer la capacité à questionner, à mettre en doute, à porter au débat, à dénoncer, à proposer et contre proposer. C'est aussi, ensemble, rechercher les racines des maux qui empêchent le bien vivre et neutraliser les mécanismes qui les fabriquent et qui leur donnent de la puissance.

Pour ceux et celles qui veulent approfondir

Lire le chapitre 7 du document de capitalisation n°3 intitulé « *Vers une Société Civile actrice de transformations sociétales ?* », pages 61 à 84.

Lire aussi De Leener, P. & Totté, M. (2017). *Changer « sa » société. Faire coup double. Cinquante-deux pistes pour penser et agir le changement sociétal en Afrique*. Paris : Karthala (?). Lire tout particulièrement les pistes n°25, 42 et 45.

7. Les grands défis de la Société Civile en 2017

Une nouvelle phase 2018-2022 commence bientôt. Le moment est bien choisi pour mettre en lumière quelques-uns des grands défis qui attendent les OSC dès à présent. Ce sont de tels défis qui devront nourrir les efforts et consolider les alliances au sein de la Société Civile. Il y en a de deux sortes, des défis « internes » (en quoi les OSC devront se renforcer ?) et « externes » (comment la Société Civile devra-t-elle peser dans la société malgache ?).

7.1. Défis internes

- Développer au sein des OSC la compétence et le talent pour conduire efficacement une stratégie du « coup double ». Rendre cette stratégie la plus fructueuse possible. Autrement dit, il s'agit de développer les capacités des OSC pour qu'elles puissent produire des impacts durables sur le fonctionnement de la société malgache.
- Renforcer les capacités d'analyse sociétale et d'engagement politique au sein du plus grand nombre d'OSC : « *Il ne faut plus penser projets, il faut dorénavant penser changement de notre société* » comme l'a déclaré le responsable d'une OSC.
- Consolider les relations, les alliances, les synergies entre les OSC travaillant dans le même secteur ou dans la même région.

7.2. Défis dans la société

- Renforcer les synergies et la convergence des forces autour de quelques cibles de changements spécifiques à chaque région. Ces cibles stratégiques doivent être conformes à la logique du coup double : (1) des cibles concrètes, immédiates qui visent des grands maux propres à la région en même temps que (2) des cibles fondamentales qui visent des racines profondes ou des mécanismes invisibles dans la société malgache.
- Rendre l'Etat citoyen, c'est-à-dire faire en sorte que l'Etat se mette véritablement au service des dynamiques citoyennes.
- Mettre fin aux dynamiques de division au sein de la société malgache : développer tout ce qui unit et réunit, ce qui aide les différences à s'enrichir mutuellement.

Si la première phase de Dinika a principalement réussi à fortifier les compétences et pratiques organisationnelles ou institutionnelles, la nouvelle phase devra s'attacher plus spécialement à développer, d'une part les capacités d'influence des OSC au sein de la société et, d'autre part, les capacités et pratiques qui visent directement la transformation de la société malgache en s'attaquant aux racines profondes des maux qui l'affectent.

Pour ceux et celles qui veulent approfondir

Lire le chapitre 7 du document de capitalisation n°3 intitulé « *Vers une Société Civile actrice de transformations sociétales ?* », pages 85 et suivantes.

La collection « Capitalisation de Dinika 2014-2017 »

Plutôt que de faire un seul document de capitalisation, nous avons entrepris différents volumes s'adressant à différents publics. Le premier volume, la synthèse, s'adresse à tous les publics.

Les volumes 2 et 3 ont été rédigés à l'intention des acteurs de la Société Civile.

Les volumes 4, 5 et 6 s'adressent plutôt aux acteurs institutionnels (mais sans exclusive pour autant).

- 1- La Société Civile malgache se met-elle en marche ? Synthèse tout public, 50 p.**
- 2- Richesses, défis et promesses de la Société Civile malgache, 83 p.**
- 3- Vers une Société Civile actrice de transformations sociétales ? 85 p.**
- 4- Regard sur le dispositif de suivi de Dinika, 13 p.**
- 5- Montée en puissance de la Société Civile au sein du Fonds Commun Multi-Bailleurs, 9 p.**
- 6- Rapport exécutif, 15 p.**

Inter-Mondes Belgique

Siège

**1, Place des Doyens
S/C Institut d'Etudes de Développement
Bureau A 330, 3^{ème} étage, aile A
B-1348 Louvain la Neuve (Belgique)**

Adresse postale

**Rue de la Lanterne magique, 32 boîte L2.04.01
B-1348 Louvain la Neuve (Belgique)**

Bureau opérationnel à Bruxelles

**21, rue Alexandre De Craene, B-1030
Schaerbeek**

Tel : +(32)22.42.34.32

**Tel.: +32(0)472.285.472 - +32(0)10.478.502 +
+32(0)474.697.967**



contact@inter-mondes.org - www.inter-mondes.org

N° enregistrement / TVA : BE0 473.920.719
Compte Belfius: BE38 7775 9577 3672 BIC/SWFT :
GKCCBEBB