



Un exemple de la localisation dans un court projet de mise à l'essai

Le concept de la localisation

La localisation, qui consiste à remettre le pouvoir et l'autorité décisionnelle aux personnes directement touchées par une question, fait l'objet de grandes discussions dans le contexte du développement international. La décolonisation de l'aide et le transfert de l'autorité aux gens de la place représentent une entreprise complexe qui demande des changements structurels et systémiques. Selon ce principe, les partenaires locaux des pays du Sud prendraient la direction du projet au lieu de simplement participer à la mise en œuvre, ou bien recevraient un financement direct (Wessel et coll., 2023). Les principes de localisation en développement international remontent aux idéaux humanitaires. Il s'agit d'une transformation consciente et intentionnelle qui met en lumière l'importance de reconnaître et d'autonomiser les entités locales et nationales et de recalibrer la distribution du pouvoir en le partageant avec elles (Barbelet, 2018). L'objectif consiste à établir un partenariat équilibré qui donne réellement aux acteurs locaux et nationaux leur mot à dire dans les décisions.

De même, la Charte pour le changement souligne huit principes fondamentaux pour rétablir les déséquilibres de pouvoir et les inégalités dans l'esprit du précepte de « faire les choses aussi localement que possible et aussi internationalement que nécessaire ». Financement direct, collaboration, transparence, recrutement, défense des droits, égalité, soutien et promotion : les organisations peuvent se baser sur ces huit piliers pour rendre leur travail humanitaire plus inclusif et adapté. Mais s'ils représentent un idéal, ces fondements ne sont pas à l'abri de critiques valables, à savoir notamment qu'ils ne tiennent pas suffisamment compte de facteurs contextuels cruciaux, comme les éléments sociopolitiques, historiques, économiques et culturels.

La pandémie de COVID-19 a catalysé la transformation des organisations non gouvernementales internationales, les forçant à reconnaître le caractère incontournable de la localisation (Gibbons et Otioku-Boadu, 2021). En effet, la crise a mis en lumière le rôle central des acteurs locaux et nationaux dans l'intervention en cas d'urgence et la réponse aux besoins de la population. Les restrictions imposées sur les voyages et les activités à l'étranger ont également forcé les organisations à s'en remettre davantage aux partenaires locaux. Résultat : ces dernières ont compris l'urgence de délaisser les approches traditionnelles, paternalistes et impérialistes pour entreprendre une démarche de développement plus efficace et durable basée sur la localisation. La pandémie a ainsi catalysé des projets de mise à l'essai financés par le FIT. Les PMO ont dû adapter leurs méthodes rapidement pour respecter les délais de mise à l'essai de moins de 15 mois.

Mise à l'essai de solutions innovantes pour l'égalité des genres et l'émancipation des femmes et des filles

Le partenariat

University of the Fraser Valley (UFV), une PMO financée par le FIT, s'est associée à Albinism Royal Foundation (ARF) pour mettre à l'essai des solutions innovantes en faveur de l'égalité des genres dans le projet *Leaving No One Behind: Empowering Persons with Albinism, particularly Women and Adolescent Girls in Rural Regions of Sierra Leone* (Ne laisser personne derrière : outiller les personnes atteintes d'albinisme (PAA), en particulier les femmes et les adolescentes dans les régions rurales de la Sierra Leone) en 2021-2022.

L'équipe de UFV, un établissement d'enseignement postsecondaire de Colombie-Britannique, au Canada, se composait de Catherine Liao¹ et de Geetanjali Gill². Albinism Royal Foundation (ARF), cofondée en 2018 par Sarah N'gaiwa et Bernard N'gaiwa, est un groupe citoyen qui défend les droits des PAA. Elle-même est une PAA, Sarah N'gaiwa est une grande activiste dans sa communauté. ARF a pour mission de lutter contre la discrimination, l'invisibilisation, la stigmatisation et la marginalisation des PAA en Sierra Leone. Dotée d'un budget annuel de 500 à 700 dollars américains, ARF dépend de contributions personnelles, de dons et de campagnes de financement. Le réseau de 12 coordonnateur.trice.s de district (champion.e.s de l'égalité des genres dans le projet financé par le FIT), principalement des PAA et des parents d'enfants atteints d'albinisme, a facilité la mobilisation de la communauté dans toutes les provinces, notamment dans la marche pour les droits des PAA tenue chaque année lors de la Journée internationale de sensibilisation à l'albinisme.

Objet et portée du projet

Lorsqu'on leur donne les moyens d'agir, les PAA – en particulier les femmes et les adolescentes – peuvent se transformer en remarquables défenseuses de leurs besoins, de leurs droits et plus largement de l'égalité des genres en Sierra Leone. Le projet a mobilisé un groupe diversifié, issu de 11 districts ruraux : 60 femmes et 40 hommes, dont des PAA et des parents d'enfants atteints d'albinisme. L'un des piliers du projet était l'approche de « formation des formateur.trice.s », dans laquelle 35 personnes participantes ont reçu des cours de tissage, de couture et de confection de vêtements, en plus d'une formation complète en littératie financière et en marketing.

S'inscrivant dans une tradition où les hommes occupent une place dominante dans les métiers de couture et de confection de vêtements, le projet visait entre autres à revitaliser la tradition du tissage, menacée par l'importation de matériaux bon marché (élément relevé par ARF dans son Analyse comparative entre les sexes Plus). Le projet a nommé et habilité 12 champion.ne.s de l'égalité des genres, qui ont reçu une formation auprès de Geetanjali Gill (spécialiste du genre). Ces personnes ont contribué activement à la réalisation et à la coordination d'initiatives dans leurs communautés respectives des 11 districts. Elles ont été formées et invitées à exercer leur leadership et à livrer des plaidoyers au sein de leurs communautés et auprès de parties prenantes. La combinaison de divers modes de participation a créé un environnement propice à l'émancipation : articles numériques, théâtre, prises de parole en public, assemblées locales, marches de défense des droits.

Leçons et réflexions pratiques sur la localisation

UFV et ARF n'ont pas choisi une approche unique et rigide, mais plutôt une approche relationnelle, cultivant un terrain propice à la localisation. Les réflexions qui suivent montrent les stratégies individuelles employées pour atteindre cet objectif.

Relations personnelles et mentorat : les partenaires locaux, plus que des partenaires de mise en œuvre

ARF a pris les devants, et UFV a soutenu son projet d'essai court. C'est ARF qui a pris les décisions financières, dirigé l'initiative et planifié et tenu les activités de début, de milieu et de fin de projet. UFV a guidé ARF dans les exigences du programme, veillant à ce que les structures de reddition de comptes soient en place et suivies adéquatement pour répondre aux attentes des bailleurs de fonds. L'intervention et la direction locales étaient au cœur de la réussite du projet.

Dans la démarche de localisation, le mentorat s'est avéré un moteur puissant pour ARF. Transcendant le modèle traditionnel de perfectionnement des compétences, le mentorat établissait un lien relationnel important. Cet entretien actif des relations a favorisé la confiance, la croissance réciproque et le respect authentique. L'équipe de UFV a fourni à ARF du mentorat qui allait au-delà des activités du projet, en veillant à ce que les besoins de compétences à acquérir ou à renforcer soient formulés par ARF. Pour établir un lien de confiance, il faut d'abord établir des relations interpersonnelles, surtout dans les partenariats avec des groupes citoyens.

Le mentorat demande de la patience, surtout quand les deux parties se lancent dans un projet avec peu d'expérience préalable, comme c'était le cas ici. L'équipe de UFV n'avait jamais guidé de groupe citoyen, alors tout le monde avait beaucoup à apprendre. De même, c'était la première fois que ARF entreprenait un projet indépendant de cette ampleur sur le terrain. L'approche de non-intervention de UFV a donné la chance à ARF de tenir les rênes. Le mentorat a fait ressortir l'importance de la patience et des capacités relationnelles, montrant que chaque pas en avant fait progresser les choses. Tout au long du processus, UFV a fait des apprentissages précieux qui ont enrichi le partenariat.

Il arrive que la ligne entre mentorat et relation personnelle s'estompe, ce qui peut faire naître certaines attentes. Par exemple, dans le cadre du partenariat, bon nombre d'interactions se sont déroulées en dehors des heures de travail, demandant une disponibilité ininterrompue. Cela dit, les avantages considérables découlant d'un mentorat réussi l'emportent sur tout obstacle mineur potentiel. Le mentorat va au-delà du simple perfectionnement professionnel : il porte ses fruits dans un climat de camaraderie et de compréhension mutuelle. En un mot, c'est une pierre d'assise de la localisation qui met en valeur le pouvoir de la collaboration, de la patience et de l'avancement conjoint.

Exploration de la communication professionnelle : un pont entre les cultures

Les styles de communication varient selon le lieu; les comportements considérés comme professionnels et acceptables dans un pays ne le sont pas forcément ailleurs. Dans les pays du Nord, l'utilisation de WhatsApp peut sembler trop familière pour le contexte professionnel. Pourtant, cette application s'est avérée très utile dans la collaboration entre ARF et UFV, permettant d'avoir des discussions de groupe et de résoudre les problèmes en temps réel. Elle a été très précieuse pour la collecte de données et la coordination

d'événements et d'ateliers auprès de la communauté. En assurant une réponse rapide aux questions, l'application a favorisé une collaboration fructueuse entre ARF et UFV et a par le fait même soutenu le travail de localisation de UFV.

Zoom, un autre outil de communication essentiel, a servi à tenir des ateliers. C'est au moyen de ce logiciel que UFV a animé des séances virtuelles sur l'égalité des genres auprès de plus de 30 personnes à Freetown, en Sierra Leone. Cette méthode était nouvelle pour ARF, mais après avoir tenu plusieurs ateliers sur Zoom, l'équipe a acquis les compétences nécessaires pour le faire sans UFV et a pu rejoindre la communauté dans diverses provinces. Zoom a aussi eu un effet substantiel sur les réunions d'équipe. S'il peut sembler peu engageant de tenir des réunions sans vidéo, il est tout de même utile de pouvoir le faire, surtout dans les pays comme la Sierra Leone, où la connexion à Internet est un enjeu. Les réunions sans vidéo utilisent moins de bande passante, ce qui rend le tout plus efficace et évite les problèmes techniques. C'est un rappel de l'importance d'adapter la vision de la communication professionnelle en fonction du contexte. Le professionnalisme est un concept dynamique qui change selon la culture et la situation. Les expériences de ARF et de UFV illustrent comment l'adaptation des outils de communication aux circonstances peut favoriser une collaboration fructueuse et une mobilisation réelle, transcendant les frontières géographiques.

L'incidence des mots : comment la langue façonne nos relations

Les mots revêtent un pouvoir considérable, puisqu'ils façonnent nos interactions avec les autres. La langue, construction sociale, peut influencer les pensées, les sentiments et les comportements. L'équipe de UFV a utilisé des mots réfléchis pour promouvoir l'autonomisation et le sentiment de contrôle des partenaires. Par exemple, au lieu de « bénéficiaires », ce sont des termes comme « membres de la communauté » et « personnes participantes » qui ont été choisis. Quand le partenaire local publiait des photos dans ses rapports ou à des fins de promotion, les images montraient souvent les « bénéficiaires » recevant des cadeaux ou de l'aide. Ces illustrations semblaient correspondre aux attentes occidentales, possiblement influencées par le concept du sauveur blanc. Le partenaire local a remarqué le changement dans les mots utilisés et a compris ce qui poussait UFV à ne pas publier de photos de ce genre. Ces échanges ont engendré des conversations enrichissantes entre UFV, ARF et les personnes participantes.

Le choix de mots délibéré de UFV a donné lieu à des discussions mobilisatrices et porteuses sur les connotations profondes de la langue et des illustrations. En évitant de parler de « bénéficiaires », on voulait mettre l'accent sur la participation active et l'autonomisation des personnes participantes. Ce changement démontrait la forte volonté de cultiver un partenariat caractérisé par l'équité et le respect mutuel. La langue va au-delà des mots : elle façonne les perceptions, suscite des conversations et remet en question les modèles préétablis. Les choix réfléchis des PMO traduisent la volonté d'établir un partenariat authentique basé sur le respect, l'équité et l'autonomisation mutuelle.

Idées reçues : examen des positions et des préjugés

UFV, en tant qu'équipe provenant d'un pays du Nord, était tout à fait consciente de la grande place occupée par la mentalité colonialiste et le racisme dans le développement international. Elle a donc choisi une démarche décoloniale et antiraciste en plaçant au cœur du projet les perspectives, le contexte et les savoirs locaux. Les membres de l'équipe avaient pleinement conscience de la façon dont leurs croyances, leurs

valeurs et leurs intérêts pouvaient influencer le cours du projet. Il était essentiel de reconnaître cette subjectivité pour établir un partenariat équitable et impartial. Durant la phase de mise à l'essai, l'équipe de UFV a méticuleusement noté ses émotions, ses motivations et les situations rencontrées. Ainsi, les membres de l'équipe ont vu comment leurs perspectives modelaient leur travail de collaboration. En outre, UFV a créé un espace de réflexion ouvert aux membres de ARF, qui ont donc soigneusement consigné leurs interactions et expériences quotidiennes avec l'équipe. Cette double perspective a brossé un portrait précieux de la collaboration vue des deux côtés. Les discussions régulières entre les deux équipes ont également approfondi l'échange, donnant des occasions d'étudier ouvertement leurs expériences et de cogiter sur de nouvelles façons d'améliorer la dynamique de travail. Au fil du temps, un lien de confiance s'est installé et a grandi.

ARF a mentionné son appréciation pour l'équipe de UFV, soulignant le traitement « sur un même pied d'égalité » et l'inclusion invariable de toutes les parties dans la prise de décisions. On soulignait notamment l'efficacité des séances de « remue-méninges », où ARF a beaucoup appris et a participé activement à générer des idées, du début du projet à la mise en œuvre. Cette participation intégrale au processus de génération d'idées a grandement nourri la « confiance en soi » des membres de l'équipe, ce qui a conséquemment accru leur « motivation » et amélioré la « collaboration » avec UFV. Les séances de suivi ont aidé l'équipe de ARF à se sentir à l'aise de formuler des commentaires francs et des critiques constructives pour améliorer la collaboration. Cette transformation souligne l'importance primordiale de la communication ouverte et de l'introspection partagée dans l'établissement d'un partenariat fondé sur la confiance et l'avancement réciproque.

Les partenariats nord-sud ne sont pas à l'abri des préjugés qui découlent des mouvements historiques du colonialisme et de la suprématie blanche. Ces préjugés peuvent donner lieu à des idées fausses ou à des perceptions erronées et se manifester d'un côté comme de l'autre. Par exemple, ARF s'est dite fière de collaborer avec des organisations « occidentales » comme UFV et a mentionné que les membres de la communauté lui accordaient une légitimité « supérieure » en raison de son association avec des « professeurs du Canada ». Au lieu d'éviter ces conversations épineuses, il est primordial de saisir l'occasion pour analyser l'origine de ces idées lorsqu'elles se présentent. Ces discussions favorisent l'apprentissage des deux côtés et bonifient la capacité à relever les préjugés dès qu'ils surgissent.

Il arrive que les préjugés donnent naissance à des doutes ou à une évaluation injuste d'une situation, ce qui mine la confiance, principalement en matière de finances. Par exemple, ARF et UFV n'utilisaient pas la même méthode de communication de l'information financière, source de quelques malentendus et soupçons de détournement de fonds dont ARF était injustement la cible principale. Mais après examen, il s'est avéré que l'équipe de UFV n'avait pas suffisamment familiarisé ARF avec les procédures d'information financière requises. UFV adhère à des normes précises et présumait que ses partenaires faisaient de même. Une fois tout le monde sur la même longueur d'onde, ARF a pu mener ses activités avec moins d'interférence, en n'ayant plus autant l'impression que UFV était excessivement critique. Ce rajustement a non seulement consolidé la confiance, mais aussi contribué au renforcement des capacités. L'introspection volontaire est une bonne façon d'aborder de telles difficultés. En effet, en examinant les pensées et préjugés de chaque partie, il est possible d'éliminer les obstacles et de favoriser un partenariat équitable.

Au-delà des identités : l'intersectionnalité comme outil de transformation

L'intersectionnalité s'est imposée dans la recherche et les programmes de développement international, passant d'une simple terminologie à un cadre robuste. En tant qu'outil d'analyse, elle fournit une perspective intéressante pour dénouer l'enchevêtrement complexe des inégalités et iniquités structurelles fondées sur des facteurs comme le genre, la race, l'appartenance ethnique, l'orientation sexuelle et l'identité de genre. Cela dit, elle ne se limite pas à l'examen du point d'intersection de différentes identités : c'est une approche transformatrice, une théorie critique qui vise à démanteler les systèmes inéquitables profondément ancrés dans la société plutôt qu'à offrir des solutions superficielles (Collins, 2019). Essentiellement, l'intersectionnalité a pour objet de remettre en question les normes en vigueur. Elle ne se limite pas à corriger les disparités, visant en fait à engendrer une transformation sociale profonde alignée sur les principes de la justice sociale. Elle englobe les inégalités sociales, les dynamiques de pouvoir, les relations, les difficultés contextuelles et la quête de la justice sociale en général (Collins et Bilge, 2020).

L'intégration des concepts proposés par Collins et Bilge (2020) a doté UFV d'un cadre précieux dans lequel l'intersectionnalité se manifestait de trois façons : d'abord comme outil d'analyse permettant d'appréhender les interactions complexes entre genre, classe, race, orientation sexuelle et nationalité dans le contexte mondial, puis comme approche critique pour examiner les liens complexes entre les individus, la société et les institutions – aspect propice à une application pratique –, et enfin comme perspective d'analyse des politiques d'identité. L'approche intersectionnelle du projet a permis à l'équipe de UFV de se concentrer sur la façon dont les matrices de pouvoir et les structures d'oppression imbriquées forment et influencent les identités sociales à divers niveaux pour créer des expériences, des possibilités et des obstacles uniques pour chaque personne participante.

Cette perspective est devenue particulièrement pertinente dans les interactions avec les personnes participantes et entre celles-ci et les équipes de ARF et de UFV. C'est grâce à l'approche intersectionnelle que l'équipe de UFV n'a pas traité les PAA (femmes, filles, hommes et garçons) comme un groupe homogène. Les deux équipes partenaires ont évité d'employer une méthode générique pour l'ensemble du groupe, misant plutôt sur l'expérience vécue par chaque personne pour orienter l'élaboration de programmes sur mesure et d'interventions tenant compte du contexte, surtout pour les formations sur l'égalité des genres, les initiatives d'autonomisation économique et les ateliers de littératie financière. La rédaction des questionnaires de début, de milieu et de fin de projet s'est faite en collaboration avec ARF. Il n'était pas simple de formuler des questions ouvertes permettant réellement d'étudier les liens complexes entre les structures sociétales (pouvoir, privilège, oppression), difficulté accrue par le fait que les questions devaient d'abord servir à évaluer l'atteinte des objectifs et indicateurs spécifiques du projet. Malgré tout, les équipes ont concerté leurs efforts pour consigner ces discussions et observations.

Pour rétablir les dynamiques de pouvoir, l'équipe de UFV a déployé des efforts conscients dans ses interactions avec les personnes participantes. Dans le cadre des discussions de groupe, par exemple, l'équipe a activement reconnu et combattu les déséquilibres de pouvoir en plaçant tout le monde en cercle plutôt qu'en ligne, la configuration habituelle dans les événements du genre en Sierra Leone. Ce changement a favorisé un échange d'idées plus inclusif et plus dynamique au sein des groupes. ARF a depuis adopté cette façon de placer les gens dans ses discussions de « case à palabres ». Dans les discussions de groupe, l'équipe de ARF a également découvert qu'il était préférable de séparer les hommes des femmes pour parler d'égalité

des genres. Dans ce contexte, les femmes osaient davantage s'exprimer candidement et ouvertement et raconter les diverses formes d'oppression et de violence qu'elles avaient subies en tant qu'individus et en tant que femmes atteintes d'albinisme. Ainsi, lorsqu'il est question d'intersectionnalité, il est essentiel d'analyser les manifestations structurelles sous-jacentes de l'oppression. Il est également à noter que l'influence de la religion sur les progrès vers l'égalité des genres en Sierra Leone s'est avérée une contrainte pour UFV dans la mise en œuvre de son cadre intersectionnel. Plusieurs personnes ont dit croire que « Dieu a créé la femme pour servir l'homme », et la soumission des femmes était considérée comme une vertu plutôt que comme un défaut en raison de diverses croyances religieuses.

L'intersectionnalité transcende la théorie : c'est en fait un puissant agent de transformation. Sa force réside dans sa capacité à dévoiler des dimensions cachées, à déconstruire les cadres d'oppression et à favoriser la transition du paradigme dominant vers la justice et l'équité sociale. Il va sans dire qu'une analyse intersectionnelle pratique doit aller au-delà de l'intersection des identités en surface pour en approfondir l'écheveau complexe.

Résumé des leçons et réflexions

- **Des changements structurels et systémiques s'imposent** pour que la localisation fonctionne réellement.
- **L'engagement individuel en matière de localisation** peut engendrer une transformation collective.
- **Les partenaires locaux** sont plus que de simples partenaires de mise en œuvre.
- **L'implication et le leadership des acteurs locaux** étaient au cœur de la réussite du projet.
- **L'établissement de liens de confiance** est essentiel à tout partenariat relationnel.
- **L'adaptation des communications professionnelles** servant de pont entre les cultures et les contextes favorise la réussite des collaborations interculturelles.
- **Le choix des mots** influe sur l'établissement de relations et s'avère un puissant outil d'émancipation.
- **Le choix d'une démarche décoloniale et antiraciste** plaçant au cœur du projet les perspectives, le contexte et les savoirs locaux contribue à corriger les déséquilibres de pouvoir et à enrayer la mentalité colonialiste.
- **L'examen de la position** de chaque acteur ouvre la porte à une introspection critique.
- **Pour parler d'intersectionnalité**, il faut aller au-delà de la rhétorique des identités multiples et plutôt voir cette théorie comme un outil de transformation.
- **Enfin, il n'y a pas de recette toute faite pour la localisation**, mais l'établissement de relations authentiques est une première étape essentielle.



AU SUJET DU FIT

Le Fonds pour l'innovation et la transformation (FIT) est un programme sur 5 ans et de 16,5 millions de dollars du Réseau de coordination des conseils provinciaux et régionaux, financé par Affaires mondiales Canada et géré par le Manitoba Council for International Cooperation (MCIC). Le FIT aide les petites et moyennes organisations (PMO) canadiennes à mettre à l'essai des solutions innovatrices qui font progresser l'égalité des genres dans les pays du Sud global. Le programme est ouvert aux organisations de la société civile, aux entreprises sociales, aux établissements d'enseignement postsecondaire et au secteur privé.

RÉFÉRENCES

Barbelet, V. (2018). *As local as possible, as international as necessary: Understanding capacity and complementarity in humanitarian action*. HPG Working Paper. Overseas Development Institute. URL: <https://odi.org/en/publications/as-local-as-possible-as-international-as-necessary-understanding-capacity-and-complementarity-in-humanitarian-action/>

Charter4Change (2015) *Charter4Change: Localisation of Humanitarian Aid*. <https://charter4change.org>

Collins., P. (2019). *Intersectionality as Critical Social Theory*. Duke University Press

Collins, P. H., & Bilge, S. (2020). *Intersectionality*. (2nd ed). Polity Press

Gibbons, P. & Otioku-Boadu, C. (2021). « The Question is not “If to Localise? but Rather “How to Localise?”: Perspectives from Irish Humanitarian INGOs », *Policy and Practice Reviews*, 3(2021). <https://doi.org/10.3389/fpos.2021.744559>

Van Wessel, M., Kontinen, T., & Bawole, J. N. (Eds.). (2023). *Reimagining Civil Society Collaborations in Development: Starting from the South* (1st ed.).

¹ Catherine Liao (elle) est associée de recherche au Centre for Justice, Equity, Sustainability & Actions (JESA) de University of the Fraser Valley (UFV) et candidate au doctorat à University of British Columbia. Sa recherche porte sur l'analyse intersectionnelle, principalement en matière d'iniquités sociales et en santé, dans une optique de promotion de l'égalité des genres. <https://www.linkedin.com/in/catherine-liao-1464a1a9/>

² Geetanjali Gill est professeure adjointe, directrice du programme d'études en développement international et directrice du JESA à University of the Fraser Valley. <https://www.ufv.ca/gds/faculty/gill-geetanjali.htm>