



**ACCOMPAGNER AU CHANGEMENT POUR AMÉLIORER
LE RESPECT DES DROITS EN MILIEU UNIVERSITAIRE**



*Retour sur l'AOC-MS du projet
Citoyennes Engagées*

Libreville, Gabon - Juillet 2022 – Octobre 2024



Financé par
l'Union européenne



SOMMAIRE

I. Cadre - contexte

1. Le projet Citoyennes Engagées
2. L'équipe projet et la dynamique partenariale

II. La méthode

1. Les approches orientées changements appliquées à la mobilisation sociale : l'AOC-MS

III. La mise en oeuvre de l'AOC-MS de citoyennes Engagées

1. Étape 1 : définition d'un dispositif d'AOC-MS
2. Étape 2 : animation d'un atelier "Vision et changements" auprès des acteurs de l'Université Omar Bongo
3. Étape 3 : Faire un suivi encouragement des changements des acteurs - encourager dans la durée

IV. Résultats et impact de l'AOC-MS

1. Analyse des changements réalisés par les acteurs
2. Le transfert méthodologique, l'impact auprès du ReFLeT
3. Principaux enseignements transversaux

AVANT-PROPOS

L'Université Omar Bongo (UOB) de Libreville, créée en 1970, est une institution publique d'enseignement supérieur au Gabon. Elle offre des formations dans de nombreux domaines académiques, tels que les sciences, les lettres, le droit, l'économie et la santé. L'UOB a pour mission de contribuer à la formation des étudiants et à la recherche, tout en jouant un rôle central dans le système éducatif du pays. Cependant, ces dernières années, les étudiants dénoncent un manque de transparence au sein des différentes structures de l'université, et de nombreux cas de violation des droits ont été rapportés, créant un climat qui participe à la rupture du dialogue entre les différents acteurs de l'université.

C'est dans ce cadre qu'intervient la première expérimentation de l'Approche Orientée Changement appliquée à la Mobilisation Sociale (AOC-MS) au Gabon. Une approche novatrice portée par *Initiative Développement (ID)* et le *Réseau Femme Lève-Toi (ReFLeT)*, qui s'inscrit dans le projet *Citoyennes Engagées*.

L'expérimentation, co-menée avec le *ReFLeT*, a permis d'opérer un transfert méthodologique d'*ID* vers le *ReFLeT* afin de lui permettre d'intégrer cette nouvelle forme d'intervention à ses pratiques.

Les réflexions partagées à travers cette capitalisation sont principalement ancrées dans l'expérience du projet *Citoyennes Engagées* et ses spécificités. Elles n'ont pas pour ambition de définir des principes universels, mais plutôt de tirer des enseignements issus de cette expérience pour mieux comprendre les défis et les opportunités dans des contextes similaires.

MERCI

ID tient à remercier toutes les personnes ayant contribué à cette capitalisation et à la confiance accordée par le *ReFLeT*, son partenaire de mise en œuvre sur cette expérimentation. *ID* adresse également ses remerciements aux actrices et acteurs, et aux bénévoles du *ReFLeT* pour leur participation active à cette première expérimentation d'Approche Orientée Changements appliquée à la Mobilisation Sociale au Gabon.



DEFI N°4

Quoi ? Quel est ce qui a changé exactement ?

Qui ? Qui a changé ? Quelles personnes ?

Comment ? Comment a-t-il été fait ?

Quand ? Quand a-t-il été fait ?

Une Université : communication entre les corps enseignants et administratifs et modernes, ouverts et accessibles à tous.

Quel changement ?

RFP
Réseau Public Local

CARA

LE REN

LE

Et de l'E...ment r...
...mmes

19...

ONIE

Xerox

13089

5° AP
MARJALE ARABO
BARRAGE NOUVEAU PORT

ACRONYMES

AEDH : Agir Ensemble pour les Droits Humains

AOC-MS : Approche Orientée Changement appliquée à la Mobilisation Sociale

CE : Citoyennes Engagées

DSE : Dispositif Suivi-Encouragement

DUE : Délégation de l'Union Européenne

F3E : Fonds pour Évaluer, Échanger et Éclairer.

FDSE : Faculté des Droits et des Sciences Economiques

ID : Initiative Développement

ONG : Organisation Non Gouvernementale

PAR : Pôle Accompagnement et Renforcement des acteurs

ReFLeT : Réseau Femme Lève-Toi

UE : Union Européenne

UOB : Université Omar Bongo

VBG : Violences Basées sur le Genre

RÉDACTION

Directeur de la publication : Pierre Lecomte

Responsable de la capitalisation : Gaëlle Gandema

Rédactrices et rédacteurs: Amandine Vatinet et Thomas Bevand

CRÉDITS

Initiative Développement 2024

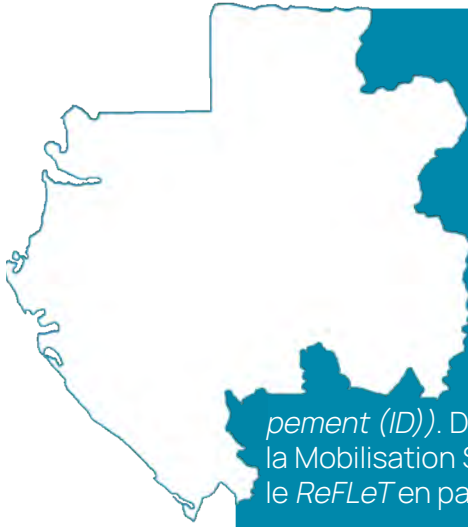
RÉALISATION ET IMPRESSION

I-Tech Design : Junior Yoni Tsango

MP Corporation

I. CADRE - CONTEXTE

1. Le projet Citoyennes Engagées



Le projet Citoyennes Engagées, financé par l'Union Européenne, l'Agence Française de Développement, l'Ambassade de France à travers son fonds PISCCA et le National Endowment for Democracy, vise à lutter contre les inégalités femmes-hommes et renforcer le pouvoir d'agir des femmes au Gabon. Un focus particulier est fait sur le respect des droits économiques, tout en faisant le lien avec l'économie verte et la gestion durable des ressources naturelles.

Ce projet est porté par un consortium de quatre organisations, dont deux organisations gabonaises (le Réseau Femme Lève-toi (ReFLeT) et Brainforest) et deux associations françaises (Agir Ensemble pour les Droits Humains (AEDH) et Initiative Développement (ID)). Dans le cadre de ce projet, l'Approche Orientée Changement appliquée à la Mobilisation Sociale (AOC-MS) est expérimentée pour la première fois au Gabon, par le ReFLeT en partenariat avec ID.

“Le partenariat avec le ReFLeT s'est monté avant le projet Citoyennes Engagées, dans le cadre d'un programme antérieur appelé DEFI. AEDH travaillait déjà avec le ReFLeT au Gabon. Pour DEFI, des appels à proposition ont été publiés au Gabon pour sélectionner des partenaires travaillant sur la défense des droits. A partir de ça, l'idée d'un nouveau programme co-porté par AEDH, le ReFLeT et ID est venue assez naturellement.”

Alexis Bourges,

Directeur des opérations chez ID (directeur pays Congo au moment du projet).



J'ai pressenti l'importance de l'AOC-MS déjà dès la construction du projet, qui a été créé de manière collégiale entre AEDH, ReFLeT, Brainforest et ID. C'est à cette occasion que j'ai découvert ID. En 2019, je pense. Je leur avais exprimé notre frustration concernant la sensibilisation. Lorsque l'on réunit les bénéficiaires autour d'une problématique, une fois que l'on a exposé le problème, discuté des causes, et que la conscientisation est effectuée, on ne sait plus quoi faire. (...) Après que j'ai exposé ce besoin du ReFLeT, Gaëlle Gandema de ID nous a présenté l'AOC-MS et, pour moi, c'était bingo ! C'était évident qu'il fallait qu'on expérimente cette approche-là, qu'on la maîtrise et qu'on la mette en œuvre. C'est dans ce but que nous avons intégré l'expérimentation d'une AOC-MS dans le projet Citoyennes Engagées.”

Nathalie Zemo Efoua, Présidente du ReFLeT.



2. L'équipe projet et la dynamique partenariale



Réseau femme Lève-Toi : Le *Réseau Femme Lève-Toi (ReFLeT)*, créé en 2015, milite au Gabon pour l'autonomisation et le leadership des femmes, les droits de l'homme et la démocratie. Bien que principalement actif en zone urbaine, le *ReFLeT* appuie aussi les femmes de l'arrière-pays et dispose d'un réseau de points focaux dans cinq provinces. Dans le cadre du projet *Citoyennes Engagées*, le *ReFLeT* est l'association de mise en œuvre principale des différentes activités.



Agir Ensemble pour les Droits Humains : *Agir ensemble pour les droits humains (AEDH)* est une organisation non gouvernementale (ONG) dont la vocation est de s'allier avec les acteurs de la société civile engagés sur leurs terrains dans la lutte contre les violations des droits humains. Ses actions contribuent à renforcer les capacités de ces acteurs, et à soutenir leur émergence. *Agir Ensemble pour les Droits Humains* est demandeuse principale, et garante de la coordination du projet *Citoyennes Engagées* au Gabon.



Initiative Développement : Depuis près de 30 ans, *Initiative Développement (ID)* participe au renforcement des acteurs locaux, pour qu'ils construisent et mettent en œuvre par eux-mêmes des réponses aux défis sociaux, environnementaux et économiques de leurs territoires. Dans le cadre du projet *Citoyennes Engagées*, *ID* intervient pour la première fois au Gabon – et est plus précisément chargé d'accompagner les acteurs locaux à plus d'autonomie et de capacités d'agir, ainsi que dans leur structuration. *ID* se positionne sur ce projet avec une expertise méthodologique.



II. LA MÉTHODE

1. Les approches orientées changement appliquées à la mobilisation sociale : l'AOC-MS

Les Approches Orientées Changement (AOC) sont un ensemble d'outils et de méthodes permettant de planifier, suivre et accompagner des processus de changement d'acteurs sur un territoire donné. En France les AOC ont principalement été vulgarisées par le F3E dans le cadre d'un projet d'expérimentation et de capitalisation, appelé PRISME, de 2014 à 2018.

Dans sa pratique, *ID* applique les AOC à la mobilisation sociale d'acteurs (AOC-MS), pour les renforcer dans leur capacité à répondre à leurs propres enjeux. **L'objectif est donc de stimuler et d'accompagner le changement chez des acteurs, à partir de leur propre analyse, et de leur propre moteur.**

Depuis 10 ans, *ID* expérimente les AOC appliquées à la mobilisation sociale des acteurs et actrices sur des problématiques et dans des pays différents. Aujourd'hui l'AOC-MS est mise en œuvre dans plus de la moitié des projets portés par *ID* et ses partenaires. Cette démarche est déroulée sur toutes ses étapes grâce à une posture en accompagnement des acteurs : jamais de discours normatif quelle que soit la problématique de changement ; une posture neutre mais bienveillante vis-à-vis des acteurs, consistant à les interroger, à susciter leur analyse et les échanges entre eux. Cette posture est une clé essentielle de réussite de l'AOC-MS.



A *ID*, les expérimentations de cette approche sont accompagnées en interne par un pôle transversal : le **Pôle Accompagnement et Renforcement des acteurs (PAR)**. Ce pôle a notamment pour mission d'appuyer les équipes d'*ID* et de ses partenaires, sur les méthodes permettant de renforcer les organisations dans leur autonomie et les acteurs dans leur capacité à agir.

Le postulat de départ est que, quelle que soit la problématique de développement, c'est par le changement des acteurs qu'on parvient à une situation durablement améliorée. Si les actrices et acteurs sont accompagnés à réfléchir aux problèmes qui se posent à eux de manière différenciée et à le partager, alors les dynamiques individuelles et collectives de changement peuvent naître.

Cette approche permet de repenser la manière de mettre en œuvre les projets de développement. En effet, il s'agit de rentrer dans une dynamique ascendante en partant de l'initiative des acteurs. Les actions mises en œuvre dans le cadre du projet sont, elles aussi, liées aux changements définis par les acteurs. Elles deviennent des contributions aux changements des acteurs et à la vision d'amélioration qu'ils ont définie.

Etapes de l'AOC-MS :

ETAPE AOC-MS



1

Définition d'un Dispositif d'AOC-MS adapté au contexte et aux enjeux des acteurs et actrices sur un territoire donné : identification d'une problématique, d'une zone d'intervention et des groupes d'acteurs

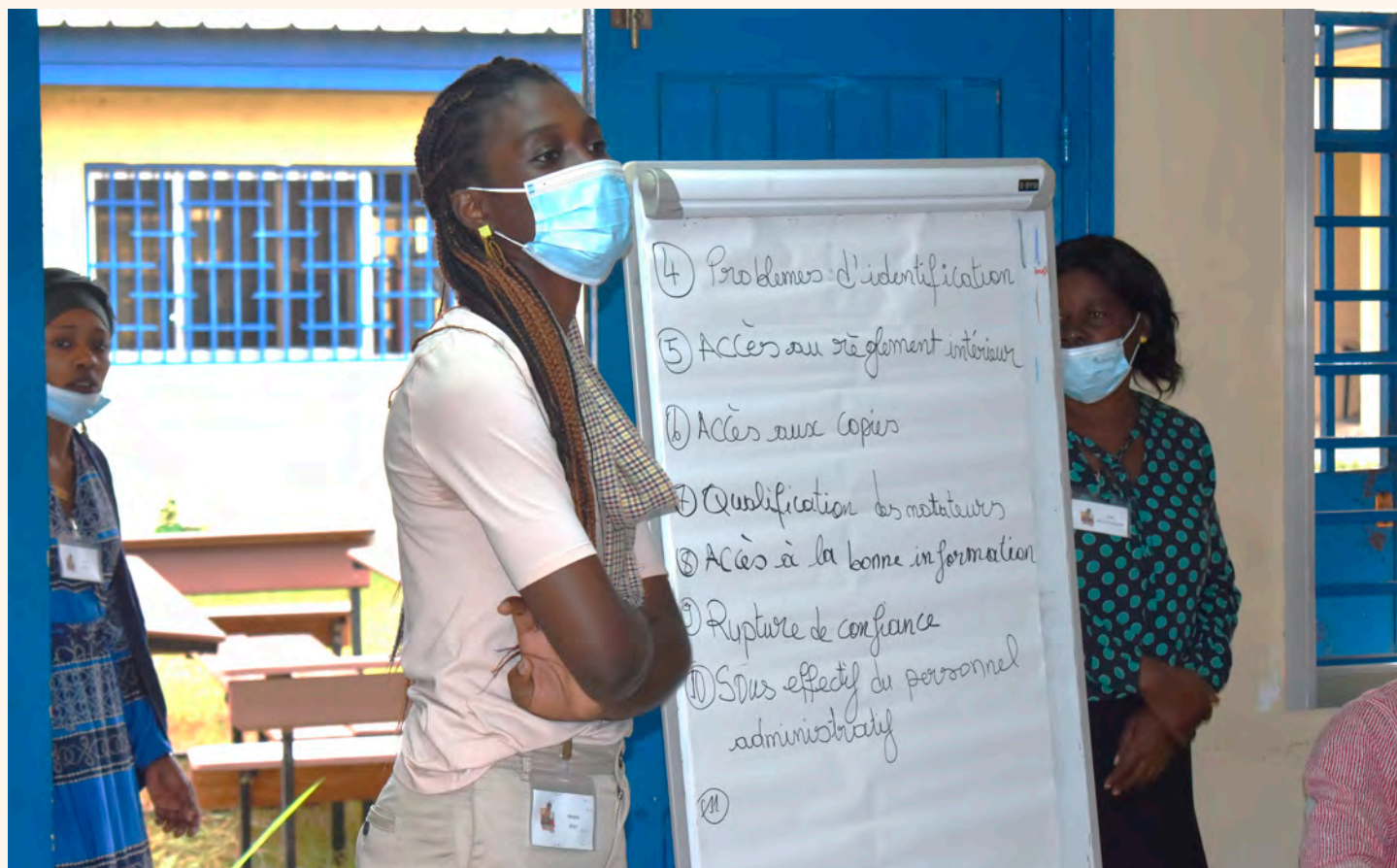
2

Animation d'un atelier "Vision et Changements" : il s'agit d'accompagner des groupes d'acteurs à analyser la problématique puis à définir collectivement une vision d'amélioration et enfin à identifier par groupes de pairs, les changements permettant de s'en approcher

3

Réalisation du "Suivi Encouragement" des changements des acteurs et actrices : Des activités permettant d'encourager les acteurs dans leurs changements (en suscitant leur analyse et les échanges entre eux) et le remplissage d'outils permettant de suivre et documenter les changements réalisés.

C'est une démarche particulièrement adaptée pour un projet visant le changement social où chaque catégorie d'actrices et d'acteurs a un rôle à jouer, indépendant des autres. Cette méthodologie permet de susciter des dynamiques de changements vertueux en mettant en perspective les points de vue de groupes d'acteurs concernés par la même problématique et en questionnant de façon bienveillante les leviers individuels d'action. Une démarche qui trouve tout son sens dans un environnement comme celui de l'Université, où les acteurs se côtoient sans réellement échanger et où chacun subit à son niveau les conséquences de différentes formes de violences.



III. LA MISE EN ŒUVRE DE L'AOC-MS DE CITOYENNES ENGAGÉES

1. Etape 1 : Définition d'un dispositif d'AOC-MS

La définition du dispositif de l'AOC-MS est une étape clé pour la réussite de l'expérimentation. Son enjeu est d'identifier des problématiques communes à plusieurs groupes d'acteurs afin de favoriser la dynamique de changement.

Il s'agit dans un premier temps d'identifier la question qui pose problème, la problématique principale sur laquelle repose la dynamique de changement, ainsi que les acteurs principalement concernés. Ces acteurs sont identifiés par groupes de pairs, en fonction de leur rapport à la problématique (à la fois les conséquences négatives de la problématique sur eux et leur contribution consciente ou inconsciente à celle-ci). La « zone » d'application de l'AOC-MS est déterminée par la problématique : il s'agit du territoire sur lequel les acteurs concernés rencontrent la problématique et sont en contact avec elle ; cela peut être une zone géographique (quartier, village, arrondissement) ou des lieux spécifiques comme une école, un centre de santé ou un terrain de sport partagé.

La compréhension fine du contexte et de la thématique est un élément clé de la réussite de l'AOC-MS. La prise en compte des ramifications sociologiques des problèmes rencontrés par les acteurs dans la formulation contribue à l'appropriation de la démarche par ces derniers. Par conséquent, le diagnostic fait partie intégrante de la démarche de l'AOC-MS.

Dans le cadre de *Citoyennes Engagées*, la thématique et la problématique ont été, dans un premier temps, formulées par le partenaire de mise en œuvre, le *ReFLeT*, et se dirigeaient vers l'autonomisation économique des femmes. La formation des équipes à la méthodologie AOC-MS a mis en exergue les difficultés à rester dans cette problématique.

Les femmes pré-identifiées par le *ReFLeT* étaient issues de zones géographiques très éloignées les unes des autres, ce qui pouvait s'avérer un obstacle à l'émergence d'une dynamique collective et entraînait des coûts budgétaires non couverts par le projet.

« Nous avons parmi nos membres, plusieurs jeunes étudiantes et étudiants. En échangeant avec eux, on se rendait compte qu'il y avait un vrai problème lié au manque de transparence à l'université. J'avais particulièrement été choquée par la situation d'une étudiante, pourtant brillante à mon sens, qui avait repris pendant trois ans la même année d'étude. Je m'aperçois en discutant avec elle que, lors d'examens, alors qu'elle s'était vue attribuer deux notes éliminatoires, elle n'avait pas pu accéder à sa copie, ni faire de recours. Cette situation étant apparemment courante voire banalisée au sein de l'université, je me dis alors qu'il s'agit là d'une question de droits. On pensait certes exclusivement en termes de droits des femmes au départ, mais le droit à l'éducation est élémentaire pour toutes et tous. Notre problématique de départ en lien avec l'autonomisation économique des femmes s'étant avérée incompatible avec l'approche AOC-MS, nous décidons alors de retenir celle, plus accessible, de l'amélioration des droits en milieu universitaire. A notre grand bonheur, les responsables de la Faculté des droits et sciences économiques ont répondu favorablement à notre demande d'y mener cette activité et se sont fortement impliqués, ainsi que l'ensemble des parties prenantes identifiées. »

Nathalie Zemo Efoua, Présidente du ReFLeT

À la suite d'une visite de terrain de l'équipe projet du *ReFLeT* et de nombreux échanges préalables avec divers acteurs de l'Université Omar Bongo, l'équipe projet a pu conforter auprès d'*ID* le choix de la zone de l'expérimentation et de la problématique des violences subies par les étudiantes et étudiants dans le milieu universitaire. Les échanges entre les acteurs de l'UOB, le *ReFLeT* et *ID* ont permis d'identifier trois problèmes clés (violences, notation arbitraire et difficultés de recours, pression et abus de pouvoir) et des attentes com-

munes (amélioration de l'image de l'université, du vivre ensemble et des droits de tous) qui, analysés et traités de façon pacifiée et concertée, pourraient contribuer à améliorer la cohésion et le dialogue social au sein de l'université.

La méthodologie de l'AOC-MS privilégie toujours le consensus et écarte systématiquement les sujets clivants risquant d'opposer les acteurs. La dynamique collective doit rassembler pour permettre aux acteurs d'avancer ensemble vers la vision d'amélioration. En ce sens, la thématique arrêtée, "**L'amélioration des droits en milieu universitaire**", permet d'intégrer la problématique des violences faites aux femmes au sein de l'université, sans exclure ou prendre à partie les autres acteurs de la Faculté des Droits et des Sciences Économiques (FDSE) de l'Université Omar Bongo.

"Une de nos membres, Davila, propose d'aller faire une enquête, avec une équipe, à l'université, pour vérifier la pertinence de notre thématique. Le rapport de l'équipe terrain, c'est qu'effectivement il y a un problème généralisé de droits. Ça ne s'arrête pas à notre membre qui a rencontré ce cas ; le problème a été confirmé par plusieurs garçons et filles rencontrés à l'université. C'est ainsi que cette problématique a fait l'unanimité et que nous avons décidé de la retenir. L'équipe projet a trouvé un étudiant en droit qui n'était pas membre de l'association mais qui a accroché tout de suite quand on lui en a parlé : Thierry. Il nous a emmenés rencontrer un responsable au rectorat, puis le vice-doyen de la Faculté des Droits et des Sciences Economiques (FDSE) qui a tout de suite accepté l'expérience.

Nathalie Zemo Efoua, Présidente du ReFLeT



"Nous sommes allées à l'UOB parce que plusieurs membres du ReFLeT en sont issus. Nous connaissons les réalités et avons subi des abus d'une manière ou d'une autre. Au-delà de cela, le fonctionnement de l'UOB est connu de tous et nous voulions que les choses s'améliorent. Les groupes d'acteurs ont été assez facilement identifiés. Ajouté à cela, la situation géographique était propice."

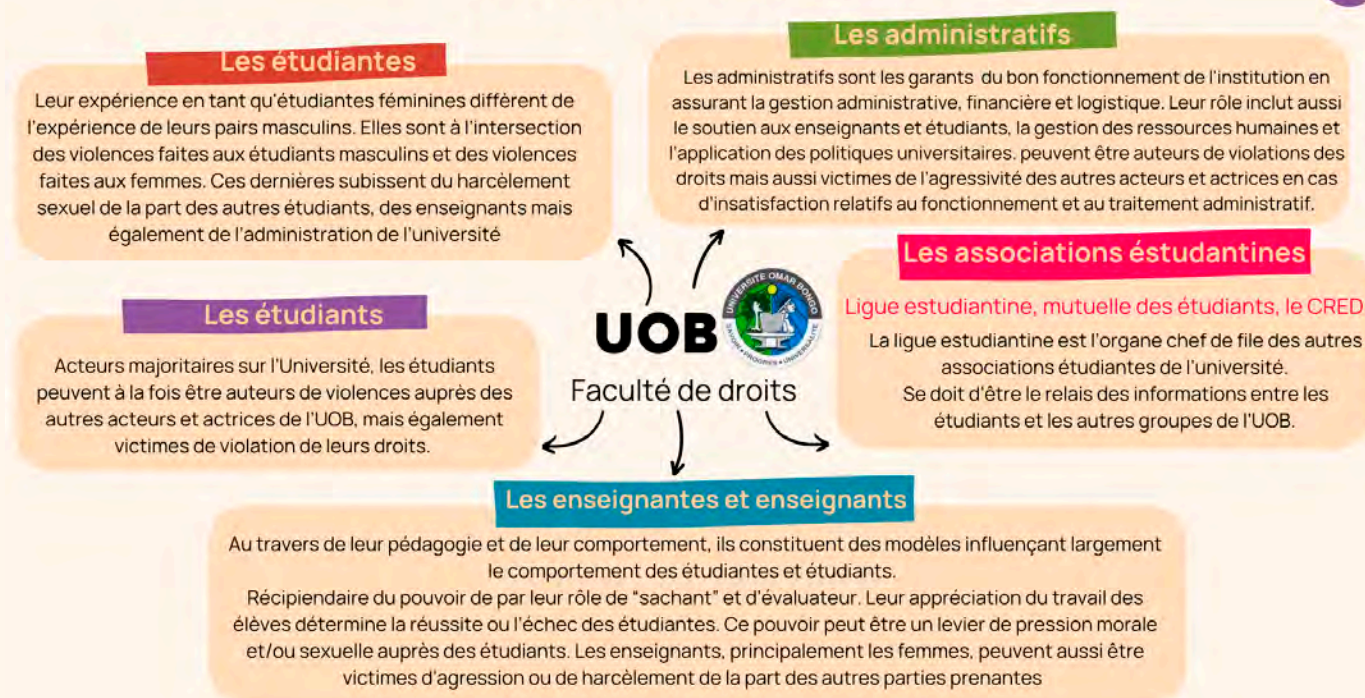
Nesma Bah,
coordinatrice Citoyennes Engagées, ReFLeT

Définition des groupes d'acteurs

Pour que les actrices et acteurs entrent dans la démarche et puissent s'engager librement dans une dynamique de changement, ils doivent obligatoirement être concernés par la problématique. Pour déterminer les groupes de pairs/d'acteurs les plus pertinents par rapport à une problématique donnée, les organisateurs doivent «tester» la problématique et projeter les conséquences de la problématique sur eux. Si un groupe de pairs ne se considère pas directement concerné par la problématique, ce dernier risque de limiter son engagement dans la méthodologie et dans le changement. Ce risque est également présent si un groupe d'acteurs jugé indispensable par les autres n'est pas représenté.

Dans le cas de *Citoyennes Engagées*, cinq groupes d'acteurs ont été retenus :

LES ACTEURS DE L'AOC-MS



Principaux enseignements

Dans l'organisation d'une première expérimentation d'AOC-MS, comme dans le cadre de *Citoyennes Engagées*, la formation et l'accompagnement à distance présentent des limites trop importantes. Cette méthodologie innovante nécessite un temps particulier et un appui constant dans la construction de la thématique et la définition du cadre d'expérimentation. L'accompagnement de proximité à toutes les étapes est primordial pour la bonne réussite de l'activité.

Les partenaires de mise en œuvre contribuent à l'expérimentation avec leurs compétences thématiques, tandis que le PAR fournit une expertise technique et méthodologique, à la fois sur la démarche, mais aussi sur la posture en accompagnement des acteurs, nécessaire à sa mise en œuvre. Ces contributions combinées permettent d'avoir le recul nécessaire pour prendre en compte les subtilités méthodologiques et sociologiques essentielles à la création d'un dispositif aux bases solides.

Lors d'une première expérimentation d'AOC-MS, le simple transfert méthodologique ne suffit pas à garantir une appropriation efficace de la méthode par les partenaires de mise en œuvre. Il est nécessaire d'être convaincu par la méthodologie et de s'en saisir, et cela passe forcément par l'expérimentation et l'animation d'ateliers Vision et Changements. Au sein du ReFLeT, l'implication première de la présidente, intimement convaincue du potentiel de l'AOC-MS, a pu emmener avec elle le reste de son équipe et porter l'animation auprès des membres du ReFLeT. C'est donc grâce au portage méthodologique que le ReFLeT s'est pleinement investi, quand bien même le partenariat avec ID était encore récent et que la confiance était encore à construire.

"Le partenariat a bien fonctionné avec le ReFLeT parce que l'organisation s'est saisie de l'AOC-MS et en a bien compris le potentiel. Ça a pris collectivement mais sous l'impulsion de Nathalie (présidente du ReFLeT) parce qu'elle a été convaincue. On ne peut pas forcer à mettre en œuvre une AOC-MS, ça doit rester une démarche volontaire, ça prend ou ça ne prend pas, de la même façon qu'il y a des changements qui se font ou ne se font pas."

Alexis Bourges, Directeur des Opérations, ID

C'est cette fine compréhension de l'approche qui a permis au *ReFLeT* d'adapter la thématique aux réalités des acteurs.

Il est nécessaire de garder à l'esprit que la thématique doit rester malléable, et ce jusqu'à la mise en œuvre de l'atelier Vision et Changements. Cette flexibilité permet à l'équipe de s'adapter aux réalités des participants et d'aboutir à une problématique juste et mutuellement acceptée.

Un groupe d'acteurs central oublié

Au cours de l'atelier Vision et Changements, les acteurs ont fait émerger la possible implication dans la problématique d'un groupe de personnes qui n'avait pas été identifié lors du travail de diagnostic : les appariteurs. Cette catégorie de personnel de l'université, en charge, entre autres, de la surveillance, se retrouve à la jonction entre les étudiants, les enseignants et les cadres de l'université. Il est apparu qu'ils étaient régulièrement liés à des faits de violences et de violation des droits au sein de l'université. N'ayant pas été identifiés à temps dans la démarche, il a été impossible de les intégrer à l'AOC-MS ; or, leur participation aurait certainement pu contribuer à mieux comprendre et dépasser certaines situations problématiques rapportées par les étudiant-es.

Comment faire avec des étudiants non stables ?

Les étudiantes et étudiants mobilisé-e-s étaient, pour la majorité, en troisième et quatrième année de leur cursus et ont progressivement quitté l'université pour leurs activités professionnelles.. Cette déperdition des étudiantes et étudiants a été un élément important de démobilitation de la part des différents groupes d'acteurs. Des étudiantes et étudiants de première année auraient permis d'inscrire leurs changements sur la durée et d'assurer leur mobilisation sur les trois ans de l'expérimentation.

Formation des équipes – application avec le ReFLeT

L'équipe projet est le premier porteur de la dynamique de changement sur le terrain. Les animateurs doivent pouvoir être en mesure d'accompagner les acteur-ric-e-s dans leur dynamique de changement et dans la formulation de leur vision. Pour ce faire, l'équipe d'animation et de projet doit saisir et s'approprier la posture particulière d'accompagnement, qui nécessite une neutralité et une compréhension fine des enjeux de l'AOC-MS.

Un changement de paradigme qui nécessite de passer de la posture de "sachant", habituellement utilisée en sensibilisation, à la posture "d'accompagnement" neutre. Cela passe notamment par la formation. En effet, dans le cadre d'une démarche AOC-MS, ce sont les actrices et les acteurs eux-mêmes qui définissent les changements à opérer, les activités à mener. L'équipe n'est donc pas en position de formateur, mais d'accompagnement.

D'une manière générale, la formation est animée par le PAR d'ID, directement sur le terrain en présence des équipes, et se déroule en deux temps :

- La formation à la méthodologie de l'AOC-MS.
- Apprentissage par la mise en situation.



Formation sur l'AOC-MS, sortir de la logique projet :

Dans un premier temps, le PAR utilise une approche théorique afin de présenter la démarche à l'équipe projet. Cette approche tend à changer le regard de cette dernière par rapport au cadre de projet classique. Il ne s'agit plus de réfléchir en termes d'objectifs, de résultats ou même d'activités, mais de réfléchir en termes d'impact sur les acteurs et d'accompagnement.

Sur *Citoyennes Engagées*, une initiation à l'AOC-MS a été effectuée à distance en février 2022 et a permis de donner lieu à de premiers échanges entre le *ReFLeT* et *ID* concernant les possibilités de thématiques d'application.

La formation théorique a pu être reprise et complétée lors de la mission du PAR au Gabon en juillet 2022, sur une demi-journée. La direction du *ReFLeT*, déjà sensibilisée à la méthodologie, a pu appuyer le PAR dans son approche avec les animatrices et animateurs.

La mise en situation des participants, intégrer la méthode par l'expérience :

Dans un second temps, l'équipe d'animation expérimente, sous forme de jeu de rôle, le dispositif. Ce temps leur permet d'incarner la posture d'accompagnement et d'en saisir les subtilités. Cette partie de la formation est souvent l'étape clé dans le travail d'appropriation de la démarche par les animateurs. En plus de cet objectif méthodologique autour de la posture d'accompagnement, ce travail permet de préciser le cadre d'expérimentation. Le jeu de rôle rend plus tangible la problématique identifiée et encourage l'équipe à s'interroger et à argumenter sur les problèmes pressentis.

Les futurs animateurs, en situation de participantes et participants au jeu de rôle, sont d'abord répartis en groupes d'acteurs pour réfléchir à l'analyse du contexte (les manifestations du problème du point de vue des 5 groupes d'acteurs), ce qui a permis de re-questionner la problématique et d'identifier les 3 sous-problématiques. L'équipe s'est ensuite répartie en 3 groupes pour réfléchir aux 3 sous-problèmes (chaque groupe par rapport à un problème). Enfin, de nouveau par groupe d'acteurs, elles et ils ont identifié les changements qui leur semblaient possibles et souhaitables.

Un temps de simulation supplémentaire a été proposé aux animateurs, organisé et mené par le *ReFLeT*. Motivé par le manque d'expérience des animateurs et du cadre de l'AOC-MS (des groupes d'intellectuels, des cadres), ce temps de deux heures, à l'initiative du *ReFLeT*, a permis de préparer les animateurs aux potentiels imprévus et de les renforcer dans leur posture.



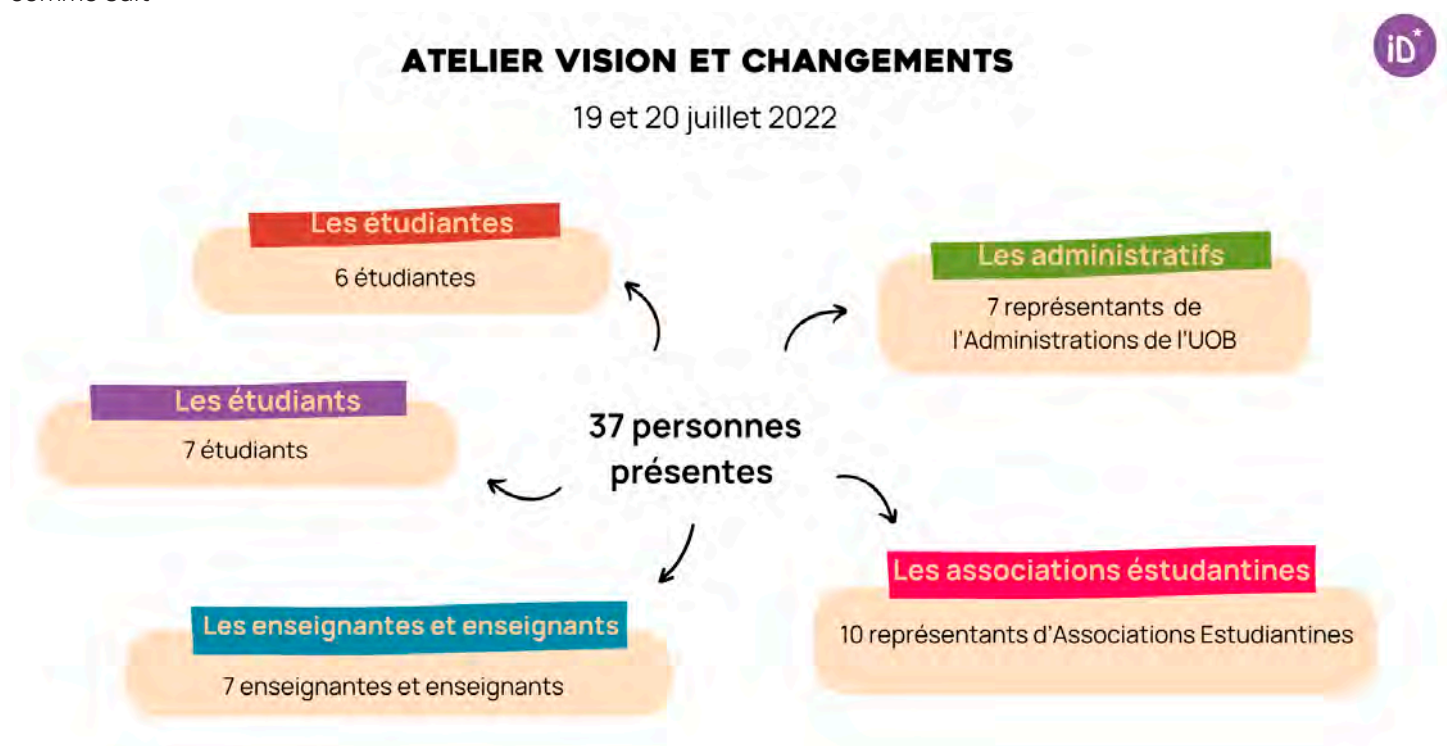
"Puisqu'on a toutes les trames d'animation, on sait exactement qui intervient à quel moment, dans quel objectif, on a les éléments de langage. C'est vraiment un travail très sérieux, très pointu qui est fait par ID dans cette approche, et qui nous a été transmis. Ça a été le premier transfert de compétences vers notre équipe : être capables de préparer un atelier de mobilisation sociale de façon professionnelle, en sachant quel est le rôle de chacun, en responsabilisant chacun dans son rôle dans l'organisation de l'atelier et en lui transmettant des compétences techniques pour pouvoir jouer son rôle aux différentes étapes de la mise en œuvre."

Nathalie Zemo Efova, Présidente du ReFLeT

2. Etape 2 : Animation d'un atelier "Vision et Changements" auprès des acteurs de l'Université Omar Bongo

Les ateliers Vision et Changements sont le moment fondateur de l'AOC-MS, à la fois pour les acteurs et pour l'équipe. C'est durant ces ateliers que les actrices et les acteurs se rassemblent autour de problèmes communs et se mobilisent collectivement autour d'une ambition d'amélioration commune.

Pour *Citoyennes Engagées*, l'atelier s'est déroulé sur 2 jours, les 19 et 20 juillet 2022 et a rassemblé 37 personnes répartis comme suit :



Une équipe d'animation de 19 personnes (16 du ReFLeT, 1 personne de *Brainforest* et 2 personnes d'*ID*) était présente et nécessaire pour animer les débats au sein d'un tel groupe.

L'atelier Vision et Changements est construit autour de trois temps de travail avec les acteurs, qui posent les jalons de toute la démarche d'AOC-MS. Ces trois temps consistent à réfléchir, en groupes de pairs, aux conséquences de la problématique sur leur quotidien, à construire collectivement une vision d'amélioration, puis, à nouveau en groupes de pairs, à définir des changements qui contribueront à s'approcher de la vision définie en plénière.



ATELIER VISION ET CHANGEMENTS

Jour 1

Échange autour de la notion de changement et des conséquences de la problématique identifiées.

- Échange autour de la notion de changement à partir de témoignages de changements positifs vécus par les participantes et participants.
- Échanges collectifs sur la problématique.
- Discussions en groupes d'acteurs sur les conséquences de la problématique.
- Introduction de la notion de vision
- Discussion en groupes mixtes sur 3 sous questions destinée à alimenter la vision et production d'éléments de vision.

Jour 2

Réflexions et échanges autour des changements pour atteindre la vision d'amélioration.

- Amendement et validation de la proposition de vision par les acteurs en plénière.
- Définition par chaque collège d'acteurs des grands changements puis des changements intermédiaires les concernant, nécessaires pour atteindre la vision.

Les trois temps de l'atelier Vision et Changements alternent les formats de groupes. Au-delà d'objectifs d'animation il y a surtout l'ambition de jouer sur les différents niveaux d'appartenance des acteurs : groupes restreints de pairs partageant généralement une relation comparable à la problématique, et collectif plus large représentatif de la diversité des acteurs impliqués.

1er temps : Accompagner l'analyse des problématiques et de leurs conséquences

Il s'agit du premier temps de l'atelier. Le mouvement d'engagement des acteurs vers des changements individuels et collectifs ne peut être envisagé sans prise de conscience des acteurs des problèmes rencontrés. Cette prise de conscience doit être réalisée par les acteurs eux-mêmes, librement et selon leurs représentations. L'équipe projet ne va pas former les participants sur la problématique, mais les interroger et les pousser à réfléchir aux problèmes. L'objectif n'était pas de leur exposer leurs problèmes, mais de les leur demander et de croiser leurs représentations pour en tirer une analyse collective et consolidée de la situation dans laquelle ils se retrouvent.

L'alternance des moments de réflexion entre groupes d'acteurs et en plénière permet d'ouvrir le dialogue entre les participants et de créer une unité autour des sous-problèmes identifiés.

A l'occasion de l'atelier Vision et Changements de *Citoyennes Engagées*, les étudiants et étudiantes ont pu entendre pour la première fois les difficultés rencontrées par les cadres et les enseignants, de même que les cadres de l'université ont pu comprendre les réalités des étudiants. Cet éveil autour d'un partage des mêmes difficultés a permis de commencer un travail de déconstruction des préjugés et de mettre en évidence les réalités de tout un chacun.

A la suite de ces débats en plénière autour des problèmes introduits par les animateurs, les participants ont formulé un quatrième problème.

Les sous problèmes concernant la violation des droits à l'université, rencontrés par les actrices et acteurs consolidés étaient :

1. Violences (physiques, morales et sexuelles).

2. Difficultés de recours.

3. Pression, favoritisme et abus de pouvoir

4. Communication et information des différentes parties prenantes.

① Problèmes de violence

- Physiques
- Morales
- Sexuelles

② Problèmes ~~de notations arbitraires~~
et difficultés de recours

③ Problèmes de pression, de favoritisme
et d'abus de pouvoir

④ Problèmes de communication

Exemples de conséquences des problèmes relevées par les actrices et les acteurs qui aident à comprendre la complexité de la situation.

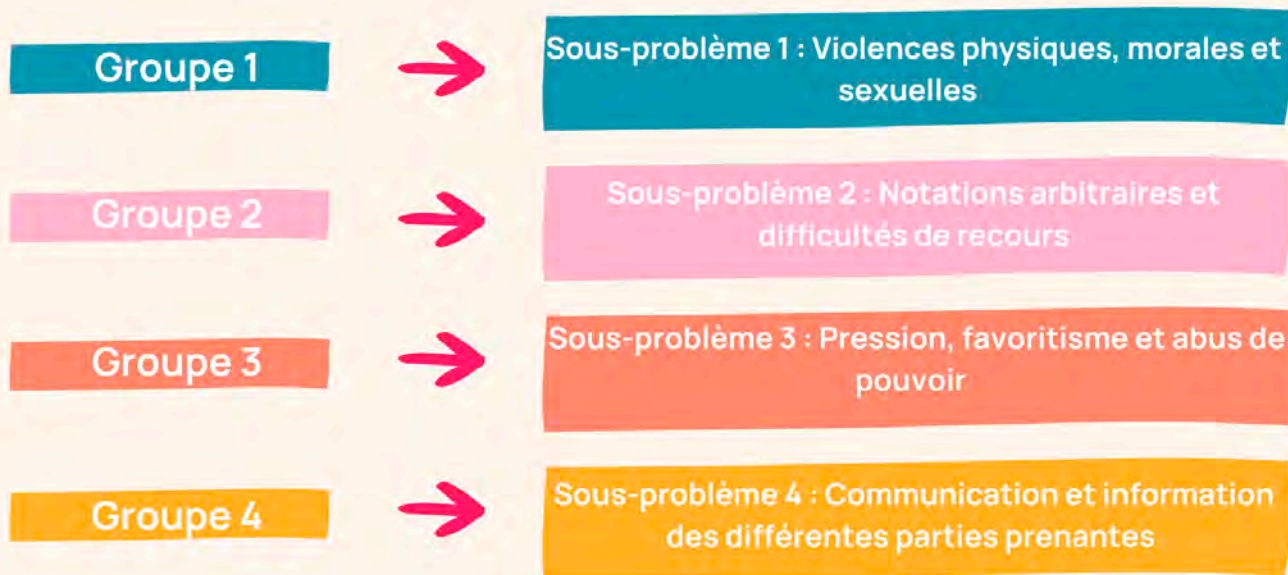
| | |
|-----------------------------|--|
| Etudiants | Insécurité, difficultés d'accès aux copies après correction, sentiment d'injustice vis à vis de l'administration, inégalité entre étudiants, manque de communication entre les étudiants et les autres groupes d'acteurs de l'UOB... |
| Etudiantes | Sous-représentation des filles dans les organisations estudiantines, harcèlement sexuel, passivité de l'administration face aux violences, favoritismes... |
| Administratifs | Menaces de la part des étudiants, harcèlement moral, non-respect de l'organisation de la centralisation des recours, désinformation pour cause de bizutage, manque de communication... |
| Associations estudiantines | Menaces de la part des étudiants, perte de crédibilité auprès des étudiants, menaces de l'administration, manque de communication et de collaboration entre les associations... |
| Enseignantes et enseignants | Sexisme entre collègues, pas de communication entre l'administration et les étudiants, manque d'honnêteté des étudiants.... |



2ème temps : Accompagner la définition d'une vision et de défis d'amélioration

Après avoir analysé les problèmes et constaté que tous les groupes d'acteurs étaient directement concernés par ces derniers, les actrices et acteurs ont été séparés en quatre sous-groupes mixtes pour réfléchir à la situation améliorée qu'ils souhaiteraient voir se réaliser. Ces 4 groupes ont réfléchi chacun par rapport à un sous problème :

RÉPARTITION DES GROUPES SUR LES SOUS-PROBLÈMES



Forts de la présentation des conséquences relevées par chaque groupe d'acteurs, les sous-groupes peuvent émettre une vision globale en prenant en considération les difficultés vécues par l'ensemble des acteurs.

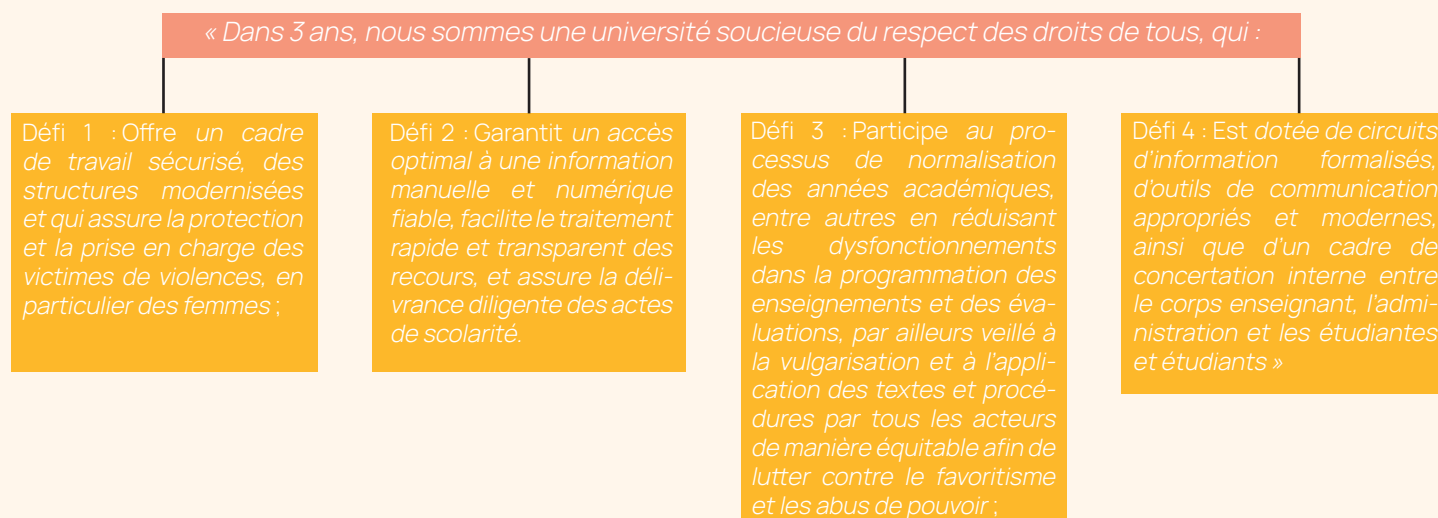
Question posée par les animatrices aux différents groupes mixtes :

? « Quelles sont les principaux éléments d'améliorations que vous souhaitez voir par rapport à ce problème dans votre université dans 5 ans ? Pour être fiers de l'image de votre université ? »

Les productions des quatre groupes sont assemblées par l'équipe projet pour rédiger une proposition exhaustive. Cette proposition sert ensuite de base de discussion en début de seconde journée d'atelier : elle est présentée et amendée en plénière de manière à obtenir une vision et des défis qui font l'unanimité. L'enjeu de ce travail est de s'assurer que les actrices et les acteurs se retrouvent dans cette proposition collective et s'approprient totalement leur vision de changement.

Sur l'atelier Vision et Changements de *Citoyennes Engagées*, la formulation de la vision a été sujette à de nombreuses discussions et négociations. Les acteurs de l'UOB ont finalement trouvé un consensus, et la vision globale validée a été applaudie par les acteurs. La spécificité de la vision de l'UOB est sa temporalité : habituellement projetée sur 5 ou 10 ans, elle a ici été ramenée à 3 ans en raison de la durée du cursus universitaire des étudiants.

La vision d'amélioration définie par les acteurs et actrices de l'UOB :





3ème temps : Accompagner l'identification de changements par groupes d'acteurs

Le temps fédérateur de la vision d'amélioration permet d'amener naturellement les acteurs à l'étape suivante : la définition des changements.

Le sentiment d'appartenance à un groupe peut servir de moteur pour le changement. À l'UOB, le principal levier de changement a été l'instauration d'un dialogue ouvert entre les divers acteurs au sein d'une même entité.

“L'une des grandes difficultés a été aussi au niveau de l'énoncé des changements souhaités. Les acteurs énonçaient des changements qui n'étaient pas réalistes à leur niveau, mais qui revenaient plutôt à un autre groupe. Là aussi, on réexpliquait qu'il s'agissait de dire ce qu'eux-mêmes allaient faire et comment ils allaient s'y prendre.”

Nesma BAH, coordinatrice Citoyennes Engagées pour le ReFLeT

Cette tendance s'explique en partie par le manque de compréhension des acteurs entre eux et le rejet mutuel des responsabilités. Les animateurs ont été l'élément clé pour débloquer cette situation, renvoyant les acteurs aux conséquences identifiées la veille et leur réexpliquant l'objectif de ce temps de travail.

Exemple de phrase d'accompagnement utilisée par les animateurs de l'AOC-MS :

“Nous ne sommes pas ici pour reparler des causes des problèmes, nous l'avons fait hier, mais nous sommes en groupe pour nous poser la question : “Qu'est-ce que moi, en tant qu'administratif, étudiant, etc., je peux faire pour contribuer à atteindre la vision ? Les autres groupes réfléchissent pour eux-mêmes, mais vous devez vous aussi vous interroger sur ce que vous pouvez faire.”

Exemples de changements définis par les actrices et les acteurs :

De la part du personnel administratif : La prolongation du délai de recours des étudiants d'une semaine (délai initialement fixé à 3 jours) ; permettre la consultation des copies d'examens par les étudiants sur le logiciel de visionnage ; institutionnaliser un conseil décanal tripartite (étudiantes et étudiants, administration, enseignantes et enseignants) ; demander l'affectation d'un psychologue à la FDSE ;

De la part des enseignants (mais surtout des enseignantes car il n'y avait qu'un seul enseignant) : participer à la mise en place d'une cellule sociale / psychologique de lutte contre le harcèlement ; enquêter sur les cas de harcèlement : boîtes anonymes de dénonciation (mutuelle et administration) et faire passer des questionnaires sur les violences à l'UOB ; faire un état des lieux des textes applicables face au harcèlement et les diffuser (y compris la charte de bonne conduite des enseignantes et enseignants) ; annoter les copies durant la correction pour permettre à l'étudiant et étudiante de comprendre ses erreurs ; généraliser la double-correction (échantillonnage) ; organiser la consultation des copies pour rétablir la confiance ; solliciter l'écoute du doyen pour la mise en place du cadre de concertation multi-acteurs.

De la part des étudiantes : Créer une association d'étudiantes (écoute, accompagnement, orientation des femmes victimes de violences) ; éduquer les étudiantes au militantisme pacifique et aux manifestations non-violentes ; rechercher et récupérer les textes auprès des autorités compétentes (cercles de réflexion et administration) ; photocopier et partager les textes aux étudiantes durant la semaine d'intégration ; organiser les « journées de l'étudiant » pour faire changer les comportements ;

De la part des étudiants : proposer et initier la mise en place d'un comité spécial de suivi des violences au sein des cercles de réflexion ; dénoncer les actes de violence en milieu universitaire ; s'auto-responsabiliser (respecter l'intégrité physique et morale des autres, respecter les interdictions – bizutage, tenue indécente...) ; s'auto responsabiliser dans le processus de communication ; être de bonne foi et accepter la décision administrative ; signaler les absences des encadreurs pédagogiques dans les emplois du temps établis ; dénoncer les actes d'abus de pouvoir et de favoritisme ;

De la part des associations : Sensibiliser et définir un quota pour une meilleure représentativité des femmes dans les groupes estudiantins ; régler le bizutage ; sensibiliser les étudiantes et étudiants sur les violations de droits (victimes et potentiels agresseurs) ; solliciter une révision des délais de recours de 3 à 15 jours ; informer les étudiants sur leurs droits et obligations ; afficher le règlement intérieur dans chaque classe ;

Principaux enseignements

La mobilisation des participants pour le jour J a été un élément d'inquiétude pour l'équipe projet. Comment mobiliser autour d'une méthodologie nouvelle ? L'enjeu était de parvenir à présenter l'atelier aux cadres de l'université (vice-doyen, responsables de départements...) puis de leur donner envie d'y participer, de mettre à disposition une salle et de se mobiliser afin de solliciter d'autres actrices et acteurs de la faculté. Afin de faciliter la compréhension de chacune et de chacun, l'atelier a été présenté comme une *“méthode constructive et collaborative de résolution de problème”*, et une note de présentation de l'atelier *“Vision et Changements pour l'amélioration du respect des droits en milieu universitaire”* a été élaborée et remise au secrétaire général de l'université. Le sujet présenté a également été un levier de mobilisation, car il a permis de rassembler les participantes et participants autour d'un consensus pour répondre aux problématiques communes, sur la base de prises de conscience des difficultés ressenties par chaque groupe d'acteurs.

Leur mobilisation a été un enjeu jusqu'au jour J, car les acteurs de l'UOB sont soumis à un emploi du temps inconstant et dense. Il a été nécessaire pour la Présidente du ReFLeT de chercher personnellement les participant.e.s au sein de l'université pour les encourager à participer aux ateliers.

“L'une des difficultés rencontrées lors de l'atelier vision et changement a été les déplacements des acteurs qui avaient des occupations en même temps. La conséquence est qu'ils n'avaient pas tous la même implication après ce premier atelier surtout les enseignants. Pour les mettre à jour nous leur avons fait parvenir le récap de la vision, des défis d'amélioration et des changements. Chaque acteur a reçu le document en rapport avec son groupe.”

Nesma BAH, coordinatrice Citoyennes Engagées pour le ReFLeT

L'enjeu de cette étape est d'accompagner chaque acteur dans sa prise de responsabilité. Une étape parfois difficile pour les acteurs, qui peuvent mener leurs réflexions autour des changements à effectuer par les autres. À l'UOB, les acteurs ont parfois exprimé des changements qui étaient hors de leur portée et de leur responsabilité.

Au-delà de la mobilisation, il est primordial d'offrir un cadre favorisant le dialogue. Durant les ateliers à l'UOB, cet enjeu revêtait d'autant plus d'importance que ce dialogue n'existait plus entre les acteurs, qui ne se comprenaient pas. La mise en place d'un cadre participatif, avec des règles définies à la fois par les animateurs et par les acteurs, permet de créer un cadre d'égalité et de respect. Dès le début du premier jour, l'équipe d'animation a offert aux participants un moment d'échange afin d'établir des règles pour la suite de l'atelier. Ces règles comprenaient, par exemple, le respect du temps de parole et celui des opinions de chacun et chacune.

Ces règles, reprises à chaque atelier, ont permis d'ouvrir la discussion et les premiers échanges entre les participants, créant ainsi un cadre clair et ouvert sur lequel les animateurs peuvent s'appuyer.

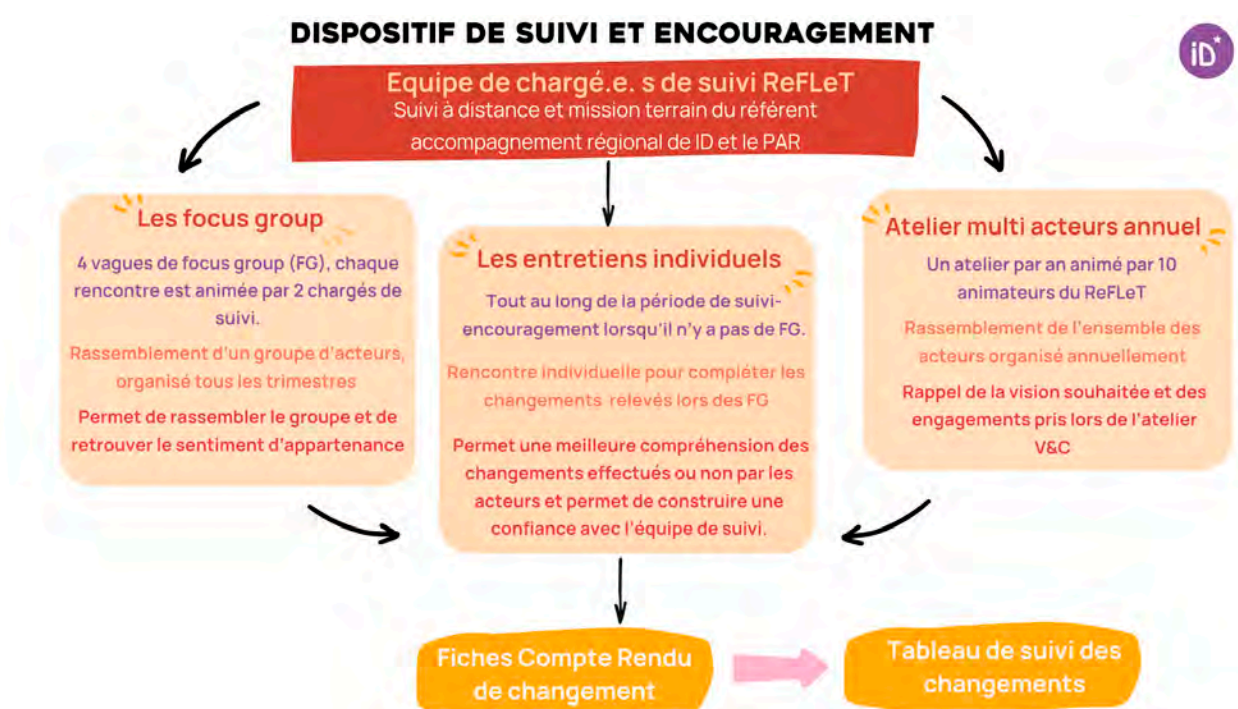
Les animateurs effectuent également un travail de reprise des différentes étapes de l'atelier afin d'accompagner les participants dans leur réflexion et d'éviter les digressions ou les prises à partie liées à certaines frustrations.



3. Etape 3 : faire un suivi encouragement des changements des acteurs - encourager dans la durée

Définir le cadre du suivi encouragement des changements

Un dispositif de suivi encouragement a été rédigé posant le cadre de cette étape et détaillant notamment : les activités d'encouragement au changement, les outils d'animation de ces temps, les outils de suivi permettant de consigner les changements ainsi que les responsabilités au sein de l'équipe.



Afin d'adapter au mieux le dispositif, une stratégie propre a été défini en fonction des groupes d'acteurs :

Pour les étudiants, les étudiantes et les associations d'étudiants :

- Des focus group de suivi encouragement
- Des entretiens individuels complémentaires.

Pour les enseignants.es

- Des échanges/entretiens individuels + éventuellement des focus group.

Le personnel administratif :

- Des échanges/entretiens individuels.

Pour tous les groupes :

- Des groupes Whatsapp par groupes d'acteurs et d'actrices (5 groupes) avec une animatrice ou un animateur. Pas de groupe en multi-acteurs pour éviter les règlements de compte.
- Des ateliers de bilan annuels multi-acteurs.

Ce dispositif permet à l'équipe de renseigner deux outils de suivi mis en place par le PAR. Dans un premier temps, les équipes terrain renseignent, au fil du suivi et des encouragements, les fiches de **compte rendu (CR) de changement**. C'est le premier outil pour documenter un changement, en garder une trace. Pour chaque changement appris ou observé/constaté, soit lors d'activités, soit dans le cadre d'un entretien, une fiche CR de changement doit être complétée. Elles sont ensuite numérotées et conservées. Ces fiches permettent de renseigner le second outil de suivi : **le tableau de suivi** des changements. Cet outil permet de compiler les changements exprimés ou observés et de les mettre en perspective avec les changements exprimés lors de l'atelier Vision et Changements. Il donne une vision des changements et des acteurs concernés, de ce qui change et de ce qui ne change pas.



Le dispositif de suivi encouragement peut être adapté en fonction de l'évolution de l'expérimentation. Celui défini pour cette AOC-MS, adapté à ses spécificités, comportait des enjeux qui lui étaient propres :

Dans la majorité des AOC-MS, l'expérimentation est mise en lien avec les autres activités du projet. Si l'objectif n'est pas de faire à la place des acteurs, cela permet de maintenir une mobilisation sur la durée en intégrant les points de vue et les changements des acteurs dans l'ensemble du projet. Dans le cas de *Citoyennes Engagées*, l'expérimentation n'a pas pu être mutualisée de manière évidente avec les autres activités du projet ni avec les publics habituels du *ReFLeT*. Cela s'explique par l'élargissement nécessaire de la thématique de l'AOC-MS.

Le dispositif de suivi encouragement défini pour l'AOC-MS de *Citoyennes Engagées* a reposé sur la mobilisation des bénévoles du *ReFLeT*. Nommés les "chargés de suivi", ces derniers allaient sur le terrain afin de mener les différentes activités de suivi. Un choix motivé en grande partie par l'absence de présence permanente de *ID* au Gabon.

Ces deux particularités ont amené les équipes projet à adapter le dispositif de suivi encouragement au fur et à mesure

du projet. Le cadre de l'UOB et les disponibilités variables des bénévoles chargés de suivi ont rendu les temps fédérateurs (focus group et atelier multi-acteurs) difficiles à organiser.

En réponse, la coordination du projet au sein du *ReFLeT* a renforcé le suivi individuel en ajustant la méthodologie, privilégiant le suivi par téléphone et les échanges vocaux sur WhatsApp. Cette approche a permis de compenser en partie l'indisponibilité des acteurs, souvent contraints par un emploi du temps universitaire particulièrement dense.

Une nouvelle dynamique :

En 2024, le *ReFLeT*, *ID* et *AEDH* se sont retrouvés pour le démarrage d'un nouveau projet en partenariat : *ACT-VBG* (Agir Contre Toutes les Formes de Violences Basées sur le Genre). Ce nouveau projet a permis de renforcer les équipes au sein des trois structures et d'installer la présence d'*ID* sur le terrain d'intervention.

La mise en place de cette nouvelle équipe a permis d'insuffler une nouvelle dynamique au sein du projet, notamment via la formation de nouvelles bénévoles et salariées à la méthodologie de l'AOC-MS. Ces dernières et derniers ont pu appuyer ponctuellement l'équipe de *Citoyennes Engagées* sur le suivi-encouragement et l'animation du bilan multi-acteurs.

"Il était très difficile d'avoir tous les membres d'un groupe en même temps d'une part parce que plusieurs ont des emplois du temps différents et d'autre part parce que certains acteurs ne sont plus constamment à l'Université : c'est le cas du groupe des étudiants, étudiantes et associations. Pour y remédier nous avons privilégié les entretiens individuels et surtout téléphoniques. Aussi, nous avons remplacé les étudiants qui avaient quasiment achevé leur cursus par ceux des classes inférieures qui fréquentent encore l'UOB de façon assidue."

Nesma BAH, coordinatrice *Citoyennes Engagées* pour le *ReFLeT*

Principaux enseignements

La mise en œuvre d'une AOC-MS demande un certain nombre de ressources humaines disponibles et engagées. Au-delà des temps forts de l'AOC-MS, le travail de suivi-encouragement est chronophage et demande un engagement ainsi qu'un budget conséquent sur la durée. Les acteurs peuvent tisser des liens de confiance avec la personne en charge du suivi. Il est important que l'équipe projet respecte ce lien de confiance et le préserve tout au long du projet.

Une personne qui se consacre au suivi encouragement de l'activité facilite le suivi à distance avec le PAR. Ce dernier se charge de sa formation et de son accompagnement.

Un budget spécifique doit être alloué aux activités de suivi-encouragement, afin de couvrir les frais de déplacements des bénévoles et des acteurs. Cette nécessité a été mise en exergue par la spécificité du suivi-encouragement de cette AOC-MS, qui reposait sur la mobilisation des bénévoles et devait couvrir leurs déplacements.

*"Nous n'avions pas de Chargé d'Accompagnement sur place, nous avons fait beaucoup de choses à distance. Au début ça devait plutôt être sous la forme d'une prestation mais les choses ont évolué, et c'est bien. Avec *Citoyennes Engagées* est ressorti l'importance d'avoir des équipes au plus proche. Sur *ACT-VBG* nous avons une équipe sur place dont un Chargé d'Accompagnement"*

Alexis Bourges, Directeur des Opérations, *ID*

IV. RÉSULTATS ET IMPACT DE L'AOC-MS

1. Analyse des changements réalisés par les acteurs

L'AOC-MS a fait naître une dynamique de changement dans chacun des groupes d'acteurs. S'ils portent sur des éléments variés, il est possible de dégager trois grandes tendances :

- Vivre ensemble – Plus grande solidarité entre étudiants – sensibilisation entre pairs sur les droits de chacun et sur les démarches administratives – l'administration et les étudiants jouissent désormais de relations plus apaisées.

- Prises d'initiatives – accepter ses responsabilités – œuvrer pour le collectif et le bien-être de tous – faire des recours et porter plaintes

- Changements structurels – modification du règlement et des procédures pour défendre/garantir/améliorer les droits

Une analyse des changements permet de mettre en perspective le nombre de changements par groupe d'acteurs et la nature même de ces changements. Certains groupes ont mis en œuvre peu de changements mais ils sont particulièrement structurants. Certains ont beaucoup essaimé leurs changements quand d'autres ont transformés la dynamique de changement en engagement professionnel.

Les changements de l'administration de la faculté sont certes peu nombreux (4) mais il s'agit de changements structurants et au service de la protection des étudiants et étudiantes qui impactent l'ensemble des acteurs :

- Le délai de retours sur les notations des copies passe de 3 jours à une semaine.
- L'installation de caméras de surveillance est portée dans le budget de l'université et les accords de principe des ministères de l'enseignement supérieur et du budget ont été accordés.

"Chaque acteur doit avoir sa place pour participer au rayonnement de notre institution. Nous devons être les premiers ouvriers de ce rayonnement et cela passe par le respect des droits. Pour cela nous devons échanger et communiquer entre nous, tous les points de vue doivent être pris en compte."

Jeremy Obame,
Secrétaire Général de la Faculté des Droits et des Sciences Economiques de l'Université Omar Bongo



Les dynamiques autour de l'administration ont également été profondément modifiées. L'administration a pris conscience de son rôle pour l'amélioration des droits de toutes et tous. Le regard qu'elle porte sur les étudiants est désormais plus humain et l'ensemble des acteurs témoignent des changements positifs et profonds des administratifs durant ses deux ans.

"On a vu l'administration se mettre en action pour mettre en place les décisions sur lesquelles ils s'étaient engagés. Les délais de recours ont été améliorés, ça a été plus facile d'aller vers eux pour récupérer les textes qui régissent la vie universitaire et ils nous les ont fournis. Ma perception de l'administration a changé, j'ai réalisé aussi qu'en tant qu'étudiantes il faut savoir demander et ne pas rester passive".

Princesse APINDA, groupe des étudiantes



Toujours dans une logique structurante, **les associations estudiantines** sont parvenues à reprendre en main leur rôle de représentation des étudiant.e.s et de lien entre les administratifs et leurs pairs. Des changements primordiaux pour un dialogue plus apaisé et transparent entre les différents groupes.

Les changements des enseignants, prennent une forme tout à fait différente, sans se focaliser sur le fonctionnement de la faculté, les changements sont d'avantages autour de leur positionnement en tant qu'enseignant.e.s et leur rapport aux étudiantes et étudiants. Les copies sont d'avantages annotées pour plus de transparence, leur positionnement se montre également plus assertif quant aux comportements des étudiantes et étudiants. Ces changements mettent les enseignants au service de la réussite de leurs étudiant.e.s.

"L'atelier a apporté un nouveau dynamisme dans les relations enseignants/enseignés et entre l'administration et les étudiants. Aujourd'hui l'ensemble de ces changements se fait ressentir dans le fonctionnement de l'Université.

Nous avons une meilleure fluidité des informations entre l'administration et les étudiants, une amélioration de la rapidité dans le traitement des copies et un bon retour des informations entre nous.

(...) aux étudiants on veut dire merci, merci pour cet élan de solidarité et de générosité, vous avez partagé votre expérience avec nous, les fruits sont là."

Docteur Frédéric MBA MISSANG, acteur du groupe des enseignants



Les étudiants ont principalement mis en place des changements tournés vers leurs pairs, provoquant ainsi des envies de changements parmi les autres étudiants. L'un des plus significatif est l'arrêt du bizutage et la sensibilisation opérée auprès des autres étudiant.e.s.

Les étudiantes n'ont pas développé de dynamique de changement particulièrement collective mais se sont affirmées dans leur prise de parole et de position. Chez certaines, l'atelier a été le déclencheur d'un engagement militant puis professionnel au sein du ReFLeT.

"J'ai particulièrement apprécié les échanges avec les animateurs, ce qui a éveillé ma curiosité pour l'association ReFLeT, dont la vision et les aspirations correspondaient à ma propre conception du féminisme. Au fil des ateliers avec l'équipe de Citoyennes Engagées, j'ai non seulement souhaité mettre mes connaissances au service du projet, mais j'ai aussi découvert en ReFLeT un cadre idéal pour développer de nouvelles compétences professionnelles. C'est ainsi que j'ai pris conscience de mon intérêt et ma passion pour la gestion de projet. Étant alors étudiante et jeune maman en pleine réflexion sur mon avenir, j'ai décidé de consacrer toute mon énergie à soutenir les actions de l'association ReFLeT."

Princesse APINDA, groupe des étudiantes

Au-delà des différents changements évoqués, l'un des changements les plus impactant de cette AOC-MS est celui de la perception des acteurs les uns envers les autres. Les acteurs expriment désormais un respect mutuel et chacun tient à valoriser les changements des autres. Cette humilité et compréhension étaient inexistantes lors des premiers échanges de l'atelier Vision et Changements en 2022. Un impact qui pourra perdurer via les acteurs permanents de l'université (administratifs et enseignants) et le rôle de lien que les associations estudiantines tiennent désormais.



2. Le transfert méthodologique, l'impact auprès du ReFLeT.

Certains acteurs de l'AOC-MS ont exprimé la volonté de dupliquer l'expérience au sein des autres facultés de l'université. Une volonté que l'on retrouve dans l'expression du besoin de porter les actions au-delà du projet, en particulier pour les enseignants et les administratifs qui se retrouvent confrontés à des difficultés pouvant freiner leur dynamique de changements (ex : nombreux postes vacants, dépendance aux ministères pour valider certains budgets...). La mise en exergue de ces difficultés pourrait mener à une action collective auprès des ministères concernés, portée par certains acteurs ayant été impliqués dans l'AOC-MS.

Ce désir de reproduire l'expérience exprimé par les participants de l'AOC-MS témoigne aussi d'une montée en compétence du ReFLeT et de sa capacité à essaimer la méthodologie.

Le transfert méthodologique, encore en cours, a permis au *ReFLeT*, avec l'appui de *ID*, de reproduire la méthode à deux reprises : une expérimentation sur la participation des femmes en politique à l'*UNOCA* et sur le sujet des jeunes filles victimes de violences au sein du nouveau projet *ACT-VBG*. Ces deux nouvelles expérimentations ont été co-animées et coordonnées par des actrices du groupe des étudiantes de l'AOC-MS de l'UOB.

Cette volonté de transposer la méthodologie sur différentes problématiques traduit l'intérêt profond du *ReFLeT* et témoigne de sa capacité à transmettre et à adapter l'AOC-MS auprès d'autres groupes d'acteur.rice.s et sur d'autres problématiques.

"ID a la volonté de continuer à travailler au Gabon et avec le *ReFLeT* qui devient un partenaire vraiment important pour l'organisation."

Alexis Bourges, Directeur des Opérations, ID

3. Principaux enseignements transversaux



Pour entretenir la motivation du changement, il est nécessaire de créer des liens entre les changements des acteurs et la mise en œuvre des activités du projet. L'UOB étant déjà un cadre fermé et particulier d'expérimentation, le manque de liens avec le reste du projet n'a pas permis de créer une dynamique de changements au-delà des murs de l'institution.

La mise en œuvre d'une AOC-MS demande du temps et des ressources humaines disponibles, en particulier sur le suivi-encouragement et la mobilisation des participants. Une personne consacrée à cette tâche facilite le maintien d'un lien de confiance avec les acteurs et la continuité du suivi.

L'analyse des changements est nécessaire pour valoriser les actions des acteurs. Le nombre de changements ne traduisant ni la qualité de l'engagement des acteur.rice.s ni celle des changements en eux-mêmes. Certains changements nécessitent une volonté d'agir profonde car ils peuvent impliquer un travail long et parfois frustrant. D'autres requièrent un engagement personnel fort, alors que d'autres encore peuvent émerger de manière inattendue.

Outil d'ouverture de la parole et de renforcement du pouvoir d'agir, l'AOC-MS trouve toute sa place et sa pertinence au Gabon. Le dispositif doit pouvoir s'adapter à un milieu où les institutions dépendent en grande partie de l'Etat. Afin de maximiser l'impact de l'AOC-MS au Gabon, il est nécessaire de trouver un juste équilibre entre ces deux cadres d'application :

- Cadre d'application institutionnel.
- Cadre d'application communautaire.

La seconde approche, la plus évidente, sera quoi qu'il arrive confrontée aux limites des institutions. Un travail particulier doit pouvoir être mené avec ces acteurs afin de leur faire prendre conscience de leur capacité individuelle. Les administratifs de l'UOB ont réalisé des changements structurants pour l'université, mais se retrouvent parfois confrontés aux limites imposées par leur administration.

Sur un nouveau projet, "*ACT-VBG*", le *ReFLeT* et *ID* expérimentent une AOC-MS dans un cadre communautaire, mais pre-

nant en compte les institutions en les intégrant dans les groupes d'acteurs. Forts de l'expérimentation au sein de l'UOB, les deux organisations pourront appuyer ces acteurs institutionnels dans la mise en mouvement d'une dynamique de changement individuel et les encourager dans l'essaiage de leurs changements.

“Je retiens avec cette méthode la possibilité de rêver d'une situation meilleure et de réaliser que l'on peut contribuer à la réalisation de ce rêve. Pour la thématique de l'Université sur l'amélioration des droits, je trouve que cette méthode a permis de mettre officiellement des mots sur les maux qui minent la Faculté des Droits et des Sciences Economiques. Cette prise de conscience et cette vision collective ont créé un petit feu qui à un moment donné relèvera l'image de cette faculté.”

Nesma BAH, coordinatrice projet Citoyennes Engagées pour le ReFLeT



"Je suis vraiment très fière de ce que nous avons réalisé ensemble, ID et ReFLeT, d'autant plus que nous sommes allés intervenir en milieu universitaire ; donc face à des professeurs d'université, nous, petite ONG constituée essentiellement d'une équipe de non-diplômés. En tant que modératrice de l'atelier, j'avais en face à moi plusieurs professeurs d'université, des étudiants de 5e année, de 4e année, et nous, notre équipe, c'était des mamans, des ménagères, des jeunes sans emploi. Nous avons néanmoins relevé le défi d'intéresser ces acteurs pendant 2 jours consécutifs, et de leur donner le sentiment d'apprendre. À tel point qu'à l'atelier bilan, certains enseignants ont demandé au ReFLeT de les former à la méthodologie AOC-MS. Je ne sais pas s'il y a plus belle victoire dans cette démarche. Premièrement, on a vu le changement se faire à l'université, puisqu'au sortir de l'atelier, tout de suite l'administration a mis en œuvre des réformes. La question des recours qui avait motivé notre initiative à l'UOB a été réglée dans les 3 mois qui ont suivi l'atelier au sein de la faculté de droits et sciences économiques. Aujourd'hui, une collaboration bienveillante est établie entre l'administration, les associations d'étudiants et les enseignants pour recevoir les recours des étudiants, les traiter dans les 8 jours, leur donner accès à leurs copies, refaire les examens, si nécessaire, ou expliquer ce qui n'a pas réussi. Il y a eu des réformes de ce genre, et quand on discute avec les parties prenantes, on voit qu'il y a plus de sensibilité à la question de la violation des droits. (...) Personnellement, ce sera durant les 3 ans de Citoyennes Engagées, mon plus bel enseignement, cette AOC-MS. (...) Elle a vraiment contribué à renforcer les capacités d'une vingtaine de membres de notre association. Elle nous a aussi permis de renforcer notre équipe de bénévoles, parce que grâce à cette activité, on a récupéré de nouveaux jeunes membres au sein des groupes des étudiantes et étudiants qui, touchés par cette activité de mobilisation sociale, se la sont appropriée. Certains ont ensuite été formés à la méthodologie de nouveau grâce à ID, dans le cadre d'un partenariat avec UNOCA. Cette expérimentation a donc donné lieu à un traceur de compétences, une appropriation effective par les équipes locales, permettant ainsi de renforcer le positionnement institutionnel du ReFLeT. Etant effectivement la modératrice principale de deux ateliers vision et changement, j'ai pu acquérir un positionnement d'experte auprès des partenaires, et aujourd'hui, ReFLeT est reconnue comme une association qui a une expertise sur ce type d'atelier constructif, dans la création de solutions collectives et de dynamique sociale. C'est une approche qui, je pense, va encore m'accompagner pendant plusieurs années, pour longtemps."

Nathalie Zemo Efoua, Présidente du ReFLeT.



ID est membre de



Responsable PAR, Gaëlle Gandema

Tel : +33 (0)5 49 60 89 66

E-mail : g.gandema@id-ong.org

Directeur pays Congo-Gabon, Luc Blondy

Tel : + 242 06 484 9801

E-mail : l.blondy@id-ong.org

Réseau Femme Lève-Toi

Tel : 241 77 63 90 49

E-mail : femmelevetoi.ga@gmail.com