

LES RACINES DU CHANGEMENT

COMMENT LES ENTREPRENEURS SOCIAUX
ACCÉLÈRENT LE CHANGEMENT SYSTÉMIQUE
EN AFRIQUE



TOU·TE·S ACTEUR·RICE·S DE
Changement



LES RACINES DU CHANGEMENT
RAPPORT 2023

Rapport traduit de l'anglais





NOS PARTENAIRES

BMW Foundation Herbert Quandt

HERBERT QUANDT LA FONDATION BMW

La Fondation BMW Herbert Quandt promeut un leadership responsable et inspire les dirigeants du monde entier à œuvrer en faveur d'un avenir pacifique, juste et pérenne. À travers ses activités, elle vise à promouvoir les objectifs de développement durable de l'Agenda 2030 des Nations Unies en inspirant les dirigeants à porter leur engagement social et politique à un niveau supérieur, à travers les communautés, les cultures et les pays. En outre, pour favoriser le changement positif, la Fondation BMW connecte les dirigeants grâce à son réseau mondial de leaders responsables. Enfin, elle investit dans des organisations à fort impact tout en encourageant les dirigeants à adopter la philanthropie d'entreprise et l'investissement à impact comme des outils efficaces pour le changement social.



MAKING MORE HEALTH

Making More Health né en 2010, est le fruit d'un long partenariat entre Boehringer Ingelheim¹ et Ashoka. Ce partenariat établit un lien entre les résultats sociaux et commerciaux dans le but de créer une valeur partagée pour tous : la collectivité, les entrepreneurs sociaux, nos partenaires locaux et internationaux et nos employés. À ce jour, Making More Health a mis en place un vaste réseau de 120 Fellows Ashoka travaillant dans le dans le secteur de la santé, a engagé plus de 11 000 employés et a amélioré les conditions de vie de 12 millions de personnes.



ILLUMINATE

Illuminate est un réseau international et collaboratif qui soutient l'émergence de pratiques pour le changement systémique afin d'améliorer le bien-être des personnes et de la planète. Ce réseau vise à promouvoir un monde dans lequel les individus sont profondément connectés les uns aux autres et à la planète vivante, conscients des possibilités de changement, et capables de comprendre la complexité pour concevoir des solutions systémiques aux défis mondiaux.

TABLE DES MATIÈRES

Nos partenaires	2
Synthèse	8
Etudes de cas.	16
Utiliser la technologie et la citoyenneté pour plus de transparence publique	16
Créer un environnement plus inclusif pour les enfants en situation de handicap	24
Créer plus de valeur pour les caféiculteurs	37
Apporter une réponse globale aux Accidents Vasculaires Cerebraux (AVC).	47
Améliorer l'accès aux soins optiques durables en Afrique	55
Glossaire	65
Ressources complémentaires sur le changement systémique	66
Remerciements	67
Méthodologie	68
A propos d'Ashoka.	69
Notes de fin	70

PREFACE

Malgré des progrès significatifs dans la lutte contre la pauvreté et la promotion de la santé et de l'éducation, des rapports récents indiquent que la communauté internationale semble loin d'atteindre les objectifs de développement durable (ODD) d'ici 2030². C'est pourquoi, dans le rapport 2022 sur les ODD, le Secrétaire général des Nations unies a appelé à une action audacieuse. Le temps presse et l'humanité est confrontée à un besoin urgent de trouver, de soutenir et de financer des solutions transformatrices à un rythme plus soutenu que jamais, sachant que :

- Plus de 445 millions de personnes vivent toujours dans l'extrême pauvreté en Afrique subsaharienne, avec moins de 1,90 dollar USD par jour.
- Les moins de 25 ans représentent plus de 60 pourcent³ de la population africaine. Alors que les jeunes représentent un atout important pour le développement socio-économique du continent, le taux de chômage élevé, qui atteint plus de 60 pourcent⁴ dans certains pays africains, les empêche d'obtenir des moyens de subsistance significatifs.
- On s'attend à ce que le changement climatique provoque de graves conséquences sur le continent africain, en entraînant des sécheresses et une pénurie de ressources qui pourraient engendrer des tensions sociales. Parmi les dix pays⁵ les plus vulnérables au changement climatique, sept se trouvent en Afrique.

Ces défis urgents sont extrêmement complexes et étroitement liés. Pour accélérer la réalisation des ODD, il est nécessaire d'adopter des approches systémiques afin de s'attaquer aux causes profondes de ces problèmes, plutôt qu'à leurs symptômes. Pour ce faire, il faut modifier, changer et transformer les structures, les mentalités et les dynamiques de pouvoir par le biais d'une

collaboration entre différents acteurs dans le but de parvenir à une amélioration durable au niveau local, national et mondial. Bien que le changement systémique, par sa nature complexe et à long terme, puisse entraîner des incertitudes et des bouleversements au cours du processus, cela en vaut la peine car il conduit à un changement plus durable. Les exemples historiques de changements systémiques réussis vont de l'abolition de l'esclavage aux États-Unis aux campagnes ayant abouti au droit de vote des femmes.

Parmi ceux qui œuvrent pour élaborer de telles solutions, le travail des entrepreneurs sociaux se distingue. Étant donné que l'entrepreneuriat social implique de prendre des risques et de s'aventurer en terrain inconnu, tous les entrepreneurs sociaux ne parviennent pas toujours à développer leurs efforts à grande échelle. Cependant, ils se démarquent par leur esprit d'entreprise, leur créativité, leur prise de risque et leur persévérance.

Il est encourageant de constater qu'au cours des dernières années, alors que l'idée de changement systémique a pris de l'ampleur dans l'espace du développement et de la philanthropie, elle est presque devenue un terme à la mode. Ashoka a été pionnier pour établir un lien entre le concept d'entrepreneuriat social et de changement systémique depuis le début de notre activité, en 1980. Cette citation de Bill Drayton, fondateur et PDG d'Ashoka, résume cette philosophie : « Les entrepreneurs sociaux ne se contentent pas de donner un poisson ou d'enseigner comment pêcher. Ils ne se reposeront que quand ils auront révolutionné l'industrie de la pêche »⁶. Tous les entrepreneurs sociaux que nous sélectionnons pour le Fellowship Ashoka, s'attaquent à des problèmes sociaux complexes, en essayant de produire un changement à un niveau systémique.

Dans ce rapport, nous montrons à travers des cas pratiques de Fellows Ashoka en Afrique, pourquoi et comment ces leaders ont développé de stratégies de changement systémique. Pour commencer la conversation, nous avons sélectionné cinq Fellows sur les 470 que compte l'Afrique subsaharienne. Notre objectif est d'améliorer la compréhension du changement systémique au sein de trois groupes principaux :

- i. les praticiens, c'est-à-dire les entrepreneurs sociaux et les leaders du secteur social ;
- ii. les investisseurs pour le changement social en Afrique ; et
- iii. les acteurs influents tels que les dirigeants d'entreprises et de gouvernements.

Ceci est particulièrement important étant donné que, en tant que réseau d'entrepreneurs sociaux, nous constatons ce qui suit :

- **La nécessité de démystifier et de contextualiser le changement systémique.** Cela peut parfois être perçu comme un terme à connotation occidentale⁷ ou comme une notion complexe avec une multitude de jargons. Ce rapport vise à développer des contenus pertinents pour le continent Africain.
- **Les entrepreneurs sociaux rencontrent toujours de grandes difficultés dans le financement de leur travail ayant le plus grand impact** c'est-à-dire leur travail systémique. Alors que l'expression « changement systémique » est de plus en plus utilisée, les pratiques de financement doivent évoluer plutôt que de se limiter à des subventions à court terme et à des indicateurs d'impact direct. Ce rapport est un appel à l'action pour la communauté de bailleurs de fonds : philanthropes, fondations, investisseurs d'impact, entreprises donatrices, agences gouvernementales et organisations multilatérales. Notre question est la suivante : la philanthropie africaine peut-elle faire un bond en avant pour intégrer

les enseignements sur le changement systémique profond et durable pour un développement ?

- **En Afrique, les investisseurs ont toujours tendance à privilégier les entreprises sociales dirigées par des expatriés, alors qu'il existe des solutions remarquables sur le continent.** Sur les 9 milliards de dollars de subventions accordées par des fondations américaines à l'Afrique subsaharienne, seuls 5,2 % sont allés à des organisations locales⁸. Il existe pourtant des solutions remarquables mises en œuvre par des dirigeants locaux, des entrepreneurs africains et des organisations implantées en Afrique.
- **Le dynamisme actuel autour de l'entreprise sociale et du pouvoir des marchés.**⁹ La conversation autour de l'innovation sociale et du changement social est de plus en plus dominée par une perspective centrée sur l'entreprise, qui confond souvent la durabilité financière et l'impact. Cette tendance peut éloigner les organisations de leur objectif. Elle attire plutôt les individus vers les services directs et peut les éloigner du changement systémique, sachant que ce dernier nécessite un travail de longue haleine et présente des défis pour mesurer l'impact indirect.

Nous tenons à remercier chaleureusement *Making More Health*, la *Fondation BMW Herbert Quandt* et *Illuminate* pour leur soutien à ce projet. Nous espérons que ce rapport, qui s'appuie également sur un ensemble de recherches et de ressources produites par Ashoka et d'autres organisations, suscitera des réflexions pour le développement du changement social. Nous restons déterminés à continuer d'apprendre et d'agir pour construire un écosystème plus fort en faveur de l'entrepreneuriat social en Afrique, en collaboration avec des partenaires de tous secteurs.

SYNTHÈSE

Les cinq cas présentées dans ce rapport, portant sur les projets portés par cinq entrepreneurs sociaux en Afrique, visent à décrire le changement systémique à l'aide d'exemples concrets dans divers secteurs et pays. Le présent rapport définit le changement systémique comme le fait de « s'attaquer aux causes profondes plutôt qu'aux symptômes en modifiant, changeant et transformant les structures, les coutumes, les mentalités, les dynamiques de pouvoir et les règles par le biais d'une collaboration entre différents acteurs dans le but de parvenir à une amélioration durable au niveau local, national et mondial ». ¹⁰

Les objectifs de ce rapport sont les suivants :

- Approfondir la compréhension des pratiques du changement systémique, en

particulier dans le contexte africain ;

- Distiller les méthodes, les idées et les leçons tirées de l'expérience d'entrepreneurs sociaux qui adoptent une approche systémique ;
- Partager ces connaissances avec trois groupes cibles : les entrepreneurs sociaux et les leaders du secteur social, les investisseurs d'impact (y compris les philanthropes, les fondations, les investisseurs, les entreprises donatrices, les agences gouvernementales et les organisations multilatérales qui souhaitent faire évoluer leur approche actuelle du financement de manière à ce qu'elle leur permette d'investir dans les efforts visant à changer les systèmes) et les organisations influentes, telles que les entreprises et les leaders gouvernementaux pouvant potentiellement jouer un rôle dans le changement systémique.



Les études de cas montrent comment les entrepreneurs sociaux, avec leurs équipes, leurs associations, leurs partenaires et leurs bénéficiaires, parviennent à :

- Créer un environnement plus inclusif pour les enfants en situation de handicap (Shonaquip Social Entreprise, Afrique du Sud) ;
- Augmenter la valeur pour les petits producteurs de café en repensant la chaîne de valeur (NUCAFE, Ouganda) ;
- Se servir de la technologie et de la participation citoyenne comme leviers permettant d'améliorer la transparence et la responsabilité publique (BudgIT, Nigéria) ;
- Générer une réponse globale à la crise des accidents vasculaires cérébraux (Stroke Action Nigéria) ; et
- Améliorer l'accès à des soins ophtalmologiques durables (Kovin Naidoo, au travers de ses diverses initiatives, Afrique).

En tant qu'organisations intermédiaires, professionnels, bailleurs de fonds et philanthropes, nous devons réfléchir et nous inspirer des meilleures pratiques des entrepreneurs sociaux, en intégrant leur réflexion stratégique dans notre propre travail.

Les études de cas de ce rapport montrent comment nous pouvons :

- **Adopter une approche systémique** dans l'élaboration de nos programmes, de nos activités et de nos pratiques de financement ;
- **Modifier la dynamique du pouvoir** entre les groupes sociaux avec lesquels nous travaillons afin de promouvoir une répartition plus équitable de la valeur ;
- **Améliorer les systèmes publics existants**, plutôt que de créer des structures parallèles, en fournissant une expertise, en garantissant l'alignement des parties prenantes et en utilisant la technologie ;
- **Exploiter les données et la recherche** pour faciliter les recommandations préconisées.
- **Développer des stratégies à faible budget mais à fort impact**, sachant que pour produire un changement systémique, il n'est pas nécessaire de disposer d'une grande structure et qu'il est possible de trouver des points d'appui pour maximiser l'impact ;
- **Assurer la responsabilité et la légitimité de notre travail** en impliquant étroitement dans notre domaine, une variété d'acteurs, tels que les organisations de la société civile, les organismes gouvernementaux, les organisations à but non lucratif et les entreprises ; et
- **Utiliser le pouvoir de « Tous acteurs du changement »** comme principe directeur pour atteindre nos objectifs de changement systémique.

MESSAGES CLES POUR LES ENTREPRENEURS SOCIAUX ET LES PROFESSIONNELS DU SECTEUR SOCIAL

En tant qu'entrepreneur social, vous avez ouvertement exprimé votre passion et avez dépensé beaucoup d'énergie pour attaquer un problème social ou environnemental. Vous êtes conscient que les besoins sont trop importants et trop urgents pour être résolus uniquement par des interventions directes. Comment pouvez-vous utiliser vos connaissances, votre sens de l'innovation et votre expérience dans votre secteur pour influencer de manière plus efficace le vaste système dans lequel vous opérez ? Nous espérons que ces études de cas pourront vous inspirer en vous fournissant des exemples de différents secteurs, systèmes et angles d'approche du changement systémique. Les organisations présentées vont des structures à but non lucratif à des structures hybrides et diffèrent grandement en termes de budget.

Nous vous encourageons à approfondir votre réflexion sur le sujet, malgré les contraintes liées à la gestion d'une organisation et la pression de la part des bailleurs de fonds qui vous incitent à mettre l'accent sur des interventions directes :

- Quel pourrait être l'impact global de votre stratégie d'expansion dans le changement des pratiques actuelles ?
- Comprenez-vous suffisamment le système que vous essayez de changer ? Cela inclut les ressources, les règles, les rôles, les relations et les résultats qui régissent ce système.
- Pouvez-vous décrire avec précision les modifications que vous souhaitez apporter au système et votre éventuelle contribution à celui-ci ?
- Comment avez-vous et comment pouvez-vous exploiter les données et la recherche

ainsi que des partenaires improbables afin de pouvoir approcher en toute confiance les décideurs politiques, les organes administratifs et les acteurs influents tout en étant souvent considéré comme un "petit" acteur ?

- Quels changements l'adoption d'une stratégie de changement systémique implique-t-elle pour votre organisation, votre équipe et les talents que vous souhaitez attirer ?
- Qu'est-ce que l'adoption d'une approche de changement systémique implique pour votre style de leadership, en gardant à l'esprit que la poursuite d'un changement systémique nécessite une collaboration à tous les niveaux ?
- Quels jalons d'impact pouvez-vous définir pour mesurer vos progrès vers des objectifs à long terme ?
- Comment pouvez-vous monétiser vos efforts de changement systémique grâce à des services de conseil, à des formations, à des certifications et/ou à des cotisations ? La bonne nouvelle est que les stratégies systémiques ne sont pas nécessairement coûteuses.

Si vous souhaitez lire davantage sur le sujet, veuillez consulter les rapports suivants d'Ashoka : [From Small to Systemic, Systemic and Empowering](#) et [L'étude Signal](#)



MESSAGES CLES POUR LES BAILLEURS DE FONDS

Les Fellows Ashoka signalent fréquemment que leurs travaux produisant le plus d'impact (ceux qui sont axés sur le changement systémique) sont généralement ceux qui sont les moins financés. Il s'agit là d'un véritable défi et d'une réelle opportunité pour les bailleurs de fonds, d'accroître l'impact de leurs financements en adoptant une approche de changement systémique.

À l'heure actuelle, les pratiques de financement dominantes restent mal adaptées aux approches de changement systémique. Les perspectives de financement à court terme, les ressources financières limitées et les interventions des bailleurs de fonds dans les initiatives constituent des défis majeurs. Selon le rapport *Embracing Complexity* :

Towards a Shared Understanding of Funding Systems Change, publié en 2020 par Ashoka et un consortium de partenaires, la majorité des approches de changement systémique devraient bénéficier d'un soutien financier pendant plus de cinq ans pour atteindre leurs objectifs.

Cependant, peu de bailleurs s'engagent sur le long terme. En outre, la plupart des subventions sont restreintes et les financements sans restriction sont rares. Plusieurs innovateurs sociaux indiquent qu'ils ont dû adapter leurs initiatives pour se conformer aux exigences des investisseurs.

Etant donné que la philanthropie africaine se développe rapidement, pourrait-elle faire un bond en avant pour intégrer les enseignements sur un changement systémique profond et durable?

Comme proposé dans le rapport **Sept étapes pour financer le changement systémique, vous pouvez :**

- 1 Trouver des leaders systémiques :** Commencez par chercher les acteurs du changement systémique qui maîtrisent le système et qui peuvent vous conseiller.
- 2 Les rencontrer dans des conditions équitables :** Trouvez les là où ils se trouvent et tels qu'ils sont, afin de les impliquer en tant que collaborateurs actifs dans toutes les étapes ultérieures.
- 3 Aligner votre soutien à la vision :** Explorez ensemble la vision et les différentes stratégies systémiques qui peuvent contribuer à sa réalisation.
- 4 Vous engager dans un partenariat durable :** Sur la base de cette adhésion mutuelle, construisez un partenariat de confiance pour vous engager à long terme envers la vision.
- 5 Renforcer leurs équipes :** Investissez dans les individus clés pour les interventions systémiques afin qu'ils puissent continuer à apprendre, à s'adapter et à intervenir de manière créative dans le système.
- 6 Renforcer leur système au sens large :** Considérez l'ensemble des parties prenantes essentielles et liées à la vision, de manière à ce que leur rôle dans la réalisation de celle-ci puisse être reconnu et soutenu. Reconnaissez et alignez votre influence sur ces systèmes également.
- 7 Investir dans vos capacités et le système de financement :** Continuez à renforcer votre propre capacité à produire un changement systémique et soutenez l'évolution du système de financement au sens large, en collaboration avec les leaders systémiques.

MESSAGES CLES POUR LES ACTEURS INFLUENTS DE L'ENTREPRISE ET DU SECTEUR PUBLIC

Le changement systémique ne peut être le résultat du travail d'un seul individu ou d'une seule organisation. Il implique nécessairement la collaboration de nombreux acteurs ayant des intérêts divers et peut se produire à une échelle locale, nationale et mondiale. Les organisations et les individus disposant de ressources considérables (en raison de leur capacité financière, de leurs réseaux, de leur aptitude à influencer les cercles sociaux, commerciaux et politiques), peuvent faire une différence en travaillant avec des entrepreneurs sociaux, qui se heurtent souvent à des obstacles comme l'absence de reconnaissance et de crédibilité. C'est particulièrement le cas des innovateurs sociaux travaillant dans des organisations de petite taille et relativement jeunes.

Les organisations influentes sont généralement le gouvernement, les grandes entreprises ou d'autres grandes structures telles que les associations industrielles ou les ONG Internationales.

Si vous faites partie des organisations influentes, ces recommandations peuvent vous aider à apporter une contribution significative au domaine du changement systémique :

- Prenez conscience de la situation actuelle et engagez-vous dans une réflexion sur la manière dont vous allez y contribuer. Cela demande du courage et de la détermination, car certaines organisations et personnes influentes peuvent bénéficier de systèmes défectueux ou inéquitables et peuvent avoir contribué à ces derniers.
- Cherchez activement à dialoguer avec des leaders connaissant la réalité de votre secteur qui comprennent les questions et

les stratégies sociales.

- Élaborez une vision et un plan de changement clairs en collaboration avec les dirigeants locaux.
- Adoptez une approche délibérée pour déterminer votre possibilité à tirer parti de votre influence, de votre crédibilité, de vos réseaux et de votre infrastructure pour contribuer à créer un changement social à grande échelle, en influençant la manière dont les groupes et les organisations individuelles s'organisent dans un système particulier. Les décideurs politiques, en particulier au niveau étatique et national, ont pour mission évidente de structurer les cadres juridiques.
- En utilisant des approches de type « laboratoire d'innovations », envisagez de travailler avec des entrepreneurs sociaux afin de tester le potentiel d'une idée, à créer un impact sur l'ensemble du système.

Si vous souhaitez lire davantage sur le sujet, veuillez consulter les rapports suivants : [*Influence for Good*](#) et [*New Allies: How governments can unlock the potential of social entrepreneurs for the common good.*](#)

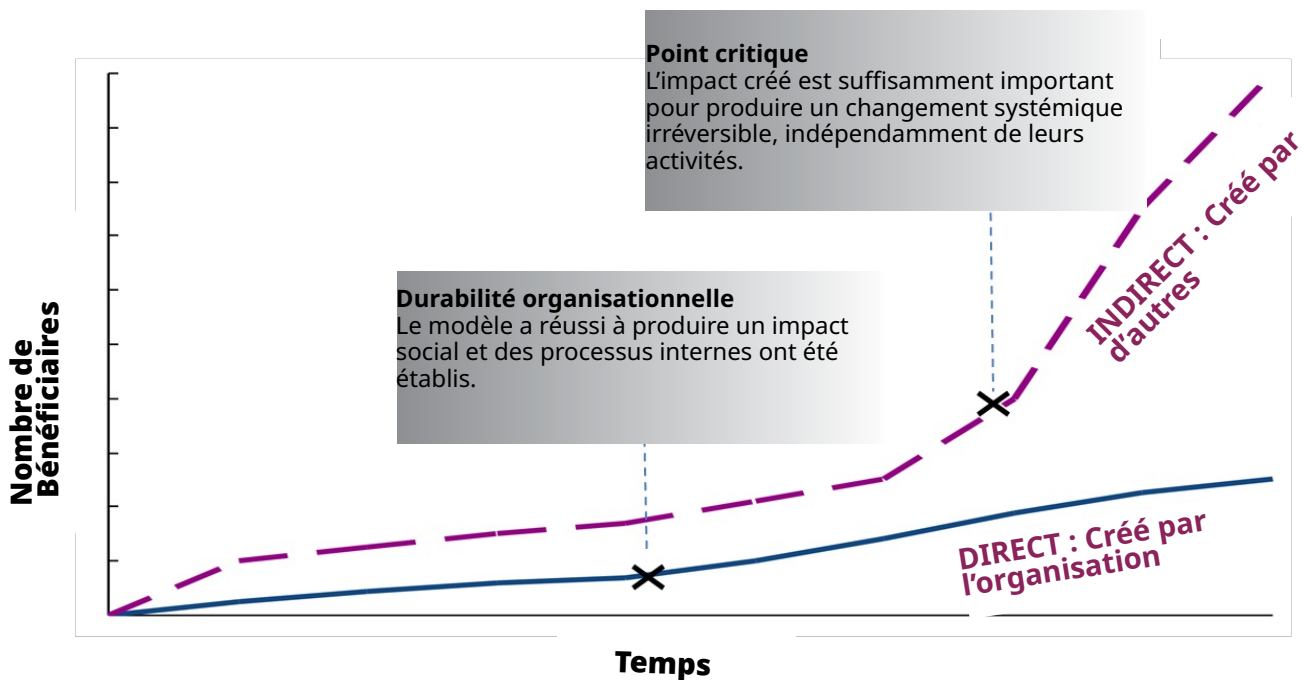


LES ENTREPRENEURS SOCIAUX ET LE CHANGEMENT SYSTÉMIQUE

Les innovateurs sociaux agissent à deux niveaux d'impact principaux : l'impact direct et l'impact systémique. Le premier s'attaque aux symptômes, tandis que le second s'attaque à l'origine du problème.

Ces deux niveaux d'impact sont essentiels et complémentaires.

Un problème ou une crise nécessite une réponse urgente dans laquelle les symptômes sont traités (par exemple, nourrir les sans-abri ou construire des abris d'urgence suite à une catastrophe climatique) tout en créant les conditions permettant d'éviter la réapparition des symptômes. Pour ce faire, il faut s'attaquer aux causes (souvent multiples, complexes et entremêlées) qui les ont déclenchés. Cela peut aller de la discrimination à l'embauche, par exemple, au réchauffement de la planète.



Source: Ashoka
Figure 1



En quoi les approches systémique du changement social sont-elles novatrices ?

- Elles cherchent à s'attaquer aux causes profondes plutôt qu'aux symptômes d'un problème sociétal et tendent donc à adopter une approche multidisciplinaire et à long terme.
- Elles visent à résoudre des problèmes sociétaux avec un effet durable, ce qui signifie qu'elles oeuvrent en vue d'une situation nouvelle et stable qui, à terme, devrait idéalement rendre obsolète le travail d'un leader dans le travail du leader systémique.
- Elles modifient, changent et transforment généralement les caractéristiques d'un système, allant de l'explicite (politiques, pratiques et flux de ressources) au semi-explicite (relations et dynamique du pouvoir), en passant par l'implicite (modèles mentaux).
- Elles produisent différentes formes de changement systémique, allant de l'adoption par d'autres entités (telles que le gouvernement), à un changement d'état de mentalités au sein de la société.
- Elles peuvent utiliser des approches évolutives car les systèmes s'adaptent aux perturbations, ce qui rend la mesure des progrès et de l'impact à partir des méthodes traditionnelles difficile.
- Elles ne requièrent pas d'une organisation qu'elle se développe organiquement au sens traditionnel du terme.
- Elles reconnaissent qu'il n'existe pas de réponse unique à des problèmes complexes et que, par conséquent, le changement systémique ne peut pas être réalisé par des acteurs individuels. Il nécessite au contraire une collaboration entre différents acteurs qui peuvent s'appuyer sur leurs forces respectives et ensemble, apprendre de leurs réussites et de leurs échecs.

Ashoka a identifié six principaux types de stratégies de changement systémique sur la base des expériences des Fellows Ashoka : ¹¹

Il existe 6 types de stratégies de changement systémique



Avantages compétitifs

Une nouvelle approche est copiée par d'autres car elle fournit un avantage compétitif (ex : les protocoles médicaux).



Processus formel

Modifier les lois, les régulations locales, les processus administratifs.



La baleine

La nouvelle idée devient la nouvelle norme car elle est adoptée par un acteur influent (ex : un leader du marché, l'Université de Harvard).



Créer un secteur/marché

Créer un écosystème autour d'une idée (ex : la thérapie psycho-sociale).



Les petits poissons

Une nouvelle idée se répand grâce aux formations, à l'open sourcing et à d'autres techniques.



Changement de narratif

Changer la manière, dont nous, en tant que société, réfléchissons aux problèmes (ex : l'esclavage, la durabilité, l'éducation).



A I N A V I N E V I S U A L S

UTILISER LA TECHNOLOGIE ET LA CITOYENNETÉ POUR PLUS DE TRANSPARENCE PUBLIQUE

BUDGIT, NIGÉRIA

La corruption officielle a toujours été identifiée comme l'un des principaux défis auxquels le Nigéria (et l'Afrique dans son ensemble) est confronté. Le manque de transparence dans la gestion des budgets publics est l'une des principales préoccupations. Fondée en 2011, BudgIT est une organisation à but non lucratif qui utilise la technologie pour faciliter le changement sociétal en permettant l'engagement des citoyens et en obligeant les institutions à rendre compte de leurs engagements. Pionnier dans le domaine du plaidoyer social basé sur la technologie, BudgIT utilise une série d'outils technologiques pour simplifier les budgets publics et les questions de dépenses publiques pour les citoyens et la société civile dans le but de créer plus de transparence dans la reddition des comptes. Les partenariats avec la société civile, les institutions publiques et les médias (principalement dans les domaines de l'analyse fiscale du budget national, de la technologie civique et de la représentation simplifiée des données pour les communautés) sont les principaux piliers de la stratégie de BudgIT.



Fellow Ashoka	Oluseun Onigbinde
Organisation	BudgIT
Pays bénéficiaires	Nigéria, Ghana, Sierra Leone, et Libéria ¹²
Année de création	2011
Site web	yourbudgit.com
Budget annuel	3 400 000 Dollars Américains
Nombre d'employés	Environ 37 employés permanents, dont 24 agents de suivi



APERÇU DE L'IMPACT

- Entre 2011 et 2021, 80 millions de Nigériens ont bénéficié d'une éducation civique portant sur le processus budgétaire national.
- L'organisation a identifié des projets « fallacieux » (contrefaits) d'une valeur de plus de 113 575 Dollars Américains, dans le budget du Nigéria pour l'année 2017.
- BudgIT a révélé 316 doublons de projets publics dans le budget national du Nigéria pour l'année 2021.
- Grâce à son outil technologique Tracka, BudgIT a facilité l'achèvement de 15 218 projets gouvernementaux qui ont touché au moins cinq millions de personnes à travers les communautés. Par conséquent, en 2021, le gouvernement nigérien a été incité à créer son propre outil de suivi des projets, Eyemark, ce qui a permis d'améliorer le suivi des projets publics.

LE PARCOURS DE L'ENTREPRENEUR SOCIAL

Ingénieur de formation, Oluseun a toujours été conscient que les données et la recherche peuvent constituer des outils de changement. Après avoir travaillé en finance en tant que banquier pour le secteur privé, effectuant des analyses budgétaires et des recherches stratégiques pour aider les banques à améliorer leurs performances, Oluseun a changé d'orientation, animé par la volonté d'appliquer ces mêmes principes pour bâtir un meilleur État. Au lieu de réaliser des analyses pour les gestionnaires, il a pensé que fournir une analyse des budgets du gouvernement au public changerait la donne dans le domaine de la transparence.

En 2011, Oluseun a lancé BudgIT pour remédier au manque de transparence dans les processus budgétaires fédéraux du Nigéria afin de lutter contre la corruption et l'abus de fonds publics. L'organisation y parvient en rendant les données budgétaires du Nigéria plus accessibles et compréhensibles pour le public grâce à l'utilisation des technologies numériques et en transformant les représentations visuelles complexes des données en

formats plus faciles à comprendre pour la société civile ayant une faible connaissance dans le domaine. À cette fin, BudgIT a mis au point des technologies créatives qui s'inscrivent dans le cadre de l'interaction civique et de la réforme institutionnelle.¹³

Grâce à une campagne de sensibilisation ciblée et d'analyse du budget fédéral de l'année 2017, BudgIT a touché 2,5 millions de personnes par le biais de plateformes en ligne et hors ligne et impliqué 25 000 citoyens dans le processus d'examen, ce qui a permis de dévoiler des postes budgétaires truqués et des faux projets d'une valeur de plus de 41 millions de Nairas (113 575 Dollars Américains), y compris un investissement qui prétendait être destiné au financement d'un centre de jeunesse inexistant dans l'État de Kebbi¹⁴. En encourageant les citoyens à examiner attentivement le budget, BudgIT a également mis au jour 316 doublons de projets publics dans le budget national du Nigéria pour l'année 2021 et a réussi à établir un plafond salarial standardisé pour les fonctionnaires.¹⁵

Selon ses analyses, en 2021, l'organisation avait touché 80 millions de Nigériens par le biais de formations et de communications dans les médias.

Sur la base de son travail au Nigéria, BudgIT à reproduit son modèle dans trois autres pays d'Afrique de l'Ouest (le Ghana, le Libéria et la Sierra Leone) ce qui pourrait transformer les systèmes au niveau régional en Afrique de l'Ouest.¹⁶

LE PROBLEME

Selon l'Indice Annuel de Perception de la Corruption publié par Transparency International, le Nigéria était classé 154e sur 180 pays dans le monde en 2021, ce qui le place parmi les 30 pires pays du monde.¹⁷ L'Afrique sub-saharienne est la région la moins bien classée. Les Seychelles (# 23), le Cap-Vert (#39), le Botswana (# 45), l'île Maurice (# 49) et le Rwanda (# 51) sont les pays les plus performants d'Afrique. En comparaison, la République Démocratique du Congo est classée en 169e position, la Guinée équatoriale en 173e position, la Libye en 172e position, la Somalie en 178e position et le Soudan du Sud en 180e position.

La société civile ne parvient pas à contrôler étroitement les budgets gouvernementaux, ce qui favorise la persistance de ce fléau national. Des fonds disparaissent régulièrement dans des coffres privés sans susciter de réaction, alors même que les services publics restent nettement insuffisants. Il y a moins d'une décennie, l'engagement actif de la société civile dans le cycle budgétaire au Nigéria était presque impossible car le processus budgétaire national n'était pas clairement défini (une réalité héritée des régimes militaires non transparents). En effet, dans de nombreux cas, le budget lui-même n'était pas rendu public au Nigéria.

Dans une pratique exemplaire, la société civile assurerait le suivi des dépenses de l'état et exécuterait des missions générales de contrôle, en utilisant des rapports citoyens par exemple, comme c'est le cas aux Philippines, en Inde et en Amérique latine.¹⁸ Bien que des dizaines d'Organisations de la Société Civile (OSC) se consacrent à la promotion de la transparence du gouvernement au Nigéria, nombre d'entre elles se trouvent souvent



sous-équipées pour réellement produire un impact en raison de la complexité avec laquelle le budget leur est présenté et de leur faible capacité d'analyse des données. Plus important encore, ce manque de capacité d'analyse rend le contrôle de la mise en œuvre du budget difficile pour les OSC, une fois que les fonds ont été alloués aux différents ministères par le Bureau du Budget.¹⁹

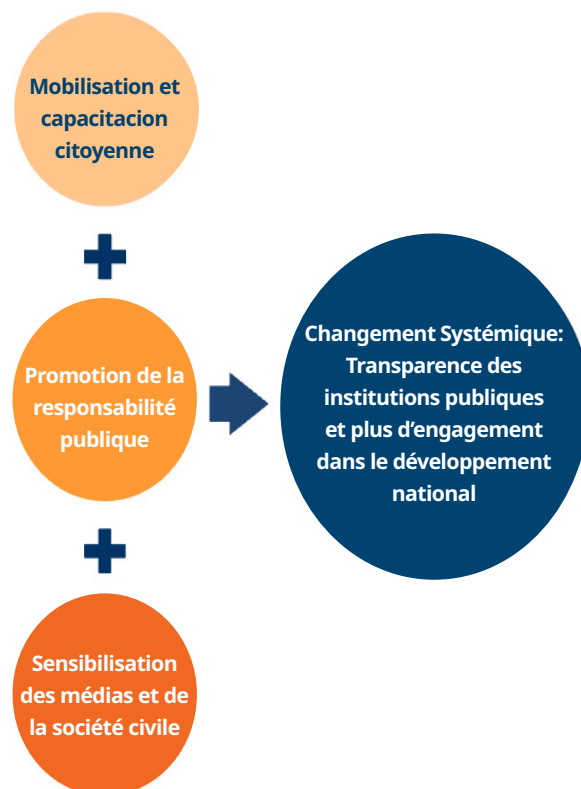
La Loi Nigérienne sur la Liberté de l'Information, initialement proposée en 1999, a finalement été promulguée en mai 2011. Cette loi devrait désormais faciliter le processus de transparence puisqu'elle accorde aux citoyens le droit de recevoir des informations sur les opérations et les dépenses de toutes les institutions utilisant des fonds publics. Cependant, pour les établissements qui ne souhaitent pas dévoiler leurs chiffres, les données budgétaires peuvent être facilement dissimulées dans des rapports complexes qu'il est difficile pour les citoyens d'assimiler et de décortiquer. Les acteurs individuels au sein de ces institutions non transparentes, désireux de participer à l'instauration d'une plus grande transparence fiscale au Nigéria éprouvent souvent des difficultés à fournir, dans les délais, des données utiles au secteur citoyen.

CORRECTION DES DÉSEQUILIBRES SYSTÉMIQUES

Pour créer un changement systémique, BudgIT travaille à trois niveaux : les citoyens, le gouvernement ainsi que les leaders du secteur social et des médias - et veille à ce que chaque groupe soit sur la même longueur d'onde afin de promouvoir une gestion transparente des finances publiques visant à réduire la fraude financière et l'abus de fonds publics (voir le graphique ci-dessous).



ILLUSTRATION SCHÉMATIQUE DU PROCESSUS DE CHANGEMENT SYSTÉMIQUE DE BUDGIT



Source: Interview avec Oluseun Onigbinde, 2022.

Figure 2

Responsabilisation Citoyenne

BudgIT a constaté que la plupart des citoyens sont peu susceptibles de comprendre les processus de budget public ainsi que les liens entre le budget national et les questions de prestation de services dans leurs communautés, et qu'ils ignorent la manière dont leur participation peut améliorer leurs conditions de vie. BudgIT relève ces défis et forme les citoyens au suivi des projets publics par le biais de Tracka, une plateforme électronique de suivi des prestations de services développée par BudgIT, qui simplifie le budget pour les citoyens lambda.²⁰

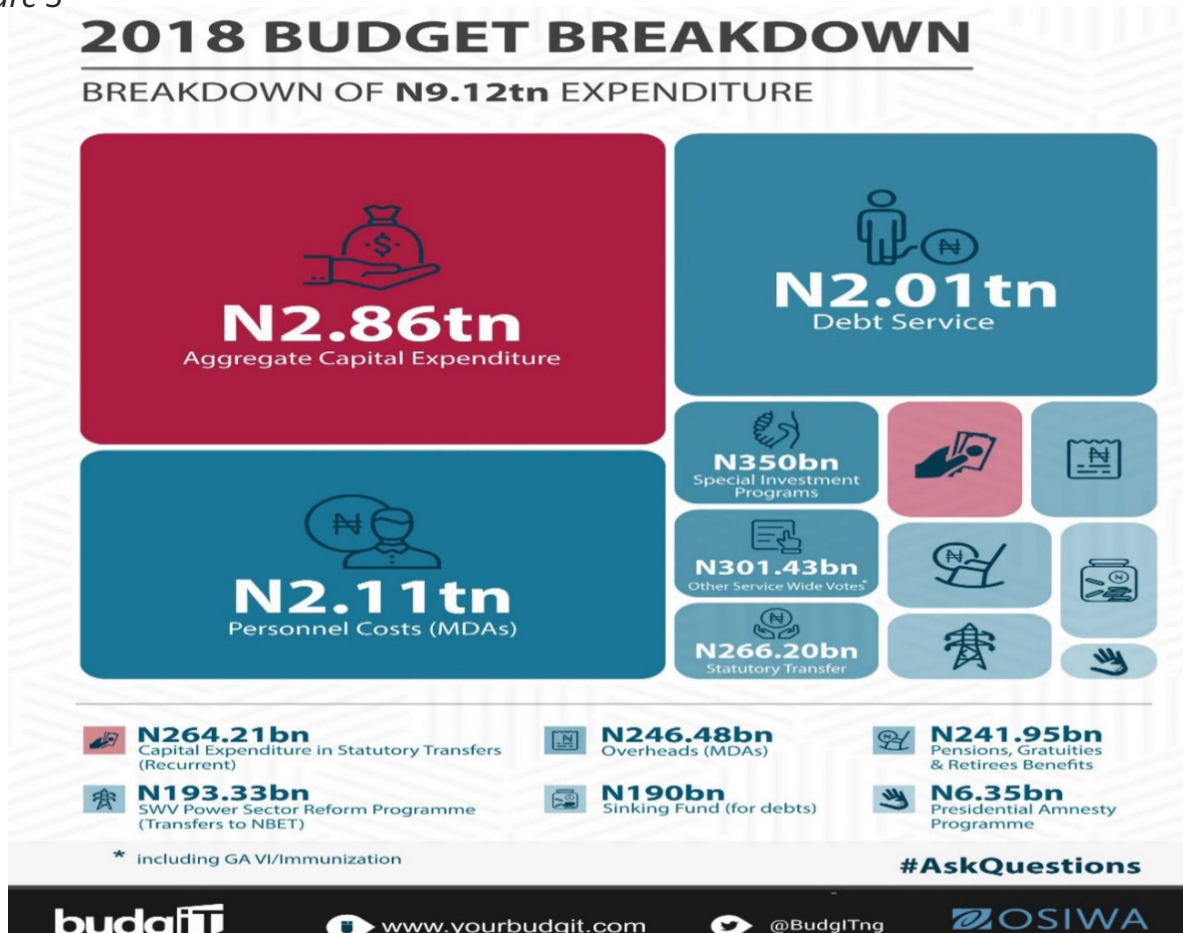
Parallèlement, BudgIT sensibilise le public et lui donne les moyens d'exiger la transparence du processus budgétaire national en lui expliquant les principes de la démocratie et du contrat social qui oblige les gouvernements à rendre compte aux citoyens. Dans un pays où le gouvernement sape régulièrement le pouvoir des citoyens, BudgIT construit de manière systématique une culture de citoyenneté active afin d'encourager les individus à participer pleinement à la société, à exercer leur pouvoir civique sans crainte et à constamment exiger l'équité de la part des représentants élus. La plateforme Tracka s'appuie sur les données ouvertes et s'intègre de médias sociaux existants, rassemblant les individus pour partager des photos, des vidéos, des documents et publier des commentaires sur les projets existants, afin de permettre aux citoyens actifs de suivre les progrès de la mise en œuvre du budget au niveau local.²¹ La responsabilisation des citoyens est renforcée par des réunions

publiques dans les communautés locales (où Tracka est présenté et expliqué) et par l'accès à des copies imprimées des projets publics au sein des communautés.

Tracka comprend également un programme de Champions Communautaires composé principalement d'étudiants bénévoles qui fournissent des mises à jour sur la mise en œuvre des projets publics au sein de leurs communautés. Ces Champions sont responsables du suivi continu des projets publics et de la publication des mises à jour des projets locaux dans leur milieu communautaire. Tout cela se fait avec un téléphone, en utilisant Tracka. En outre, lorsque BudgIT s'engage auprès d'une communauté, un agent de suivi (employé de BudgIT) y est affecté afin de renforcer les capacités des Champions Communautaires. BudgIT compte actuellement 850 Champions, principalement des femmes et des jeunes.

Exemple simplifié de la répartition du budget de l'État de Lagos selon Tracka

Figure 3



Comme le montre l'exemple ci-dessus, Tracka publie des versions simplifiées des budgets (qui comprennent également des postes budgétaires tels que les frais de personnel et les frais généraux) pour tous les États du Nigéria et permet aux citoyens de procéder au contrôle du processus budgétaire.²²

Utilisé dans six États au départ, le modèle Tracka a été étendu à 28 États et à la capitale fédérale du Nigéria. Pour accroître l'impact et promouvoir un développement inclusif des États, en particulier au sein des communautés rurales, BudgIT a engagé 24 agents de suivi pour améliorer le contrôle des taux de mise en œuvre de tous les projets d'investissement décrits dans le budget. En cas de retard dans la mise en œuvre, ils font pression sur le département gouvernemental concerné.

BudgIT a également développé un site web de suivi des dépenses du gouvernement (www.govspend.ng) qui simplifie le rapport du trésor public du pays pour les citoyens, les médias et les organisations de la société civile (OSC). Le site web permet aux citoyens d'accéder aux dépenses du gouvernement fédéral en temps réel, ce qui leur offre la possibilité de suivre et de comprendre le processus.

Le site web a augmenté la participation des citoyens aux finances publiques, ce qui indique qu'il est possible de parvenir à la transparence et à la responsabilité si les citoyens et les gouvernements travaillent ensemble. Selon le rapport annuel de BudgIT pour l'année 2021, la participation des citoyens au processus budgétaire a augmenté de 24% en moyenne grâce aux interactions avec les médias sociaux, aux visites du site web, aux engagements à la radio et aux réunions communautaires.²³

Renforcement des capacités des gouvernements

BudgIT stimule le changement des systèmes en encourageant la transparence dans le processus budgétaire du Nigéria par le biais de collaborations avec les différentes branches du gouvernement. Il fournit une assistance

technique sur les normes comptables internationales du secteur public (IPSAS) qui visent à améliorer les états financiers du secteur public. Le portail de suivi des dépenses du gouvernement (www.govspend.ng), développé par BudgIT, facilite également l'accès à l'information aux décideurs politiques du gouvernement nigérian. Le portail permet au gouvernement de fournir un accès facilité aux données gouvernementales et contribue à la conservation et à la transparence de celles-ci, améliorant ainsi la capacité de l'État à rendre compte à ses citoyens. Parallèlement, BudgIT mène également des initiatives de renforcement des capacités pour aider le gouvernement, la société civile et les médias à comprendre leur rôle dans la promotion d'une société transparente. Ces sessions abordent les défis liés à la compréhension du concept du « contrat social » par les fonctionnaires. Beaucoup d'entre eux ne se sentent pas responsables devant les citoyens une fois qu'ils ont été élus.

Engagement des médias et des citoyens

BudgIT collabore avec les citoyens et les professionnels des médias dans leur domaine d'activité afin de promouvoir le changement. Pour citer un exemple, dans le cadre de son Government Partnership Program (programme de partenariat pour un gouvernement ouvert), BudgIT a fait appel à des OSC très présentes dans les communautés et impliquant des jeunes, telles que le National Youth Council of Nigéria, la Millicent Foundation, Generation Next Nigéria et Justice, Development and Peace Centre. Ces collaborations ont été mises en place au niveau infranational par l'intermédiaire du réseau Open Alliance (une coalition d'OSC travaillant ensemble pour exiger la reddition de comptes par le gouvernement), afin de valider le plan d'action de l'État (SAP) (c'est-à-dire le plan de mise en œuvre du développement) dans l'État d'Enugu. BudgIT a également dispensé une formation aux OSC des États de Bauchi et de Gombe sur leurs rôles dans la promotion des partenariats de gouvernement ouvert (OGP) au sein des gouvernements de leurs

États respectifs, et a offert à plusieurs OSC les moyens d'améliorer le plaidoyer en faveur de la transparence dans leurs États par le biais de la participation au budget (c'est-à-dire avoir un droit de regard sur les affectations et les dépenses budgétaires).

Pour renforcer la collaboration avec les médias, BudgIT a lancé en 2011 Kontri Mata, une production visuellement attrayante sur YouTube qui vise à éduquer les citoyens sur les événements qui se déroulent dans le pays et qui affectent leur bien-être économique et social. Avec plus de 10 épisodes à ce jour, Kontri Mata, produit en langue pidgin, est la propriété intellectuelle de BudgIT et monte en popularité auprès des Nigériens, en particulier les millennials et la génération Z, qui ont un appétit pour les histoires créatives sur les questions de gouvernance. Il convient également de noter les méthodes multimédias en constante évolution de BudgIT, employées pour diffuser des informations au public, et conçues sur mesure pour des personnes de différents groupes d'âge et de différents niveaux d'éducation.²⁴

Parmi les principales campagnes médiatiques lancées par BudgIT à travers les médias digitaux et la presse écrite du pays, nous pouvons citer OpenNass, ValueofaVote, OccupyNigéria, OpenStates, StateofStates, LGAAlert, FixOurOil et InvestinginPeople, qui ont eu un impact cumulatif et considérable sur la sensibilisation des citoyens aux finances publiques et à la gouvernance au Nigéria.²⁵

La récente campagne Account4COVID s'inscrit dans la volonté de BudgIT de saisir toutes les occasions pour garantir la transparence des budgets. Alors que la pandémie de Covid-19 battait son plein, BudgIT s'est mobilisé et a interrogé plus de 200 citoyens et survivants du Covid-19, des professionnels de la santé et des représentants des autorités locales. Ils ont utilisé ces informations pour développer des histoires numériques sous forme de vidéos au Libéria, en Sierra Leone et au Ghana. Cela a permis de connaître la perception des citoyens sur les fonds alloués aux interventions liées au Covid-19, améliorant

ainsi la transparence à travers leur participation aux processus budgétaires.

Grâce à ses campagnes médiatiques massives, BudgIT a enregistré 9,78 millions d'impressions sur Twitter et 1 757 mentions dans les journaux en ligne. Cela a favorisé une plus grande participation des citoyens aux processus budgétaires du Nigéria.²⁶

Financement de l'approche systémique

BudgIT fonctionne grâce au financement de partenaires extérieurs tels que l'Open Society Initiative for West Africa (OSIWA), une organisation de financement qui œuvre pour la promotion des valeurs d'une société ouverte caractérisée par la participation effective des citoyens, la transparence et la responsabilité, le constitutionnalisme et l'État de droit, les processus électoraux, la gestion équitable des recettes publiques et le respect des droits des citoyens, y compris ceux des femmes et d'autres groupes vulnérables qui seraient autrement exclus.²⁷ L'OSIWA a soutenu BudgIT depuis sa création en 2011.

Les autres principaux donateurs de BudgIT sont Luminate, la Fondation Bill et Melinda Gates, Oxfam Nigéria, la Fondation Ford et le National Endowment for Democracy. Rien qu'en 2021, les interventions de BudgIT en matière de changement systémique ont été financées à hauteur de 3 421 787 Dollars Américains. La Banque mondiale a apporté son soutien à l'organisation par le biais d'une assistance technique. En outre, BudgIT gère des projets dans toute l'Afrique, notamment le Projet pour la Transparence et la Responsabilité (CTAP) du COVID-19, et transfère des sous-subsidies à plus de 12 organisations dans le cadre d'initiatives soutenues par la Fondation Hilton, la Fondation Skoll et l'USAID.

VUE D'ENSEMBLE : LES POINTS CLÉS DU CHANGEMENT SYSTÉMIQUE

« Il est important que les bailleurs de fonds restent flexibles pour s'adapter à la dynamique changeante des environnements dans lesquels les organisations sociales utilisant la technologie civiques opèrent. La plupart des approches de programmation n'offrent pas la possibilité de tester de nouvelles idées pouvant indiquer l'évolution des comportements, des normes et des règles dans les sociétés. Le financement doit également s'inscrire dans une approche à long terme en matière d'évaluation des résultats, compte tenu du fait que le changement requis prend généralement du temps à se réaliser et qu'il dépend de plusieurs systèmes interconnectés ». ²⁸

PLUSIEURS ENSEIGNEMENTS PEUVENT ÊTRE TIRÉS DU TRAVAIL DE BUDGIT. LES PRINCIPALES RECOMMANDATIONS D'OLUSEUN SONT LES SUIVANTES :

- **Engager le gouvernement en comprenant ses défis et ses motivations** : établir un lien de confiance en affirmant son soutien dans la résolution de ses problèmes.
- **Impliquer les jeunes** dans l'identification des solutions de technologie civique que les organisations modernes telles que BudgIT exploitent pour produire un changement social.
- **Se protéger et protéger son équipe** : partout dans le monde, les organisations qui œuvrent pour la transparence et la responsabilité des gouvernements sont exposées à d'éventuelles attaques, soit de la part des politiciens, ou de ceux qui estiment que le travail de l'organisation perturbe leur processus établi de siphonnage des ressources publiques. Pour vous protéger et protéger votre travail, faites-vous entendre le plus possible et travaillez dans le cadre de partenariats.
- **Pour faire face à d'éventuels détracteurs**, utiliser des données tangibles et simples par rapport aux grands enjeux.
- **Explorer de nouvelles possibilités de mise en œuvre de votre modèle** : les questions relatives au genre sont également très importantes et des outils tels que Tracka peuvent être utilisés pour étudier les violences sexuelles et l'impact du changement climatique sur les rôles des hommes et des femmes. Cela peut conduire à la conception de nouvelles solutions utilisant la technologie.
- **Élaborer des solutions inclusives** : le manque d'accès à l'internet dans les zones rurales et les quartiers urbains défavorisés fait qu'un grand nombre de personnes ne sont pas prises en compte dans les interventions virtuelles, ce qui a pour conséquence la marginalisation de l'opinion de certains citoyens.

CRÉER UN ENVIRONNEMENT PLUS INCLUSIF POUR LES ENFANTS EN SITUATION DE HANDICAP

SHONAQUIP SOCIAL ENTERPRISE, AFRIQUE DU SUD

Dans les environnements où les ressources sont insuffisantes, comme l'Afrique, les enfants et les jeunes adultes souffrant d'un handicap peuvent rarement réaliser leur plein potentiel. Cela est dommage pour ces individus et leurs familles qui ne peuvent jouir pleinement de la vie, ainsi que pour leurs communautés qui ne bénéficient pas de leur talent et qui considèrent souvent leur prise en charge comme un lourd fardeau.

À travers Shonaquip Social Enterprise, Shona McDonald et son équipe ont non seulement conçu et fabriqué des fauteuils roulants et des dispositifs d'aide à la posture pour les enfants vivant dans des zones rurales défavorisées, mais ont également mis en place un écosystème de services de soutien communautaires accessibles et des formations pour les familles, les professionnels de la santé et les éducateurs, qui œuvrent tous à l'amélioration de la qualité de vie de centaines de milliers d'enfants à mobilité réduite vivant dans des régions reculées d'Afrique.



Fellow Ashoka	Shona McDonald
Organisation	Shonaquip Social Enterprise
Pays bénéficiaires	Afrique du Sud, Botswana, Mozambique, Eswatini et Namibie. Exporte des produits vers Irak, Géorgie, Ouganda et Inde.
Année de création	1992
Site web	shonaquipse.org.za
Budget annuel	2 700 000 Dollars Américains
Nombre d'employés	86



APERÇU DE L'IMPACT

- À ce jour, Shonaquip a examiné plus de 100 000 utilisateurs de fauteuils roulants et les a équipés en dispositifs de soutien de posture. Chaque année, la fabrication de ces dispositifs et des fauteuils roulants, les cliniques de proximité, le renforcement des capacités, le mentorat et les programmes de formation aident directement plus de 19 000 personnes, ce qui a un impact annuel sur plus de 500 000 familles, leurs prestataires de services et la communauté.
- Entre 1996 et 2001, Shonaquip a contribué à la rédaction du livre blanc sud-africain sur les besoins éducatifs spéciaux.²⁹
- Entre 2006 et 2008, Shonaquip a contribué à l'élaboration des lignes directrices de l'Organisation mondiale de la santé (OMS) pour l'Afrique du Sud concernant la fourniture de fauteuils roulants manuels dans des contextes où les ressources sont limitées.³⁰
- En 2010, Shonaquip a participé à l'adoption de la Politique Nationale de Réhabilitation de l'Afrique du Sud.
- En 2013, Shonaquip a aidé à la normalisation de la fourniture de dispositifs d'aide à la mobilité en Afrique du Sud.
- Shonaquip a apporté sa contribution au projet de loi sur le développement social en Afrique du Sud et au rapport complémentaire destiné au Comité africain d'experts en matière de droits et de bien-être de l'enfant (ACERWC).



LE PARCOURS DE L'ENTREPRENEUR SOCIAL

Shona a connu les difficultés auxquelles sont confrontées les personnes handicapées lorsque sa fille, née en 1982, a été diagnostiquée d'une paralysie cérébrale. Il était impossible de trouver des appareils d'assistance appropriés et des services de soutien pour sa fille. En revanche, il lui a été conseillé de la placer dans une maison de soins et d'avoir d'autres enfants. Shona a commencé à concevoir des appareils pour répondre aux besoins de mobilité, de communication et d'éducation de sa fille. Rapidement, elle a commencé à partager ses productions pour en faire profiter les autres. Shonaquip est officiellement née en 1992 pour fournir un accès à des solutions viables à des clients individuels, ainsi que pour collaborer avec le gouvernement, la société civile et le secteur privé dans le but de faire évoluer les attitudes défaitistes et négatives à l'égard du handicap vers la justice sociale et l'inclusion. L'accent a été porté sur la conception de solutions technologiques d'assistance, le renforcement des capacités, la formation, l'accessibilité des cliniques communautaires de proximité et la fourniture de chaises roulantes en Afrique australe. Shona a élargi sa gamme de dispositifs de soutien de posture et de fauteuils roulants pour répondre aux besoins des enfants vivant dans des zones rurales défavorisées. Cela en s'efforçant de fabriquer un seul article à la fois et en investissant dans l'amélioration de la conception et des programmes de formation tout au long de son parcours. Sa gamme de produits s'est rapidement développée.

Au fil des années, l'entreprise sociale Shonaquip (ShonaquipSE) est allée au-delà des produits, du plaidoyer et de la production d'équipements afin de construire des écosystèmes durables qui créent une société accueillante, juste et inclusive pour les personnes en situation de handicap en Afrique. Elle est constituée de trois entités juridiques qui travaillent ensemble pour atteindre l'objectif collectif de veiller à ce

que l'intérêt de chaque enfant reste la principale préoccupation et la priorité de l'entreprise sociale dans son ensemble. Chaque entité dispose de son propre conseil d'administration et de son propre processus de présentation des états financiers vérifiés. Les équipes de direction réparties, composées de quatre responsables exécutifs, sont soutenues par une équipe de soutien transversale, chargée de réaliser un objectif commun et d'éviter les cloisonnements organisationnels et opérationnels :

- **Shonaquip** a pour rôle de veiller à ce que les enfants souffrant d'un handicap moteur aient facilement accès aux technologies d'assistance appropriées, aux services de soutien clinique et technique, ainsi qu'à l'information et à la formation nécessaires. Tous ces services peuvent garantir une réduction des complications de santé secondaires, une amélioration des fonctions physiques et la possibilité d'une inclusion significative dans les activités quotidiennes avec leur famille, leur communauté et la société dans son ensemble. Pour y parvenir, l'entreprise conçoit et fabrique une gamme d'appareils d'assistance certifiés ISO 13485, influence les normes internationales relatives aux produits et à la formation, et milite en faveur d'un meilleur accès aux services essentiels de fourniture de fauteuils roulants, tant auprès du gouvernement que du secteur privé.
- **La Fondation Uhambo**, créée en 2010 veille à ce que les enfants handicapés, leurs parents, leurs familles, leur personnel soignant et leurs communautés bénéficient de services de soutien holistiques et d'un accès à des processus d'orientation et à des voies qui favorisent l'inclusion sociale à tous les niveaux. Uhambo signifie « voyage » ou « aller de l'avant » en shona, une langue parlée au Zimbabwe. La Fondation travaille avec les services gouvernementaux et un réseau de parties prenantes et de partenaires afin de forger un changement systémique par le biais du renforcement des capacités, de programmes inclusifs de développement

de la petite enfance, de la prestation de services cliniques de proximité et de services de formation.

- **Le Trust “Les Champions du Changement” (fondé en 2020)**, crée un réseau d'autonomisation constitué de parents champions. La fondation offre une plateforme dédiée aux enfants en situation de handicap, à leurs parents et à leurs aidants pour partager des informations, développer des capacités d'action et faire entendre une voix collective afin de défendre leurs droits. L'objectif est de veiller à ce que les politiques soient mises en pratique, à ce que tous les enfants jouissent de leurs droits, quelle que soit leur situation, et à ce qu'ils aient accès aux technologies d'assistance appropriées, aux services d'aide, à l'information, à l'éducation et à d'éventuelles opportunités professionnelles.

En plus de ces trois entités implantées en Afrique du Sud, Uhambo USA a été créée en 2011 en tant qu'organisation à but non lucratif et en tant qu'ami de la Fondation Uhambo.

LE PROBLEME

Les personnes souffrant d'un handicap représentent 16 % de la population mondiale. Ces 1,3 milliard de personnes constituent la plus importante « minorité » au monde. La Convention relative aux droits des personnes handicapées définit le handicap comme une déficience physique, mentale, intellectuelle ou sensorielle durable qui entrave la participation d'une personne à la société, à son environnement, sur la base de l'égalité par rapport au reste de la population.³¹

Les enfants et les adolescents en situation de handicap constituent un groupe très diversifié avec des expériences de vie très variées. Les personnes présentant un handicap vivent dans toutes les communautés et naissent ou développent des déficiences pouvant constituer des obstacles à l'accès.

La capacité des enfants en situation de handicap à participer à la société et à mener une vie épanouie dépend de la manière dont leurs besoins sont reconnus, pris en compte et intégrés. Une série d'obstacles limite leur capacité à participer à la vie quotidienne, accéder aux services sociaux (comme l'éducation et les soins de santé) et à s'impliquer dans la vie familiale et au sein de leur communauté. Il s'agit notamment des :

- Obstacles physiques par exemple, bâtiments, transports, toilettes et terrains de jeux inaccessibles aux utilisateurs de fauteuils roulants
- Barrières de communication et d'information comme le manque de manuels scolaires en braille ou les annonces de santé publique diffusées sans interprétation en langue des signes.
- Barrières comportementales telles que les préjugés personnels, les stéréotypes, les attentes dérisoires, la pitié, la condescendance, le harcèlement et les intimidations.

Chacun de ces éléments trouve son origine dans la stigmatisation et la discrimination qui reflètent les perceptions négatives du handicap découlant du capitalisme : un système de croyances, de normes et de pratiques qui dévalorise les personnes vivant avec un handicap. Malgré les engagements internationaux, les enfants souffrant de handicaps restent largement invisibles dans les recherches et les programmes visant à construire des sociétés équitables et inclusives. Cette invisibilité est à la fois une cause et une conséquence de leur exclusion.³²

Dans le monde, 160 millions de personnes (2% de la population) présentent des déficiences motrices. Parmi elles, 129 millions vivent dans des pays à revenu faible ou intermédiaire (PRFI) et n'ont pas accès à des fauteuils roulants adaptés. Sur les 9 millions de personnes qui vivent dans des pays à revenu élevé (PRE), 90% possèdent un dispositif adapté, alors que seulement 5% des personnes qui vivent dans des pays à revenu faible ou intermédiaire disposent de

dispositifs appropriés. En outre, 30 millions de fauteuils roulants doivent être produits, ajustés, réglés, suivis et entretenus chaque année pour répondre à ce besoin, alors que seuls 3 millions de fauteuils roulants sont effectivement produits par année.³³

L'Afrique du Sud elle-même, compte plus d'un million de personnes nécessitant un fauteuil roulant. Plus des deux tiers d'entre elles auront besoin d'adaptations et de produits et services de soutien de posture supplémentaires afin d'éviter le développement de complications de santé secondaires.³⁴ L'Afrique du Sud a été l'un des premiers pays à ratifier la Convention de 2007 sur les droits des personnes présentant un handicap. Elle a également signé d'importants traités internationaux sur les droits de l'homme et deux traités africains protégeant et garantissant les droits économiques et sociaux des enfants (exemples de traités : la convention relative aux droits de l'enfant et le protocole facultatif à cette convention, portant sur l'implication des enfants dans les conflits armés).

Alors que la constitution sud-africaine garantit l'égalité d'éducation pour tous les enfants, il est estimé que 600 000 enfants en situation de handicap ne sont pas scolarisés. En 2015, selon les données du gouvernement, seuls 121 500 élèves présentant un handicap étaient inscrits dans des écoles "ordinaires" et plus de 119 500 dans des écoles spécialisées.³⁵ Les enfants souffrant d'un handicap travaillent souvent dur pour s'adapter à un monde inaccessible qui les exclut. Mais il ne s'agit pas de « problèmes » qu'il faut régler ou changer. Le handicap fait partie de la diversité de l'expérience humaine. Les limitations fonctionnelles se manifestent dans le cycle de vie de chaque être humain. La mesure dans laquelle les enfants en situation de handicap peuvent mener une vie heureuse dépend de la volonté de la société d'affronter les obstacles au changement.³⁶



CORRECTION DES DÉSE- QUILIBRES SYSTÉMIQUES

Depuis sa création, ShonaquipSE a identifié la nécessité d'une approche holistique pour éliminer les obstacles au changement social et a activement recherché des collaborations avec des partenaires pour répondre aux besoins de la communauté qu'elle sert. ShonaquipSE a considérablement transformé le paysage des enfants souffrant d'un handicap moteur et de leurs familles par le biais de la sensibilisation, de l'élaboration de mesures, de pratiques et de processus de mise en œuvre de politiques, de programmes communautaires, de formations et, bien sûr, par la fourniture d'appareils de mobilité uniques, adaptés à l'environnement rural et à faibles ressources. Les politiques et les pratiques ont commencé à dépasser les frontières de l'Afrique du Sud, pour arriver en Namibie et au Botswana, où le processus d'appel d'offres transversal pour la fourniture de fauteuils roulants (mis en œuvre avec succès en Afrique du Sud) est désormais appliqué, parallèlement à un engagement local fort en faveur de la formation à l'assistance clinique et du mentorat, conformément aux lignes directrices de l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS).

ShonaquipSE envisage le changement systémique sous l'angle de l'interconnexion. Au-delà de fournir des équipements appropriés, l'entreprise œuvre à l'autonomisation et à la formation des familles, en les aidant à prendre des décisions éclairées concernant le handicap de leur enfant.

Depuis la conception des premiers produits, ShonaquipSE est conscient que fournir des appareils sans développer un écosystème autour d'une personne en situation de handicap n'est pas suffisant. Ceci est essentiel pour que l'impact soit durable. Parallèlement à ses programmes de formation (accrédités et non accrédités), l'organisation sensibilise au handicap et à l'inclusion de manière plus générale, au sein de la communauté, des services publics et du monde des affaires, et crée des opportunités pour une plus grande

participation économique des personnes en situation de handicap et de leurs familles. Ses programmes de formation sont modulaires et flexibles, et nombre d'entre eux peuvent être dispensés en ligne ou à la fois en ligne et en présentiel. Les animateurs de formation et les ergothérapeutes spécialisés en positionnement disposent des connaissances, des compétences et de l'expérience dans le domaine pour faciliter le renforcement des capacités des parents, des soignants et de leurs prestataires de services.

Grâce à ce processus de formation et d'engagement communautaire, ShonaquipSE est en mesure d'approfondir son approche pour faire évoluer les dialogues sur le handicap dans les communautés locales. Cela en entamant la conversation et en démystifiant les stigmates et les préjugés qui dominent le comportement, la prise de décision et la budgétisation. ShonaquipSE continue de contribuer à l'évolution des politiques à différents niveaux.

Services de soutien à la posture et production d'équipement

La fourniture de technologies d'assistance s'inscrit dans le cadre des efforts déployés par l'organisation pour améliorer le bien-être et l'intégration pratique et fonctionnelle de différentes populations. En tant que fabricant local d'appareils médicaux, devenu le premier fournisseur africain de services de fauteuils roulants pédiatriques certifiés ISO 13485, ShonaquipSE conçoit, teste cliniquement, fabrique et assemble des technologies d'assistance pour les enfants souffrant de handicaps moteurs et posturaux, qui sont adaptés au style de vie en plein air et à l'environnement économique et physique de l'Afrique du Sud. Une représentation positive et ludique de la technologie d'assistance et de son impact sur le mode de vie et les activités quotidiennes de l'utilisateur est promue, ainsi qu'un plaidoyer, qui non seulement s'attaque à la stigmatisation associée au handicap, mais l'aborde également dans le cadre du message de la marque.

ShonaquipSE conçoit des fauteuils roulants

autopropulsés et des fauteuils roulants propulsés par un accompagnateur, des poussettes pédiatriques et des fauteuils électriques. Parmi les options de positionnement, nous pouvons citer les supports dorsaux pour fauteuils roulants, les positionneurs corporels statiques fonctionnant sur une durée de 24 heures, les coussins de prévention des escarres et les équipements thérapeutiques. Tous les produits sont conçus pour réduire le développement de complications secondaires et favoriser l'autonomie, qu'il s'agisse d'améliorer la respiration, de réduire les contractures ou de permettre une participation active à l'école, au sport ou au travail.

Réponse à l'objectif social : plaidoyer et politique

ShonaquipSE combine des activités diverses mais étroitement liées, à savoir la production d'appareils, le renforcement des capacités et l'activisme, qui sont nécessaires pour parvenir à un changement global et durable. Bien que la production d'appareils soit axée sur les enfants souffrant de handicaps moteurs ou liés à la mobilité, son travail s'est élargi au fil du temps et inclut désormais les enfants souffrant d'autres types de handicaps, les adultes et les réseaux de personnes handicapées, comprenant les familles, les éducateurs et les travailleurs sociaux et de la santé. ShonaquipSE travaille également en étroite collaboration avec le secteur privé et le gouvernement pour renforcer les capacités et les voies d'accès publiques existantes.

Le plaidoyer et le lobbying en faveur de l'inclusion des personnes souffrant d'un handicap jouent un rôle important dans la production d'un impact social, en particulier lorsque le secteur est dominé par la désinformation, l'ignorance, les préjugés et la peur de représenter un fardeau public. Dans le domaine du handicap, le plaidoyer est un outil indispensable car il a le pouvoir de modifier les allocations budgétaires publiques et le comportement des investisseurs privés. Parallèlement à la formation, le plaidoyer

améliore les connaissances des thérapeutes cliniques en ce qui concerne la fourniture d'appareils appropriés, ce qui permet une prescription et une adaptation correctes. Toutefois, il peut être difficile de concilier la défense des intérêts des patients et les activités commerciales. Par exemple, certains ont considéré que l'entreprise ShonaquipSE était motivée par les intérêts personnels d'un fabricant de fauteuils roulants, ce qui a altéré le message.³⁷

Dès le début, ShonaquipSE a mené dans différentes activités de plaidoyer avec des fournisseurs de services gouvernementaux et des décideurs, encourageant fortement le développement de la politique et de la pratique du gouvernement en matière d'appareils d'assistance. Les premières collaborations ont été établies avec des thérapeutes employés par le gouvernement, qui ont contribué à la conception de poussettes et d'appareils de maintien fonctionnant 24h/24 pour les enfants. Au fil des années, ShonaquipSE a travaillé avec le gouvernement en tant que spécialiste du renforcement des capacités et formateur, fournisseur et responsable de la mise en œuvre. L'entreprise a également joué un rôle déterminant dans le suivi et la responsabilisation du gouvernement et a régulièrement représenté le secteur du handicap en Afrique du Sud. Elle continue à contribuer régulièrement à la conception et à la révision de la politique sud-africaine en matière de technologies d'assistance liées à la mobilité. Le gouvernement joue également le rôle d'acheteur et de bénéficiaire d'appareils, comme indiqué ci-dessous.

Parallèlement, ShonaquipSE a formé des prestataires de services gouvernementaux, des techniciens spécialisés en dispositifs médicaux, des cliniciens et des travailleurs communautaires. Par exemple, ShonaquipSE a collaboré avec le département national de la santé, en contribuant à l'élaboration et à l'organisation de séances de formation, ainsi qu'en fournissant aux praticiens locaux une formation conforme aux normes de l'OMS en sur la fourniture de services appropriés en matière de fauteuils roulants. Dans la province du Cap occidental par exemple,

ShonaquipSE a mené, en collaboration avec le gouvernement, trois grandes enquêtes provinciales portant sur la prévalence du handicap auprès des ménages, dans le but d'améliorer les voies d'orientation du gouvernement pour la fourniture de services. L'entreprise est sous-traitée par le gouvernement et d'autres bailleurs de fonds pour gérer des cliniques de proximité dans les régions mal desservies du pays. Il a été constaté que la combinaison de la formation à distance et du mentorat régulier en présentiel améliorerait la qualité des services offerts dans toute la région.

Sans accompagnement, aucune organisation ni aucun individu n'est en mesure d'influencer un changement de politique ou systémique. Cela nécessite plutôt de catalyser et de faciliter un effort collectif dynamique. En 2006, l'approche collaborative de ShonaquipSE pour faire pression sur le gouvernement sud-africain a conduit à la rédaction de la politique nationale de réhabilitation des appareils d'assistance à la mobilité en Afrique du Sud.

Avec son partenariat avec le gouvernement et l'extension de ses services aux personnes souffrant de handicap, ShonaquipSE a contribué à renforcer la capacité du pays à fournir des services complets et de qualité liés aux fauteuils roulants, qui dépassent les normes de l'OMS. Bien que la plus grande partie de sa production et des services de proximité liés aux fauteuils roulants soient fournis dans les neuf provinces d'Afrique du Sud, ShonaquipSE étend sa portée au niveau régional, en fournissant des contributions stratégiques pour la politique et en améliorant la délivrance de pratiques, de produits et de services au Botswana, au Mozambique, à la Namibie, à l'Eswatini et au Zimbabwe. Elle exporte également des produits vers la Géorgie, l'Inde, l'Irak et l'Ouganda.

Education

Jouer est essentiel pour le développement de l'enfant, car c'est ainsi qu'il explore le monde et met en pratique d'importantes compétences de base. L'école constitue le

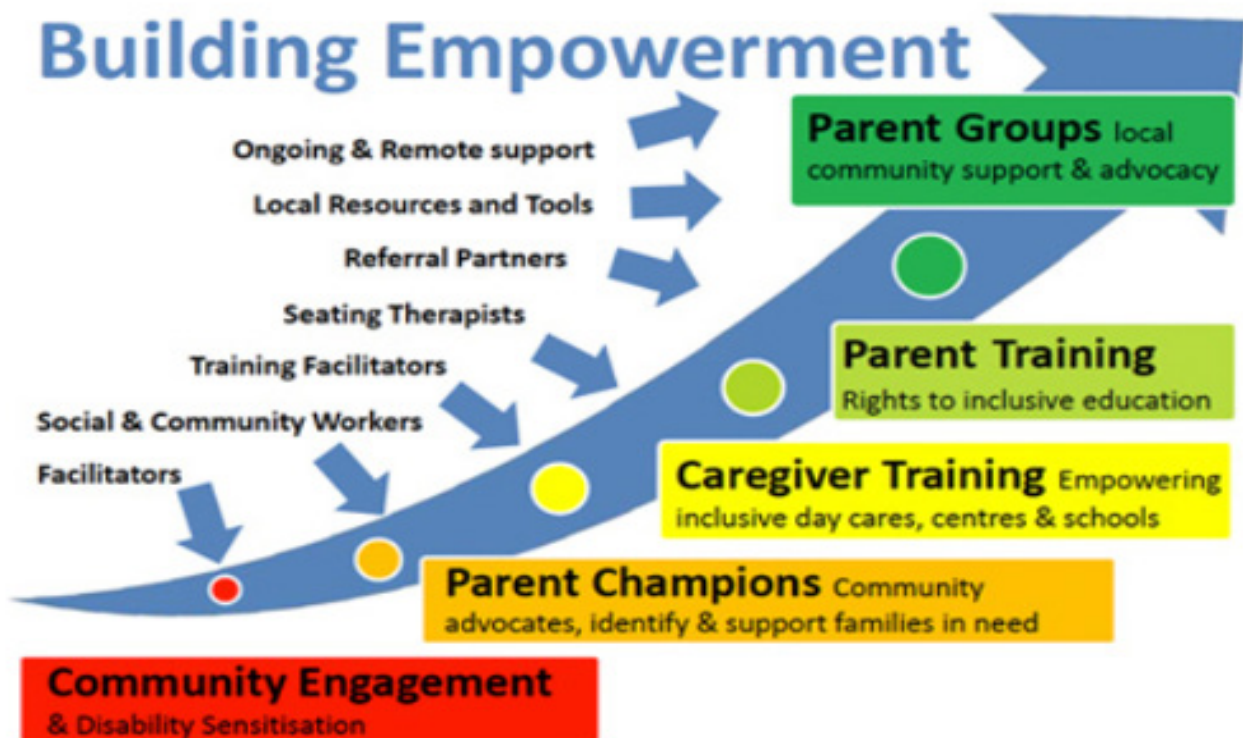


cadre dans lequel l'enfant est associé au monde extérieur au delà du cercle familial, ce qui favorise ses interactions sociales. Cela implique également le développement d'amitiés, de relations et d'un respect mutuel entre les enfants, et entre ces derniers et les enseignants.

Il est communément admis que la capacité des enfants en situation de handicap à jouer et à apprendre est faible. ShonaquipSE a développé le programme de stimulation Ndinogona "Je peux" et le programme de jeu inclusif Ndinogona "Je peux" pour le développement de la petite enfance (DPE) en Afrique du Sud. Ce dernier dispense une formation, offre une expérience et des ressources permettant aux centres les

ce jour, plus de 1 000 soignants travaillant dans tous les centres de DPE et de besoins spéciaux ont été formés aux programmes Ndinogona.

Ces programmes ont permis de modifier considérablement la perception du potentiel des enfants souffrant d'un handicap. Les parents, les soignants, les praticiens du DPE et les enseignants ont acquis une motivation accrue pour inclure tous les enfants dans les programmes de jeu et d'apprentissage. Les membres de la communauté ont également confirmé que la formation les avait aidés à identifier les obstacles rencontrés par les enfants dans l'accès et la mise en œuvre d'activités ludiques inclusives au sein de leur communauté.



moins bien équipés de promouvoir le jeu et l'apprentissage pour tous les enfants quels que soient leurs capacités et leurs besoins. Ces deux programmes permettent aux parents, aux soignants, aux praticiens et aux enseignants d'adapter les concepts du DPE par le biais d'une stimulation et d'un jeu structurés afin de créer des expériences d'apprentissage amusantes, sûres et valorisantes pour chaque enfant accueilli. À

Responsabilisation des membres de la communauté

Source : Shonaquip.³⁸

Figure 3

La figure 3 illustre la manière dont ShonaquipSE s'assure que les enfants souffrant d'un handicap moteur, leurs parents, leurs familles, les soignants et les communautés reçoivent un soutien

holistique pour bénéficier de l'inclusion sociale à tous les niveaux.³⁹

La modification des perceptions est un élément clé de l'approche de ShonaquipSE. Pour ce faire, l'entreprise a mis au point le programme Parlons de Handicap, une formation de cinq heures destinée aux membres de la communauté (adultes atteints d'un handicap, agents de développement communautaire et de santé, travailleurs sociaux et auxiliaires, enseignants, personnel et bénévoles d'organisations communautaires travaillant dans le contexte sud-africain). Cette formation leur permet d'explorer leurs propres idées préconçues sur le handicap et de les réimaginer ensemble, tout en partageant leurs expériences, en apprenant et en résolvant des problèmes. Ces conversations locales animées, centrées autour de l'inclusion et des droits des personnes en situation de handicap, sont conçues pour équiper les membres de la communauté, éliminer les barrières physiques et comportementales, ainsi que les politiques et pratiques scolaires qui continuent d'affecter la capacité des personnes en situation de handicap à participer de manière significative à la vie sociale.

De manière plus globale, ShonaquipSE plaide également en faveur de l'inclusion économique des personnes en situation de handicap et offre un service de conseil aux entreprises locales qui cherchent à améliorer l'intégration de ces derniers au sein de leur personnel. Montrant l'exemple et faisant preuve d'engagement et d'exemplarité en matière d'inclusion économique des personnes en situation de handicap, 30% du personnel de ShonaquipSE sont des personnes à mobilité réduite, dont la plupart utilisent un appareil. Leurs observations personnelles ont été intégrées dans l'amélioration de la conception des dispositifs et du matériel de formation de l'entreprise.

Renforcement des réseaux de parents d'enfants en situation de handicap

Shona a démarré son entreprise sociale en tant que mère d'un enfant atteint d'un handicap. Étant donné que très peu de parents ont la possibilité d'accéder aux informations qui leur permettraient de devenir des partenaires égaux pour le futur de leur enfant, Shona a réalisé qu'en construisant des réseaux de parents (leur permettant d'agir grâce à un mélange dynamique de mise en relation et de partage des connaissances), elle pourrait également exploiter la voix collective du groupe le plus sous-représenté de la communauté. En 2020, le Parent Champions Trust a été lancé. Ce dernier représente un réseau qui permet aux parents d'enfants atteints de handicaps, d'accéder à des informations de qualité et d'entrer en contact avec des acteurs clés de la communauté ainsi qu'avec d'autres parents pour favoriser l'épanouissement de toute la famille. À l'aide d'une plateforme WhatsApp, ce réseau de parents apporte un soutien aux personnes en situation de handicap. En 2022, le réseau s'était développé pour accueillir plus de 1 000 parents qui recevaient une formation hebdomadaire à distance.

La plateforme nationale du réseau de parents encourage les familles à devenir des acteurs de changement, non seulement dans la vie de leurs enfants, mais aussi dans celle des autres enfants de leur communauté. Ce réseau constitue également un outil de plaidoyer dans la mesure où il identifie, coordonne et analyse les données relatives aux obstacles auxquels les familles sont confrontées au quotidien. Ceci est inestimable dans le développement de l'accès à l'information et permet d'améliorer les voies d'orientation et les politiques.

Financement de l'approche systémique

Shona est convaincue que le public et les organismes de financement doivent reconnaître qu'il est possible de gérer une entreprise tout en apportant une valeur ajoutée aux principaux groupes marginalisés et en suscitant un changement social positif. Elle a lancé ShonaquipSE dans l'appréhension, consciente que son entreprise pourrait être comme une exploitation des personnes en situation de handicap. Cependant, l'expérience qu'elle a acquise en gérant une ONG et en faisant face aux contraintes et aux restrictions des agences de financement l'a encouragée à aller de l'avant. Suivre la voie des ONG pourrait s'avérer non viable à long terme et limiter ses rêves.

Cependant, au fur et à mesure que ShonaquipSE a évolué et que le travail s'est diversifié, les défis liés à l'entreprise sociale sont devenus évidents. Elle a rencontré des difficultés pour obtenir des prêts bancaires, des fonds propres ou du capital-risque, car les entreprises sociales sont considérées comme trop hasardeuses et pas assez rentables puisque tous les bénéfices sont réinvestis pour produire un impact social.

Reconnaissant la nécessité de disposer d'autres sources de revenus pour ses activités de politique, de plaidoyer et de sensibilisation des communautés, la Fondation Uhambo, un vecteur d'exécution de projets, a été créée parallèlement à l'entreprise. C'est ainsi que Shonaquip Social Entreprise est née, sous la forme d'une entité hybride. ShonaquipSE, fournisseur d'appareils d'aide à la posture et à la mobilité, réinvestit ses bénéfices pour ses activités communautaires. Outre une structure légale en Afrique du Sud, une association à but non lucratif basée aux États-Unis a également été formée pour faciliter la collecte de fonds. Dans l'ensemble, 98% du budget de ShonaquipSE provient de ses revenus et non de dons philanthropiques. Au lieu de traiter la polarité traditionnelle entre le financement philanthropique et les revenus générés, Shona a conçu une structure intelligente regroupant plusieurs

entités juridiques. Celles-ci offrent aux organisations intéressées (par exemple, les ONG internationales, les entreprises, les entités gouvernementales telles que les départements de la santé, de l'éducation et du développement social) l'opportunité de dépenser en faveur des personnes en situation de handicap à travers l'entreprise, la fondation ou le Trust, pour l'achat de services, de formation et d'équipements.



VUE D'ENSEMBLE : LES POINTS CLÉS DU CHANGEMENT SYSTÉMIQUE

« Promouvoir un concept et le défendre à un moment inopportun, c'est épuiser une équipe pour terminer dans la frustration. Plus il y a de perturbations dans et autour du système que vous essayez d'influencer, plus il sera facile d'obtenir l'adhésion, la traction et l'opportunité de le changer. Parfois, il faut attendre que quelque chose se brise ou briser une chose soi-même pour ensuite la réimaginer ».

Le parcours et les expériences de ShonaquipSE au cours des années témoignent de la pertinence et du potentiel d'investir dans une approche écosystémique. D'après l'expérience de Shona, pour qu'un changement systémique se produise d'une manière réellement efficace et durable, les organisations doivent concevoir, se concentrer et travailler sur la facilitation du changement tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'organisation.

SES PRINCIPALES CONCLUSIONS SONT LES SUIVANTES

Plus forts ensemble - collaboration, confiance, responsabilités partagées et leadership :

Pour orchestrer un mouvement, il faut un point d'entrée : une innovation, une action qui démontre une amélioration significative, la catalyse et la récompense ensuite. Nous devons personnellement ressentir l'effet de cette amélioration sur nous afin de la transmettre. Le changement passe par les individus et non autour d'eux. Pour exploiter cette énergie et le pouvoir des individus, nous devons susciter l'enthousiasme autour des progrès réalisés et veiller à ce que ces derniers récompensent et reconnaissent toutes les personnes qui y sont associées.

Influence et accès :

Vous devez parfaitement comprendre l'environnement que vous voulez changer, le ressentir et le connaître pour pouvoir l'influencer. Chaque élément de cet environnement compte. Essayez d'adopter une approche « puzzle ». Prenez du recul par rapport aux détails et imaginez le tableau dans son ensemble. Reprenez les différentes parties, en commençant par la politique internationale globale, puis les politiques nationales, les pratiques locales et les individus et personnes influentes impliqués. Assurez-vous de connaître ceux qui œuvrent dans chaque domaine, dans chaque rôle, et dans l'exécution ou l'absence d'exécution. Concentrez-vous sur les détails jusqu'à perdre la vue d'ensemble et que les problèmes apparaissent. Faites ensuite un zoom arrière, en identifiant les pièces ou les zones manquantes ou défaillantes de cet écosystème, qui créent des barrières ou qui empêchent le flux. C'est là que le travail commence.

LES CONSEILS DE SHONA EN MATIÈRE DE POLITIQUE, DE RÉSEAUX ET D'INFORMATION :

Politique

- Assurez-vous de comprendre les implications de ce que vous cherchez à modifier ou à inclure dans les politiques publiques.
- Créez des réseaux et identifiez des partenaires qui partagent vos besoins, vos objectifs et vos valeurs, et collaborez avec eux pour influencer les politiques publiques.
- Positionnez-vous ainsi que votre organisation au sein de l'écosystème, de manière à être reconnu comme une ressource précieuse pour vos partenaires, le gouvernement, les consultants et d'autres organisations.
- Rassemblez des données et comprenez la manière dont les politiques publiques peut être mise en pratique.
- Publiez vos résultats qui valident et soutiennent l'objectif de votre organisation, en félicitant toutes les personnes qui y ont contribué.
- Commentez régulièrement les nouvelles politiques publiques adoptées aux niveaux local, national et mondial.

Réseaux

- Assurez-vous de connaître tous les acteurs intervenant dans votre secteur ; identifiez ceux qui partagent vos valeurs et vos objectifs.
- Ne reproduisez pas vous-même le

travail ; trouvez des moyens de collaborer ou de créer des partenariats.

- Rejoignez des comités et des groupes de travail et apportez votre contribution, en vous assurant que vous et votre organisation êtes une ressource constructive, fiable et efficace.

Information

- Reconnaissez le pouvoir que vous détenez mais n'en abusez pas en dominant le secteur. Écoutez plus, parlez moins.
- Partagez vos compétences et vos connaissances en collaborant et en renforçant le pouvoir des autres, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de votre organisation.
- Créez un vaste réseau et fournissez des données pertinentes à tous les partenaires, en particulier aux organisations de défense des droits, afin de favoriser la connaissance et l'action là où elle est nécessaire.
- Veillez à ce que vos partenaires reçoivent les informations dont ils ont besoin pour participer au changement que vous souhaitez réaliser.
- Évitez de vous positionner comme le sauveur ou le héros.

CRÉER PLUS DE VALEUR POUR LES CAFÉICULTEURS

NUCAFE, OUGANDA

Selon une étude de l'Organisation Internationale du Travail (OIT), en Afrique subsaharienne, plus de 220 millions de travailleurs ne gagnent que 2 Dollars Américains par jour. Parmi ces personnes, 60 % sont employées dans la production agricole. Toutefois, les chaînes de valeur agricoles privent généralement ces agriculteurs de plus de 90 % des revenus tirés de la vente au détail de leurs produits.⁴⁰

Le travail de la NUCAFE (National Union of Coffee Agri-businesses and Farm Enterprises), une association de producteurs de café en Ouganda, illustre la manière dont les entrepreneurs sociaux appliquent des approches systémiques pour modifier la dynamique du pouvoir dans les chaînes de valeur.

Depuis 2003, NUCAFE a restructuré l'ensemble de la chaîne de valeur de la production de café en Ouganda grâce à une stratégie commerciale innovante : le Modèle de Propriété des Agriculteurs (FOM). Au lieu de se limiter à fournir des matières premières (c'est-à-dire de vendre le café sous forme de fleurs ou de cerises⁴¹ aux transformateurs de café), les agriculteurs paient des frais de service aux transformateurs et gardent le contrôle sur leur production jusqu'à ce qu'elle soit transformée en grains non calibrés, calibrés ou même torréfiés. Ces produits se vendent avec des marges beaucoup plus élevées, ce qui permet aux agriculteurs d'augmenter leurs revenus de 250 % en moyenne, par rapport au modèle traditionnel.⁴² Le travail de NUCAFE a apporté des avantages significatifs à des millions de personnes à travers l'Ouganda



Fellow Ashoka Joseph Nkandu

Organisation NUCAFE

Pays bénéficiaires Ouganda

Année de création 1992

Site web nucafe.org

Budget annuel Environ 2 000 000 Dollars Américains

Nombre d'employés 53 employés, plus de 250 associations de petits producteurs agricoles dans le domaine.



APERÇU DE L'IMPACT

- Plus de 250 000 ménages et 2 millions de caféiculteurs sont membres de NUCAFE⁴³ (soit 90% des producteurs de café).
- NUCAFE a joué un rôle essentiel en influençant la formulation de la première politique nationale du café de l'Ouganda en 2013 et de la loi nationale sur le café en 2021.
- Les femmes issues des ménages de producteurs de café ont été encouragées à devenir caféicultrices. Actuellement, elles représentent 55% des membres de NUCAFE.
- Les exportations de café de l'Ouganda sont passées de deux millions de sacs au début des années 2000 à six millions de sacs en 2022, ce qui a permis aux agriculteurs de vivre du café.

LE PARCOURS DE L'ENTREPRENEUR SOCIAL

Joseph Nkandu a grandi dans une exploitation de café et a été témoin des efforts fournis par ses parents pour joindre les deux bouts. Il a vu des plantations entières, y compris la sienne, brûler pendant la guerre civile ougandaise (1980-1986). La famille de Joseph, comme beaucoup d'autres, a dû fuir la zone pour se mettre à l'abri puis y est finalement retournée pour recommencer à zéro une fois le conflit apaisé. De nombreuses familles ne disposaient pas des ressources nécessaires pour planter et entretenir de nouvelles cultures et ont tout simplement été contraintes de renoncer à la production de café.⁴⁴

Étudiant au Collège Agricole et des Sciences de l'Environnement de l'université de Makerere, Joseph s'est distingué en tant que jeune leader et a assumé plusieurs fonctions de leadership étudiant. Bien qu'il ait toujours su qu'il finirait par retourner à la culture du café, il voulait d'abord mieux comprendre ce secteur et déterminer les causes profondes des divers problèmes auxquels il est confronté. Après avoir obtenu son diplôme en 1999, Joseph a effectué une mission de recherche au cours de laquelle il s'est entretenu avec des centaines d'agriculteurs et a participé à plusieurs forums.

En 1999, il a été nommé coordinateur national de l'Association des Producteurs de Café de l'Ouganda (UCFA) et a redonné vie à cette dernière. Il a consacré ses premières années passées à l'UCFA à l'élaboration du Modèle de Propriété des Agriculteurs et, lorsque celui-ci fut prêt à être testé, il a dissous l'UCFA pour fonder NUCAFE en 2003. À ce jour, Joseph a fait de NUCAFE une organisation de 53 personnes, travaillant avec 250 000 ménages de caféiculteurs et deux millions de petits exploitants agricoles en Ouganda.

La méthodologie du Modèle de Propriété des Agriculteurs repose sur l'idée selon laquelle les producteurs peuvent prendre leur avenir en main en changeant la façon dont ils voient leur rôle. Dans ce modèle, les agriculteurs s'organisent pour assumer autant de rôles et de responsabilités que possible aux différents stades de la chaîne de valeur du café, y compris en établissant des partenariats avec les clients à chaque étape, ce qui leur permet d'accroître leur pouvoir économique et social.⁴⁵

Le modèle organise les agriculteurs individuels en groupes qui sont ensuite structurés en associations ou en coopératives. Celles-ci fournissent des services tels que le regroupement, le traitement primaire du café et la livraison jusqu'à la plate-forme centrale de l'organisation agricole nationale NUCAFE. Cette dernière facilite la création de valeur

ajoutée et d'autres services commerciaux, tels que le traitement secondaire et la fabrication, la formation, la commercialisation, la diffusion de l'information et la défense des intérêts des producteurs.

De simples fournisseurs de matières premières, les agriculteurs contribuent désormais à autant de segments de l'industrie que possible. NUCAFE se concentre sur la facilitation des processus plutôt que sur l'achat de café et offre une gamme de services qui comprend, par exemple, le préfinancement de la production avec des périodes de remboursement avantageuses et des taux d'intérêt bas et l'aide aux agriculteurs pour la transformation, la préparation et la commercialisation de leur café directement auprès des acheteurs en aval, ainsi qu'une assistance pour s'implanter sur de nouveaux marchés.

Les agriculteurs peuvent ainsi prendre part aux étapes les plus rentables de la chaîne de valeur du café. Il aurait été extrêmement difficile de parvenir à ces résultats par

l'intermédiaire des courtiers classiques, qui sont traditionnellement les acheteurs de matières premières. Le principe de NUCAFE, qui consiste à ne pas acheter de café aux agriculteurs permet d'éviter les conflits d'intérêts : NUCAFE devient un courtier de confiance plutôt qu'un concurrent. L'objectif global est d'accroître la valeur du café pour le producteur, en veillant à ce que ce dernier reste propriétaire de son produit tout au long du processus de valorisation, qu'il soit confié à des prestataires de services ou transformé en interne.

NUCAFE démontre que les agriculteurs augmentent considérablement leurs bénéfices lorsqu'ils assument la responsabilité des processus de haut niveau de la chaîne de valeur et qu'ils s'approprient le processus en prenant des initiatives, en réalisant des investissements, en tirant parti de l'esprit d'entreprise collectif (encouragé par une rémunération liée aux performances) et en opérant dans un environnement politique propice.



LE PROBLEME

En 2021, les ventes de café représentaient 11% des recettes d'exportation de l'Ouganda.⁴⁶ Bien que sa contribution aux recettes d'exportation ait diminué depuis les années 1990, le café reste le produit agricole le plus important du pays. Le secteur agricole emploie 80% de la main-d'œuvre ougandaise et l'industrie du café emploie à elle seule plus de 3,5 millions de personnes (10% de la population ougandaise) dans près d'un demi-million de petites exploitations agricoles. Deuxième fournisseur africain de café sur le marché mondial après l'Éthiopie, l'Ouganda réalise 2% de la production mondiale et 3% des exportations mondiales. Cependant, malgré la taille et l'importance de ce secteur, la plupart des producteurs de café ougandais restent confrontés à une pauvreté écrasante et vivent avec moins de 2 dollars USD par jour.⁴⁷

Les grains de café passent par des dizaines d'étapes tout au long de la chaîne de valeur complexe qui va du producteur au consommateur. En général, les petits producteurs vendent leurs grains de café sous forme brute ou séchée à des commerçants qui travaillent souvent pour le compte de grands moulins à café. Ces derniers profitent de leur pouvoir de négociation et paient généralement en espèces pour consolider leur position ; la plupart des agriculteurs sont confrontés à des besoins économiques à court terme et sont incapables de résister à l'attrait d'une rémunération immédiate. Les commerçants transportent ensuite les grains vers les usines de traitement, puis les vendent aux exportateurs locaux. Les exportateurs vendent le café à des négociants internationaux, auprès desquels les torréfacteurs achètent le produit semi-fini. Une fois que les torréfacteurs ont ajouté une nouvelle couche de valeur au café, ils vendent le produit prêt à être consommé aux détaillants et aux établissements de restauration partout dans le monde. Un agriculteur ne gagne que 0,2 dollar USD pour un kilogramme de café non transformé qui produit finalement environ 80 tasses de café vendues à plusieurs dollars la tasse

dans les restaurants. Il est évident que cette structure de marché est conçue pour profiter aux acteurs du haut de la chaîne de valeur au détriment de ceux du bas.

CORRECTION DES DÉSÉQUILIBRES SYSTÉMIQUES

Le Modèle de Propriété des Agriculteurs de NUCAFE est conçu et mis en œuvre pour changer le système d'extorsion par le biais d'une structure pyramidale détenue par les agriculteurs :

- **Au niveau local** : Les ménages d'agriculteurs sont organisés en groupes ne dépassant pas 25 à 35 membres chacun. Cela permet aux agriculteurs de se connaître individuellement et de travailler ensemble pour développer des intérêts communs. Ils recueillent et partagent généralement des informations portant sur les exploitations individuelles et les possibilités de production locale en vrac, pour faciliter la transformation.
- **Au niveau régional** : Une dizaine de groupes locaux environ, sont organisés en association d'agriculteurs. À ce niveau, les agriculteurs établissent des relations avec les usines de transformation et aident les groupes locaux à élaborer des plans d'affaires bancables, à améliorer leurs compétences et à renforcer leurs capacités (par exemple, dans le traitement du café, la récolte, le séchage, etc.). Des réunions d'association sont organisées pour sensibiliser les participants à des sujets tels que les cycles de la pauvreté et les déséquilibres de pouvoir au sein de la chaîne de valeur du café.
- **Au niveau national** : Toutes les associations d'agriculteurs sont organisées au sein de l'organisation faitière nationale NUCAFE, qui développe des relations avec les exportateurs, les torréfacteurs et les fournisseurs d'intrants. Elle coordonne également les efforts de défense des intérêts des

agriculteurs, veille à ce que le financement du développement aille directement aux agriculteurs et soutient les efforts de recherche des universités et des groupes de réflexion.

Le modèle organisationnel de NUCAFE encourage les producteurs de café à assumer autant de rôles que possible dans la chaîne de valeur, en particulier dans la transformation, l'emballage et l'image de marque. Ce modèle diffère des approches de développement conventionnelles qui tendent à privilégier les processus agricoles et la production.

Les exploitations agricoles, quelle que soit leur taille, peuvent participer à ce modèle inclusif qui améliore la qualité des produits, augmente la productivité, favorise la traçabilité du café et influence les décideurs politiques pour qu'ils créent un environnement commercial favorable. En conséquence, les agriculteurs ne se limitent pas à améliorer leur potentiel de revenus, ils acquièrent également un pouvoir de décision et un contrôle sur leur propre croissance.

S'organiser différemment pour augmenter la création de valeur pour les petits exploitants agricoles

Avant que NUCAFE n'introduise le Modèle de Propriété des Agriculteurs, les organismes de commercialisation du café qui disposaient de privilèges légaux spéciaux (c'est-à-dire des licences et des permis) étaient en mesure de traiter et d'exporter le café. La campagne de NUCAFE visant à modifier ce modèle de fonctionnement a démarré en 2008 et, en 2009, elle a signé un protocole d'entente avec la société italienne Caffè River pour devenir son fournisseur de café. En 2010, le premier conteneur d'exportation est parti pour l'Italie par l'intermédiaire d'un partenaire ougandais qui détenait la licence nécessaire. Pour le gouvernement, ce fut la preuve que le nouveau modèle fonctionnait. La pression exercée par NUCAFE a entraîné une modification de la politique nationale du café en 2013. Les coopératives et les agriculteurs ont ainsi pu transformer et exporter directement leur production.



NUCAFE a suivi une approche en cinq étapes pour mettre en place sa plateforme nationale

1. Ils ont commencé par se familiariser avec la réalité du terrain, qui était défavorable aux agriculteurs. En analysant la chaîne de valeur, ils ont pu plaider en faveur du Modèle de Propriété des Agriculteurs et donner la priorité aux villages ayant le potentiel de cultiver du café, en vue d'une adoption rapide au niveau local.
2. Les bases du modèle ont été posées par la création des premières organisations d'agriculteurs et par le développement des capacités de leadership locales. NUCAFE a joué un rôle d'organisateur et de mobilisateur communautaire plutôt que de concurrent, ce qui a incité les agriculteurs à accepter son positionnement dans la chaîne de valeur.
3. En partenariat avec les agriculteurs, une vision et un plan d'affaires ont été élaborés pour créer une nouvelle chaîne de valeur du café à l'échelle nationale. NUCAFE a été fondée en 2003 avec le soutien de l'USAID par le biais duquel elle a sensibilisé au Modèle de Propriété des Agriculteurs et renforcé sa crédibilité. A partir de programmes pilotes, l'organisation a mis en place des structures régionales et nationales et a obtenu le soutien d'un nombre croissant d'organisations locales d'agriculteurs actives.
4. Le Modèle de Propriété des Agriculteurs a été institutionnalisé en connectant les organisations locales, régionales et nationales d'agriculteurs et en défendant des politiques telles que celle de l'Ouganda portant sur le café de 2013, et la loi nationale sur le café de 2021. Cela permet la mise en œuvre du modèle.
5. NUCAFE a réussi à modifier la dynamique du pouvoir au sein de la chaîne de valeur du café en Ouganda à travers ces changements politiques cruciaux et la couverture d'environ 90% des

producteurs de café du pays. En moyenne, les agriculteurs ont bénéficié d'une augmentation de leurs revenus de 250% par rapport à ce qu'ils gagnaient avant d'adhérer à NUCAFE.⁴⁸

6. NUCAFE continue de développer son impact en incluant des thématiques liées aux technologies solaires, à l'agriculture respectueuse de l'environnement et à sa propre alternative au commerce équitable et aux écolabels occidentaux. L'organisation a mis au point une centrale solaire industrielle qui produit de l'énergie pour faire fonctionner les usines sans émettre de gaz toxiques dans l'atmosphère et qui, en fin de compte, contribue à la lutte contre le changement climatique.⁴⁹

Changer les mentalités liées au genre

NUCAFE promeut l'égalité des sexes par le biais de sessions de formation. Auparavant, les femmes ne participaient pas activement au secteur du café et n'occupaient pas non plus de fonctions de direction dans les associations et les coopératives de café. Le mari prenait les décisions financières concernant l'exploitation, y compris la manière de dépenser le revenu des ventes. Une fois la récolte vendue, les hommes s'éclipsaient souvent pendant des semaines pour dépenser les gains en boisson ou avec d'autres femmes. NUCAFE a commencé à mettre en place des modules de formation pour renforcer l'équité dans les exploitations. Elle a fait campagne pour dissiper les stéréotypes en demandant aux couples de discuter de leurs finances et/ou en partageant des exemples de réussite d'autres agriculteurs qui ont considéré leurs épouses comme des partenaires commerciaux à part entière. NUCAFE a également dû s'assurer que les agriculteurs avaient compris l'impact positif de la dynamique du marché et du partage des rôles sur la chaîne de valeur.

NUCAFE étudie actuellement la possibilité de reproduire le Modèle de Propriété des Agriculteurs dans d'autres pays et dans

d'autres chaînes de valeur. Elle encourage les partenariats avec les universités, les chercheurs, les agences de régulation, les organisations de développement et les décideurs politiques dans le cadre de son expansion future. Pour ce faire, NUCAFE suit une stratégie à trois volets :

- Former des répliqueurs : NUCAFE publie des guides et des manuels en libre accès, forme et soutient activement d'autres organisations internationales dans la mise en place de leurs propres Modèles d'Appropriation des Agriculteurs. En outre, elle forme les responsables de coopératives à l'organisation de sessions de formation pour les agriculteurs de leurs communautés. Elle enseigne aux agriculteurs l'histoire du café et les informe sur le fonctionnement de sa chaîne de valeur (y compris les processus de fixation des prix).
- Impliquer les universités : NUCAFE intègre le Modèle de Propriété des Agriculteurs et ses connaissances dans les programmes

d'études des universités d'agriculture, de gestion et de développement international, et développe actuellement des programmes d'incubation.

- Impliquer les gouvernements : L'organisation augmente la probabilité de recevoir le soutien des gouvernements en faisant en sorte que le Modèle de Propriété des Agriculteurs soit mentionné dans les livres blancs des Nations Unies et lors des conférences politiques. À l'avenir, cette stratégie permettra d'améliorer les politiques en faveur des producteurs de café en Ouganda.

Le changement systémique nécessite un travail collaboratif. Pour le cas de NUCAFE, l'exemple de l'une de ses principales parties prenantes, la Fondation du Secteur Privé Ougandais (PSFU), dont NUCAFE est membre, en témoigne⁵⁰. La PSFU est l'organisme de tutelle du secteur privé en Ouganda et comprend des associations d'entreprises ainsi que des agences du secteur public qui sont essentielles à la croissance du secteur



privé. Elle s'est avérée être un partenaire inestimable pour influencer et soutenir NUCAFE dans son engagement auprès du gouvernement ougandais en vue de formuler la politique nationale du café. Depuis 2002, la PSFU a également soutenu les investissements de NUCAFE dans la création de valeur ajoutée afin d'autonomiser les agriculteurs par l'extension de la chaîne de valeur. Elle a également contribué à la mobilisation et à l'organisation des petits producteurs de café en associations et en coopératives.

Financement de l'approche systémique

NUCAFE est une entreprise sociale hybride détenue par des agriculteurs. L'organisation comprend une entité commerciale, NUCAFE Grading Limited (NGL), et NUCAFE, qui génèrent toutes deux une part importante de son financement. NUCAFE génère 98% de ses revenus sans dépendre des subventions externes ou des dons.

1. Les adhésions : En tant que facilitateur de processus, NUCAFE ne tire pas de profit des ventes de café réalisées par ses membres. En revanche, elle facture des frais de service en contrepartie de la valeur ajoutée qu'elle leur apporte. L'une des sources de revenus de NUCAFE provient de l'utilisation de son unité de traitement centralisée. Pour chaque lot de café transformé, les agriculteurs paient une somme modique (100 dollars USD par tonne), ce qui leur permet de remonter la chaîne de valeur sans perdre la propriété du produit. Cette redevance nominale est tout à fait à la portée des agriculteurs associés. En outre NUCAFE impose des frais de liaison avec le marché qui s'élèvent à environ moins d'un pour cent de la valeur du café transformé et commercialisé. Ces frais servent à connecter les agriculteurs aux acheteurs internationaux engagés dans l'impact social, qui paient des prix plus élevés pour soutenir la mission.⁵¹

2. Les partenariats : NUCAFE cherche constamment de nouveaux moyens d'augmenter les revenus de ses agriculteurs membres. Le financement des projets a souvent nécessité une importante coopération locale et internationale. Le Cafe Omukago et l'Agricultural Business Initiative Trust (aBi) sont deux exemples de collaboration réussie ; le second est l'un des principaux bailleurs de fonds de ses programmes. Cofondé par les gouvernements du Danemark et de l'Ouganda, aBi a pour objectif d'offrir des dons financiers et une assistance technique pour le développement des chaînes de valeur en Ouganda. Grâce à ce partenariat, ainsi qu'à celui avec Trademark East Africa et d'autres partenaires, NUCAFE a été en mesure de financer l'équipement nécessaire à la construction d'une unité de traitement centralisée à la pointe de la technologie. Toutefois, cette unité de traitement n'était pas directement reliée aux consommateurs situés au sommet de la chaîne de valeur du café. Avec l'aide de l'entreprise italienne de torréfaction Caffè River, NUCAFE a ouvert son propre café à Kampala, en Ouganda, pour combler ce vide. Celui-ci propose du café Arabica et Robusta de haute qualité. NUCAFE vise à modifier les normes culturelles en augmentant la demande locale de café.



VUE D'ENSEMBLE : LES POINTS CLÉS DU CHANGEMENT SYSTÉMIQUE

“ Un mot pour les investisseurs à impact : « La patience fait partie de la règle pour arriver au changement social. Les caféiculteurs doivent faire preuve de patience, même si l'on peut s'accorder sur des étapes et des objectifs intermédiaires. Ils doivent également comprendre l'importance du renforcement des institutions, du développement des réseaux et du plaidoyer dans la création du changement. L'obtention de fonds pour ces activités fondamentales demeure un défi. »

Modification des rapports de force

- Le Modèle de Propriété des Agriculteurs de NUCAFE bouleverse les principes fondamentaux de fonctionnement d'une industrie clé en Ouganda, celle de la culture et de la production du café. L'organisation modifie le modèle classique en permettant aux agriculteurs de rester propriétaires de leur café tout au long des différentes étapes de la chaîne de transformation.
- En organisant les producteurs de café en coopératives et en associations, le modèle augmente non seulement leurs revenus économiques, mais transforme également les structures de pouvoir traditionnelles entre les agriculteurs, les acheteurs et les autorités publiques. Les agriculteurs prennent désormais des décisions sur les processus de production, de vente et de commercialisation.
- NUCAFE a institutionnalisé le modèle en plaidant pour des changements de politique qui permettent aux agriculteurs et aux coopératives de mener des activités de production et de vente, ainsi qu'en impliquant d'autres parties prenantes telles que les organisations internationales et les universités.

- En regroupant les agriculteurs plutôt qu'en les laissant entretenir des relations individuelles et contraignantes avec les distributeurs, le modèle est un exemple solide du pouvoir de négociation collective des producteurs.

Modification des politiques publiques⁵²

- NUCAFE a d'abord rassemblé des faits et des chiffres indiquant l'ampleur du problème et son impact sur les communautés. L'objectif était de créer une stratégie gagnant-gagnant pour tous les acteurs clés.
- Pour que le changement des politiques publiques devienne une réalité, il est essentiel de trouver des alliés politiques et d'entrer en contact avec les personnes au pouvoir. Cependant, il est important de rester politiquement neutre afin de ne pas perdre en efficacité. NUCAFE a réussi à rallier un ancien ministre des finances issu d'une famille de producteurs de café, et a également mobilisé la société civile ougandaise et internationale ainsi que les agriculteurs eux-mêmes.

Création du changement systémique ⁵³

- Le modèle de NUCAFE démontre clairement qu'il n'y a pas de solutions rapides et que pour parvenir à un changement durable des systèmes, il est essentiel de travailler à plusieurs niveaux. Le premier consiste à comprendre le(s) problème(s) que l'on cherche à attaquer. Ce dernier doit être considéré dans le contexte de l'écosystème dans son ensemble, pour permettre une approche de changement systémique dans l'élaboration de nouveaux modèles d'entreprise qui donnent du pouvoir à ceux qui sont touchés par ce problème.
- Pour faire de la transformation sociale une réalité, NUCAFE a permis et mobilisé la constitution d'équipes et organisé une masse critique de parties prenantes clés qui soutiendraient activement le changement. La cartographie des organisations et individus influents a été fondamentale pour identifier les organisations et les systèmes vers lesquels se tourner pour opérer le changement.
- Enfin, il est indispensable de garantir un leadership continu et ininterrompu par le biais d'une planification stratégique de la succession.



APPORTER UNE RÉPONSE GLOBALE AUX AVC

STROKE ACTION NIGÉRIA

Dans une région où le taux de l'AVC est l'un des plus élevés au monde, Rita Melifonwu a lancé Stroke Action Nigéria (SAN) en 2012 afin de proposer des actions de prévention, des soins et du soutien à la réadaptation pour les personnes ayant survécu à un AVC. Par le biais de son organisation, elle transforme l'écosystème autour de la prise en charge des AVC et de la gestion liée à son traitement. En impliquant les survivants, les soignants, les professionnels de la santé et les décideurs politiques dans le renforcement des capacités de sensibilisation, de prévention et de traitement de la pathologie dans tout le pays, SAN a contribué à réduire de manière significative la prévalence de l'AVC au Nigéria. Les interventions soigneusement conçues de son organisation comprennent la promotion de changements politiques, avec des organisations nationales et internationales et l'engagement de survivants et d'autres individus en tant qu'ambassadeurs de l'AVC.

Figurant au conseil d'administration de la World Stroke Organization (WSO), une organisation mondiale à but non lucratif, Rita est membre du conseil d'administration de la World Stroke Organisation, membre du comité de la World Stroke campaign et du groupe de travail pour la gestion préhospitalière des AVC.



Fellow Ashoka

Rita Melifonwu

Organisation

Stroke Action Nigéria (SAN)

Pays bénéficiaires

Nigéria et au Royaume-Uni. Stroke Action est actif dans cinq États du Nigéria par l'intermédiaire d'un réseau de 200 ambassadeurs bénévoles de l'AVC.

Année de création

2012

Site web

strokeactionnigeria.com

Budget annuel

Environ 10 000 de Dollars Américains

Nombre d'employés

6 bénévoles.



APERÇU DE L'IMPACT

- SAN a contribué à la formulation du Plan d'action national multisectoriel de 2018 pour la prévention et le contrôle des maladies non transmissibles.
- Le lobbying de SAN auprès du gouvernement a permis aux survivants de l'AVC d'être légalement autorisés à accéder aux fonds de prestations de soins de santé de base du Nigéria depuis 2018.
- SAN a créé et soutenu des organisations d'aide aux victimes de l'AVC dans tout le Nigéria afin qu'elles deviennent des champions en matière d'interventions dans le domaine des AVC.
- Ces organisations ont, à leur tour, créé leurs propres groupes de soutien dans les États où elles sont basées.
- Grâce aux interventions de SAN, près de 97% des personnes ayant survécu à un AVC se sont rétablies (alors que leur taux de mortalité s'élève à 40%).⁵⁴
- En 2020, le World Stroke Congress (Congrès mondial de l'AVC) a présenté l'organisation SAN comme un modèle exemplaire en matière de réadaptation communautaire post-AVC.



LE PARCOURS DE L'ENTREPRENEUR SOCIAL

Exerçant le métier d'infirmière au Royaume-Uni, Rita s'est rapidement distinguée par sa volonté d'améliorer les pratiques en vigueur dans l'hôpital où elle travaillait, notamment en ce qui concerne la manière dont les infirmières utilisent la recherche fondée sur des données probantes pour améliorer les soins. Elle a ainsi remporté le prix Malabar pour la Pratique Fondée sur des Données Probantes (Malabar Award for Evidence Based Practice) en 1998. Rita a également remarqué que les Noirs et les minorités ethniques étaient plus exposés aux AVC que les Blancs. Déterminée à créer une unité neuro-vasculaire dans son hôpital, qui ne disposait pas de fonds suffisants pour ce projet, elle a écrit au premier ministre de l'époque, Tony Blair, qui a transmis sa lettre au ministère de la santé. Ce dernier l'a encouragée à présenter sa candidature pour le prix Mary Seacole Nursing Leadership Award 1999, qu'elle a remporté. Cela a conduit Rita à fonder Stroke Action UK⁵⁵, qui a impacté le quartier londonien d'Enfield.

Le projet de Rita au Nigéria a commencé en 2012, après avoir soutenu des victimes de l'AVC à Londres et créé le Life After Stroke Centre en 2000, un espace sécurisé pour les victimes de l'AVC, les soignants et les familles qui leur permet de faire face au processus de rééducation post AVC grâce au partage d'expériences, à la socialisation, au réapprentissage des gestes de la vie quotidienne et au soutien apporté pour la restauration des capacités fonctionnelles. Un jour elle reçoit des nouvelles de sa tante au Nigéria qui a eu un AVC et ne bénéficie d'aucun soutien. Le manque criant de soutien aux victimes d'AVC dans son pays d'origine l'a poussée à créer Stroke Action Nigéria.

SAN, qui est devenu membre de la World Stroke Organization en 2012, a été la première organisation de soutien aux victimes de l'AVC au Nigéria à plaider en faveur de soins de qualité pour les patients de l'AVC. Elle

fournit aux individus et aux communautés les informations et les ressources qui leur permettent de prendre en charge leur santé et d'améliorer leur qualité de vie.

En outre, l'organisation collabore avec les établissements de soins médicaux existants et le gouvernement, en leur fournissant les outils et les moyens de mettre en œuvre des mesures préventives afin de lutter contre le taux élevé des AVC. SAN a milité avec succès auprès du gouvernement pour l'élaboration d'une stratégie et d'un registre nationaux portant sur les AVC, dans le but de sensibiliser 90% des Nigériens aux facteurs de risque. Un tel registre génère et rassemble généralement des données sur l'incidence des premiers accidents vasculaires cérébraux et décrit les schémas de soins et les résultats du traitement. Cela permet de disposer de ressources et d'outils appropriés pour traiter les patients de l'AVC et les aider à se réinsérer dans la société.⁵⁶

L'Organisation Mondiale de la Santé (OMS) a choisi l'intervention pionnière de SAN comme cas exemplaire en 2020. L'invitation de SAN au Congrès mondial de l'AVC (un espace puissant où il est possible de développer des réseaux, de faire du lobbying et de sensibiliser le public à l'AVC), constitue une conséquence directe de la reconnaissance de l'impact de l'organisation par l'OMS. Stroke Action a également contribué à encadrer l'initiative Rehabilitation 2030 de OMS, qui vise à renforcer les systèmes de santé à l'échelle mondiale pour combler le déficit de programmes de rééducation.⁵⁷

LE PROBLEME

Les accidents vasculaires cérébraux sont l'une des principales causes d'invalidité, de démence et de décès dans le monde. Environ 70% des décès dus aux AVC et 87% des handicaps qui en découlent surviennent dans les pays à faible revenu et à revenu intermédiaire.⁵⁸

Au début du siècle, les pathologies les plus courantes en Afrique étaient les

maladies transmissibles, tandis que celles non transmissibles, dont les accidents vasculaires cérébraux, étaient considérées comme rares, en particulier en Afrique subsaharienne. Cependant, des données indiquent qu'aujourd'hui, l'Afrique pourrait avoir des taux d'incidence et de prévalence de l'AVC jusqu'à trois fois supérieurs à ceux de l'Europe occidentale et des États-Unis. En outre, les Africains sont susceptibles d'être victimes d'un accident vasculaire cérébral entre leur quatrième et leur sixième décennie, ce qui entraîne de graves conséquences pour l'individu, sa famille et la société. Ce groupe d'âge est particulièrement notable, car les AVC chez les jeunes ont tendance à se traduire par une plus grande perte d'estime de soi et de productivité socio-économique que chez les personnes plus âgées.

Au Nigéria, entre 2020 et 2022, les AVC ont touché des adultes en pleine période d'activité économique, favorisant ainsi le chômage et la pauvreté chez les survivants. Les décès dus aux AVC ont atteint des chiffres alarmants dans le pays : 46% des survivants meurent dans les trois mois qui suivent et 30% dans l'année qui suit.⁵⁹

Malgré les progrès réalisés dans le traitement des AVC en Afrique, des lacunes importantes subsistent concernant la compréhension des facteurs responsables, les soins aux patients et la pratique. Une organisation efficace des services de prévention, de traitement et de réadaptation des AVC reste un défi dans de nombreux pays d'Afrique. Ceci inclut un accès limité aux services de diagnostic et d'intervention dépendant du temps (tels que les thérapies de reperfusion et la neurochirurgie), l'absence d'unités neurovasculaire et les défis liés à la rétention des patients pendant la période de réadaptation post-AVC.

Avant la création de SAN, il n'existait pas d'organisations ou d'associations de soutien aux victimes de l'AVC dans le pays. Le travail sur la pathologie se limitait à la recherche et n'était pas holistique. Rita a identifié les principales lacunes suivantes dans le système :

- Manque de sensibilisation à l'AVC.
- Manque de formation des professionnels de la santé.
- Absence de stratégie de prise en charge de l'AVC.
- Manque d'unités de prise en charge de l'AVC dans les hôpitaux.
- Absence de soutien aux victimes de l'AVC dans les communautés.

CORRECTION DES DÉSEQUILIBRES SYSTÉMIQUES

Depuis sa création, l'objectif de SAN est d'opérer un changement systémique. Pour atteindre cet objectif, elle exploite non seulement les ressources humaines et éducatives disponibles, mais également tous les moyens financiers et juridiques nécessaires pour influencer la politique et la stratégie du gouvernement afin que la prise en charge de l'AVC devienne une réalité au niveau national.

Peu après sa création en 2013, SAN a signé un protocole d'accord avec le ministère de la Santé⁶⁰ pour une collaboration en vue de réduire les risques de l'AVC et de développer une prise en charge de qualité de l'AVC dans le pays. Depuis lors, la sensibilisation et les services liés à l'AVC ont connu une évolution significative. Le pays a connu une augmentation du niveau de formation des professionnels de la santé qui travaillent actuellement dans les unités neurovasculaires des hôpitaux, et davantage d'énergie est investie dans le plaidoyer et le changement, en collaboration avec les parties prenantes de l'AVC. Grâce à ces efforts, l'année suivante (entre 2014 et 2015), SAN a touché 320 patients victimes d'un AVC, dont 78% ont pu retourner à leurs activités quotidiennes sans réadmission à l'hôpital ni mortalité.⁶¹

Aujourd'hui, le travail de SAN est adopté dans tous les hôpitaux publics du pays, tant au niveau communautaire que national.

Mise en place d'un groupe de référence sur l'AVC au Nigéria avec le ministère fédéral de la santé

Les réalisations de l'organisation SAN témoignent de la puissance du travail collectif. En 2015, elle a formé un consortium composé d'administrateurs de la santé, de patients de l'AVC et de spécialistes de divers horizons spécialisés dans les soins liés aux AVC, tels que la neurologie, la neurochirurgie, la neuroréadaptation, les soins infirmiers, la kinésithérapie et l'orthophonie. Le consortium a collaboré avec la Medical Association of Nigerians Across Great Britain (MANSAG) pour signer un protocole d'accord visant à améliorer la prise en charge de l'AVC au Nigéria par le biais d'un transfert de compétences et de technologies, de l'élaboration de politiques, d'une formation annuelle et de partenariats public-privé (PPP). Le Nigérian Stroke Reference Group (NSRG), groupe de référence multidisciplinaire chargé de définir le protocole pour la prise en charge de l'AVC au Nigéria, est né de cette collaboration en 2015, avec le soutien du gouvernement. Ce groupe consultatif a guidé le gouvernement dans l'inclusion de l'AVC lors de l'élaboration du plan d'action national pour la prévention et le contrôle des maladies non transmissibles, qui comprend la prévention, la prise en charge, la réadaptation à court et à long terme post-AVC, et le soutien aux survivants et aux soignants.

Plan d'action multisectoriel du Nigéria sur les maladies non transmissibles, y compris les AVC

Le NSRG a réalisé un succès notable en intégrant l'AVC dans le Plan d'action national multisectoriel du Nigéria (NNMSAP) pour la prévention et le contrôle des maladies non transmissibles (MNT).⁶² Le NNMSAP, pour la période allant de 2019 à 2025, a été signé par le président et le ministre de la Santé et est

actuellement mis en œuvre dans l'ensemble du pays.

En 2018, les survivants de l'AVC ont obtenu l'autorisation légale d'accéder au Fonds de fourniture de soins de santé de base, ce qui leur a permis de recevoir un traitement essentiel contre l'AVC. Cela fut un autre progrès significatif réalisé par Stroke Action grâce au lobbying gouvernemental. Ce fonds couvre les soins primaires, les maladies mineures, les consultations externes et les opérations, l'accès aux médicaments et la physiothérapie.

La recherche constitue un aspect important du plaidoyer en faveur d'un changement de politique. En partenariat avec la London South Bank University⁶³, Rita mène actuellement une étude sur la participation sociale et la vie post-AVC et fait également partie de l'OSCAIL (Organized Stroke Care Across Income Levels), un organisme international qui milite en faveur de l'inclusion de l'AVC dans les recherches menées dans les hôpitaux et les communautés.

Tous acteurs de changement : Ambassadeurs et entrepreneurs de l'AVC

Stroke Action a eu recours à des stratégies créatives pour sensibiliser le public. Elle a créé une plateforme WhatsApp pour les survivants de l'AVC, les soignants et les professionnels de la santé. Elle a également développé une application appelée EnABLE⁶⁴, destinée à la prévention et à l'intervention précoce en cas de l'AVC. L'organisation encourage les individus à mener une vie saine et à effectuer régulièrement des examens médicaux afin de réduire le risque de l'AVC. Enfin, grâce à sa collaboration avec les médias (télévision, radio et journaux), SAN a organisé des campagnes médiatiques et des communiqués de presse à l'occasion de la Journée mondiale de l'AVC.

SAN a constitué une armée de 200 citoyens bénévoles (Ambassadeurs de l'AVC) dont la mission, en tant qu'acteurs de changement, est de faire progresser le programme de

SAN à plusieurs niveaux. Des médecins, des infirmiers, des survivants de l'AVC et leurs soignants, ainsi que d'autres personnes passionnées par la prise en charge de l'AVC au Nigéria, se sont portés volontaires en tant qu'Ambassadeurs de l'AVC pour créer un changement au sein de leurs communautés. Formés par SAN pour mener des campagnes de sensibilisation à la pathologie et renforcer les compétences, ces bénévoles provoquent un changement de comportement chez les survivants de l'AVC, les soignants, les professionnels de la santé et les profanes, notamment en détruisant le mythe selon lequel l'AVC résulterait de la sorcellerie.⁶⁵ Les ambassadeurs, qui travaillent généralement 2 à 3 jours par semaine, organisent des programmes de formation d'une journée, suivis d'une formation continue en fonction des besoins des clients. En contrepartie, ils perçoivent une petite indemnité pour couvrir leurs dépenses.

En outre, Rita a reproduit le modèle du centre Life After Stroke à travers un modèle de franchise sociale. Ce modèle facilite le transfert de connaissances et d'expérience aux entrepreneurs potentiels du domaine de l'AVC et aux professionnels de la santé (médecins, infirmiers, kinésithérapeutes), aux patients et aux aidants, qui souhaitent gérer leur propre organisation d'aide aux victimes de l'AVC. Les entrepreneurs potentiels ont le droit, mais aussi l'obligation, de mettre en place des organisations communautaires d'aide aux victimes de l'AVC franchisées, dans le cadre d'une entreprise, conformément au concept du franchiseur. Moyennant une redevance, l'entrepreneur utilise le nom et la marque de ce dernier, son savoir-faire, ses méthodes et techniques commerciales, ainsi que d'autres droits. L'entrepreneur bénéficie du soutien, de la formation et de l'assistance de SAN, ainsi que d'apports pour le développement ultérieur du concept.



Stroke Action a également réussi à garantir l'inclusion en formant des individus directement ou indirectement affectés par un AVC, au métier d'aide-soignant pour assister les personnes en convalescence. Elle a recruté des acteurs influents pour l'aider à modifier le guide national sur les accidents vasculaires cérébraux et à transformer les pratiques du corps médical.

Financement de l'approche systémique

Bien que SAN ait établi un partenariat avec le gouvernement, il s'est avéré difficile d'obtenir des subventions. Au cours des deux premières années, Rita a principalement puisé dans ses économies personnelles réalisées au Royaume-Uni, pour financer et soutenir Stroke Action.

Conscient de la nécessité d'une viabilité financière, SAN génère des revenus grâce à un modèle d'adhésion qui :

- Permet de se procurer des médicaments contre les trois principaux facteurs de risque de l'AVC (diabète, hypertension artérielle, hypercholestérolémie) et de faire contrôler sa tension artérielle et son indice de masse corporelle ;
- Donne accès à des groupes de soutien composés de soignants, de diabétiques et/ou d'hypertendus, d'anciens fumeurs, de personnes qui surveillent leur poids, de promeneurs et de coureurs ; et
- Offre un accès aux ressources, aux formations et à des réductions de prix pour les événements de la World Stroke Organization (WSO), pendant lesquels les membres peuvent assister au congrès mondial de l'AVC. SAN compte plus de 80 membres, qui sont soit des particuliers, soit des organisations.

Pour favoriser l'autonomie post-AVC, SAN gère également une boutique tout-en-un à Onitsha (État d'Anambra), un nouveau concept en Afrique, où les survivants de l'AVC peuvent se procurer une gamme

complète de produits de réadaptation (des fauteuils roulants au matériel permettant de réapprendre à écrire ou se doucher). Ces produits sont également disponibles en ligne. En 2021, SAN a créé une ferme et une serre pour permettre aux survivants de l'AVC de se lancer dans l'agriprenariat.

Après avoir évalué le temps considérable consacré aux demandes de subventions et l'instabilité d'une dépendance totale aux financements, Stroke Action a décidé d'arrêter de solliciter des bailleurs de fonds et ne ménage aucun effort pour trouver des moyens de générer des revenus avec l'équipement et les services qu'elle propose déjà. Il s'agit notamment d'équipements de gymnastique, de kits de tests de bien-être, de services de physiothérapie, etc.



VUE D'ENSEMBLE : LES POINTS CLÉS DU CHANGEMENT SYSTÉMIQUE



« Travailler avec le gouvernement peut être frustrant lorsqu'on essaye de faire bouger le système car ils ne cessent de changer. Même après avoir conclu un accord avec un ministre, au bout d'un an ou deux, il peut y avoir des changements au sein du gouvernement et il faudra alors recommencer à faire du lobbying. »

Quelques remarques de Rita sur le changement systémique d'après son expérience :

- Dans le contexte nigérian, les organisations de la société civile n'ont pas adhéré à l'idée d'un changement de système. Les individus sont assez réservés dans leur travail. Pour parvenir à un changement systémique, il faut une ouverture d'esprit et une véritable collaboration.
- Les bailleurs de fonds doivent comprendre les défis auxquels les entrepreneurs sociaux sont confrontés en ce qui concerne la collecte de fonds et prendre en compte le rendement social de l'investissement lorsqu'ils évaluent leur propension à investir.



AMÉLIORER L'ACCÈS AUX SOINS OPTIQUES DURABLES EN AFRIQUE

Les erreurs de réfraction non corrigées, qui peuvent entraîner une déficience visuelle, voire la cécité, sont présentes chez 2,7 milliards de personnes dans le monde. Les problèmes de vue peuvent avoir un impact négatif, non seulement sur la vie personnelle des individus (leur santé, leur éducation et leurs opportunités de travail), mais aussi sur le développement durable des communautés et des économies locales.

Optométriste et expert en santé publique, Kovin Naidoo poursuit son objectif consistant à assurer l'accès aux soins optiques pour tous. Considérant la vision comme un élément clé du développement, il met en place des services de soins optiques durables et fait appel à de nombreux acteurs du gouvernement, du secteur privé et des communautés locales. Son large éventail d'outils comprend la recherche, la production de données, les franchises sociales, le plaidoyer et la création de partenariats.



Fellow Ashoka

Kovin Naidoo

Organisation

Kovin était le directeur général de Brien Holden Vision Institute jusqu'en 2018. En 2019, il a rejoint EssilorLuxottica et en 2022, la fondation OneSight EssilorLuxottica afin de poursuivre sa stratégie visant à fournir des soins optiques à tous.

Pays bénéficiaires

Plus de 54 pays en Afrique



Site web

<http://onesight.essilorluxottica.com>
<http://africaneyeinstitute.org.za>
<https://bhvi.org/>



African Eye Institute

APERÇU DE L'IMPACT

- Grâce aux efforts de lobbying de Kovin et de ses collègues, l'OMS a reconnu en 2008 que les erreurs de réfraction étaient responsables de 18% des causes de cécité dans le monde.
- Par l'intermédiaire du Brien Holden Vision Institute, des services optométriques et des lunettes ont été fournis à plus de trois millions de personnes dans plus de 400 centres de vision et sites de soins ophtalmologiques dans le monde.
- Dans la province du KwaZulu-Natal, en Afrique du Sud, le Brien Holden Vision Institute a lancé et mis en œuvre en 2007, un programme d'optométrie au niveau régional, incluant la promotion de la santé oculaire et l'orientation vers des ophtalmologistes. Trois ans plus tard, le gouvernement du KwaZulu-Natal a repris le programme et l'a étendu à l'ensemble de la province. Ce projet a permis de modéliser dans le pays, une intervention intégrée en matière de soins oculaires tout à fait réalisable.

LE PARCOURS DE L'ENTREPRENEUR SOCIAL

Kovin a toujours été un catalyseur et un défenseur des causes de justice sociale. Plus jeune, il a activement participé au mouvement anti-apartheid et a mené des campagnes importantes, qui lui ont valu une peine de huit mois d'emprisonnement. Depuis le début des années 1990, il se consacre entièrement à la transformation des soins optiques dans le secteur de la santé publique. Pour faire avancer son objectif, Kovin a travaillé en étroite collaboration avec diverses organisations, notamment des ONG et des universités. Plus récemment, il a rejoint une fondation d'entreprise, la Fondation OneSight EssilorLuxottica, afin de faire progresser sa vision. Parallèlement à la recherche et au plaidoyer, le travail de Kovin a contribué à révéler, en particulier dans les communautés défavorisées, les problèmes à l'origine de la cécité. Par ses interventions, il a contribué à des changements systématiques dans l'espace de l'optométrie à travers diverses organisations et secteurs en constituant des « équipes d'équipes » fluides afin de rendre les soins optiques accessibles à tous :

- Kovin a non seulement soutenu des

praticiens indépendants, mais il a également réuni un groupe de spécialistes de la vue, ce qui a conduit à la création de Clear Vision, une coopérative composée de 143 entités qu'il a cofondée. Celle-ci a ensuite été rachetée par SpecSavers South Africa, une grande chaîne d'optométrie sud-africaine, afin de développer le concept.

- En 2000, il a cofondé et dirigé l'Centre International pour l'Education oculaire (International Centre for Eye Education) en Afrique, qui développe des systèmes durables afin de fournir des services de soins oculaires à ceux qui en ont besoin.⁶⁶ En 2003, en hommage à la contribution du professeur Brien Holden qui a permis à tous de bénéficier de soins oculaires de qualité, l'institut a été rebaptisé Brien Holden Vision Institute Foundation (BHVI).⁶⁷
- Depuis 2019, Kovin occupe le poste de vice-président senior chez EssilorLuxottica, le plus grand fabricant de verres ophtalmiques au monde, et depuis 2022, il est responsable mondial du plaidoyer et des partenariats de la fondation OneSight EssilorLuxottica.

LE PROBLEME

Dans le monde, environ 2,2 milliards de personnes souffrent de déficiences visuelles ou de cécité, dont au moins un milliard de cas qui auraient pu être évités. Selon le premier rapport mondial sur la vision publié par l'OMS, plus d'un milliard de personnes dans le monde vivent avec une déficience visuelle car elles ne reçoivent pas les soins appropriés pour des affections telles que le glaucome, la cataracte, la myopie et l'hypermétropie⁶⁸. Le vieillissement des populations, l'évolution des modes de vie et l'accès limité aux soins ophtalmologiques, en particulier dans les pays à revenu faible ou intermédiaire, représentent les principaux facteurs de l'augmentation du nombre de personnes atteintes de déficiences visuelles : la fonctionnalité effective de milliards de personnes dans le monde est entravée par l'absence d'un examen ophtalmologique de base et de la prescription d'une paire de lunettes de vue.

Selon une étude mondiale menée par le BHVI en 2010, 50% de la population mondiale sera atteinte de myopie d'ici 2050.⁶⁹ Malgré ces statistiques alarmantes, le gouvernement et le secteur privé n'ont pas pris de mesures pour modifier ces prévisions.

L'étude du BHVI indique que le plus grand défi réside dans le fait qu'un grand nombre de personnes n'ont pas accès à des lunettes correctrices. Les données révèlent qu'à l'échelle mondiale, la perte de productivité s'élève à environ 272 milliards de dollars en raison de la baisse de la vision d'un œil ou des deux yeux. Cette situation est due au coût élevé des lentilles, qui rend les lunettes inaccessibles aux personnes marginalisées. Ce phénomène est encore aggravé par l'insuffisance notoire de la production de lunettes par rapport à la demande. La pénurie de cliniciens, de fabricants et de vendeurs dans les zones rurales s'ajoute aux problèmes d'indisponibilité. Bien qu'il y ait eu des initiatives isolées menées par des organisations de la société civile pour fournir des soins, des services et des lunettes aux pauvres vivant en milieu rural

en Afrique du Sud et dans le monde, elles étaient généralement de nature caritative et n'apportaient que des solutions temporaires et sporadiques au problème. Ces initiatives ne s'attaquaient pas aux facteurs socio-économiques et politiques sous-jacents.⁷⁰

Pour surmonter ces obstacles dans le domaine de la santé oculaire, Kovin et son collègue, le professeur Brien Holden, ont cofondé en 1999 le International Centre for Eye Care Education (ICEE), rebaptisé par la suite Brien Holden Vision Institute. L'objectif de cette initiative était de rendre les soins oculaires accessibles à tous en faisant de la vision un élément clé du programme de développement et en mettant en place des services de soins oculaires durables.

CORRECTION DES DÉSEQUILIBRES SYSTÉMIQUES

Au début, lorsque l'ICEE parlait de changement systémique, ils présentaient une définition générale qui incluait la création de partenariats multiples et la modification des politiques, des normes et des croyances ou des préjugés. Rapidement, Kovin et Brien ont réalisé qu'il était essentiel de se concentrer sur l'intégration du gouvernement afin d'étendre le travail. L'engagement du secteur public a donc dominé leur stratégie, en particulier dans les domaines d'un programme national axé sur la santé oculaire (pour lequel ils avaient besoin d'un gouvernement réactif) et dans le soutien d'autres secteurs afin d'instituer un changement de politique. Au départ, lorsqu'il s'agissait de traiter un problème de santé tel que la myopie ou l'hypermétropie, pour lequel les patients devaient se procurer des lunettes, le BHVI était obligé de les vendre à un prix fortement subventionné ou de les fournir gratuitement, ce qui n'était pas viable.

La difficulté résidait dans le fait qu'ils ne cherchaient pas à résoudre un problème reconnu. Au contraire, ils s'attaquaient à un problème qui n'était même pas classifié par l'OMS : la nécessité d'une correction réfractive (examens oculaires et lunettes)

n'entrait pas dans la définition des stratégies de lutte contre les troubles de la vision et la cécité. Grâce à un lobbying intensif, le Brien Holden Vision Institute a réussi à convaincre plusieurs gouvernements de reconnaître qu'il y avait un problème.

En prélude à l'accent mis sur l'initiation du changement à l'échelle mondiale, en 2000, BHVI a réalisé une étude de recherche sur les erreurs de réfraction chez les enfants (dans le cadre d'un groupe d'études mondial de l'OMS) qui a révélé qu'en Afrique, seuls 20% des enfants qui avaient besoin de lunettes en portaient.⁷¹ Grâce à cette étude, l'erreur de réfraction (notamment la myopie, l'hypermétropie, la presbytie et l'astigmatisme, qui peuvent être facilement corrigés) a finalement été reconnue par l'OMS comme un problème. Cette victoire a été obtenue en collaboration avec l'entreprise indienne *LV Prasad Eye Institute*.

Plaidoyer et engagement du gouvernement

Outre la reconnaissance de l'erreur de réfraction comme un problème de santé oculaire rectifiable, il était également nécessaire de s'assurer que les populations les plus touchées (les pauvres et les personnes vivant dans les zones rurales) seraient impactées. Cependant, pour déployer des actions de proximité dans les communautés les plus éloignées et pour atteindre une certaine échelle, il était clair que les pays devaient passer du secteur privé au secteur public dans le domaine de la santé.

Kovin croit fermement en une approche intégrée, qui non seulement rassemble tous les acteurs du secteur des soins oculaires, mais qui développe également la collaboration intersectorielle comme une condition essentielle pour atteindre une plus grande échelle. L'intégration du secteur privé dans la solution se traduirait par une augmentation des ressources disponibles



pour les gouvernements afin de répondre aux besoins des plus pauvres, en particulier dans un monde post-Covid avec des priorités concurrentielles et des ressources limitées. Kovin déclare : « Nous ne pouvons pas parler de changement systémique et nous limiter à encourager les organisations à but non lucratif à faire des dons ou à vendre des lunettes aux communautés démunies. Nous devons élaborer des stratégies qui associent le gouvernement, les ONG, les entreprises sociales et le secteur privé. Le secteur privé ne doit pas être considéré comme un simple donateur, mais comme un acteur à part entière. »

La clé du succès de BHVI a été la présence obstinée de Kovin lors des ateliers de planification et des conférences au niveau national en Afrique et dans le monde, lors desquels il a fermement mis à l'ordre du jour les erreurs de réfraction non corrigées et les déficiences visuelles. Il a utilisé des données pour influencer la réflexion sur les services et les solutions en matière de soins oculaires, en soulignant que ces derniers étaient essentiels pour assurer le bien-être non seulement des individus, mais aussi des nations.

À la fondation OneSight EssilorLuxottica, qui a pour mission « d'éliminer les problèmes de vision non corrigée en une génération », ⁷² Kovin commence à voir des changements se produire grâce aux efforts de plaidoyer déployés par l'intermédiaire de cette plateforme commerciale influente. L'un des principaux exemples est l'adhésion du ministère des finances et d'autres acteurs impliqués dans le processus budgétaire au sein des gouvernements, notamment en Inde. Grâce à son action de plaidoyer incessante et à sa capacité à établir des collaborations et des partenariats délibérés au fil des ans, la Fondation est en mesure de s'engager avec différents partenaires au niveau mondial, tels que des organisations de campagne pour la sécurité routière, des ministères de l'éducation et des droits de l'enfant, des organisations de réfugiés, des organismes œuvrant dans le domaine de l'alphabétisation et des services, et bien d'autres encore. Pour les organisations, les données peuvent

changer la donne et permettre de mieux soutenir les gouvernements dans leurs processus de planification et d'élaboration de stratégies. Grâce au département de recherche de la fondation, des études ont été menées pour démontrer l'impact de la vision sur l'éducation des enfants, la qualité de vie des personnes âgées, la productivité des sociétés civiles et la sécurité routière.

En peu de temps, la fondation OneSight EssilorLuxottica a réussi à établir des relations avec des organisations clés afin d'apporter des changements. Son actuel partenariat avec la Fédération Internationale de l'Automobile (organe directeur du sport automobile qui promeut une mobilité sûre, durable et accessible pour tous les usagers de la route dans le monde) porte sur un programme de sécurité routière. ⁷³ Ce partenariat a attiré l'attention du Forum Économique Mondial sur la question de la déficience visuelle, car il a contextualisé la vision dans le cadre de la sécurité routière au sein des entreprises automobiles, attirant ainsi des sociétés qui n'auraient pas été normalement intéressées par les soins de santé. Cet exemple souligne le principe selon lequel, lorsqu'on veut changer de système, il est essentiel de multiplier les actions de sensibilisation pour savoir qui intégrer dans le projet. Alors que les campagnes telles que celle de la sécurité routière ont une empreinte mondiale, lorsqu'il s'agit de vision, les principales lacunes se situent dans les pays du Sud. Cela est principalement dû à la pénurie de professionnels de la santé et au coût élevé des lunettes. En outre, même si l'offre en matière de soins oculaires est suffisante, la faiblesse des salaires des chauffeurs routiers dans les pays en développement les incite à donner la priorité à d'autres besoins plus urgents. Il est essentiel de souligner l'importance et la valeur des coalitions et des collaborations dans les tentatives de changement systémique. Des exemples attestant de l'efficacité du plaidoyer et de l'interdépendance pour obtenir l'adhésion des parties prenantes peuvent être observés dans le cadre de campagnes clés telles que VISION 2020 : The Right to Sight (le droit à la vue), lancée en 1999 par l'OMS et l'Agence

internationale pour la prévention de la cécité (IAPB). VISION 2020, une initiative mondiale pour l'élimination de la cécité évitable, visait à intensifier les efforts de plaidoyer au niveau mondial, à renforcer les programmes nationaux de prévention de la cécité et à soutenir le développement de plans nationaux de soins oculaires.⁷⁴ Jouant son rôle dans l'initiative Vision 2020, Kovin a lancé, par l'intermédiaire du BHVI, la campagne Our Children's Vision qui a finalement touché 40 millions de personnes et s'est concentrée sur la prestation de services, le changement de politique par le biais du plaidoyer et de la sensibilisation.⁷⁵

Développement de services de soins oculaires durables

Conscient que la transformation des problèmes politiques et sociaux sous-jacents était le seul moyen de créer un changement durable, Kovin a développé en 2006, par l'in-

termédiaire de l'ICEE/ du BHVI, un modèle économique de prestation de services à plusieurs niveaux, comprenant des programmes de « formation de formateurs » qui ont formé et mobilisé des infirmiers/infirmières et des agents de santé communautaires pour fournir des services là où il était impossible de trouver des optométristes. Il a également mis en place des programmes de formation à l'optométrie (à cette époque, seuls cinq pays d'Afrique proposaient des cours d'optométrie). Alors que les programmes de formation d'infirmiers/infirmières entre autres étaient une mesure provisoire pour pallier le manque d'optométristes, l'investissement dans la formation en optométrie a conduit à la mise en place de centres de formation permanents dans des pays comme le Mozambique, le Malawi, l'Ouganda, l'Érythrée et le Vietnam. En outre, les efforts d'autres acteurs du système ont également été soutenus en Éthiopie, en Inde, au Mali, en Tanzanie et au Cambodge.⁷⁶



Plutôt que d'opter pour des modèles dépendants des donateurs ou philanthropiques, le BHVI a mis en place des modèles de services de soins oculaires financièrement durables grâce à la recherche translationnelle⁷⁷, à la fabrication de produits de pointe (exemple : lentilles de contact hybrides personnalisées) et au développement de technologies abordables telles qu'une caméra rétinienne à haute résolution qui capture des images multispectrales de la rétine et qui favorise des services de soins oculaires durables.⁷⁸ La plupart des revenus générés ont été réinvestis dans la santé publique et dans la recherche pour la création de services durables. La collaboration avec le gouvernement a été recherchée pour ouvrir des centres de vision dans le but de les faire fonctionner, à terme, indépendamment du BHVI.

Grâce à la collaboration avec des organisations de la société civile et le gouvernement qui ont identifié des candidats appropriés (infirmiers/infirmières ophtalmologistes ou de soins primaires), le modèle de formation de formateurs de Kovin a pu voir le jour. Ces candidats ont suivi un cours qui leur a appris à effectuer des examens ophtalmologiques de base, à recommander le port de lunettes ou à orienter les patients vers d'autres spécialistes pour les cas plus graves et plus complexes.

Une fois formés et titulaires d'un certificat, ces praticiens en soins oculaires ont reçu une boîte à outils contenant tout l'équipement nécessaire pour les services qu'ils fournissent. Cette approche a permis d'assurer la présence des services de soins oculaires dans les communautés des praticiens. Ceux-ci ont bénéficié d'une aide pour la mise en place de leurs propres programmes de formation une fois de retour dans leurs communautés, ainsi que d'un soutien et d'une formation pour se tenir à jour. Cela a également permis de garantir la diffusion continue de l'initiative.

Kovin travaille également avec des cliniques et des hôpitaux privés et publics locaux afin de garantir un meilleur accès aux soins. C'est la raison pour laquelle un stage est inclus dans la formation : les étudiants doivent pratiquer l'optométrie pendant un certain nombre d'heures pour obtenir

leur certificat. La demande de stages étant supérieure à l'offre, Kovin s'est adressé à un hôpital public local qui ne disposait pas d'un service d'optométrie. Il a réussi à négocier le recrutement d'étudiants intéressés au sein de l'hôpital. En retour, il a aidé cette structure à mettre en place une clinique d'optométrie, où des optométristes indépendants encadraient et supervisaient ces étudiants à temps partiel. Cette initiative s'est avérée si fructueuse qu'il l'a reprise dans d'autres hôpitaux.

Au BHVI, Kovin et son équipe ont également développé le Seven Billion Model (modèle des sept milliards), qui va au-delà de la manière conventionnelle de faire des affaires. Dans ce modèle, l'entrepreneuriat social a parfaitement été incarné dans les centres de vision (gérés par des entrepreneurs sociaux) qui génèrent un petit revenu, ainsi que dans les franchises sociales (gérées par des petits entrepreneurs dans des zones mal desservies), dont l'objectif principal est de créer un accès. Cet espace, où les optométristes pouvaient proposer des forfaits abordables, en utilisant des montures et des lentilles généralement fournies par des ONG et des programmes de subvention, a également été soutenu par des acteurs du secteur privé.

L'approche de OneSight EssilorLuxottica prouve que l'entreprise privée peut être intégrée de manière efficace dans le secteur public. Ceci est mis en évidence au Kenya, un pays où les entrepreneurs possèdent leurs propres magasins d'optique. Le soutien du gouvernement pour intégrer la philanthropie et l'entrepreneuriat à but lucratif dans ses hôpitaux constitue une autre stratégie pour atteindre les populations les plus pauvres. Par exemple, la fondation distribue gratuitement des millions de lunettes aux hôpitaux publics du Kenya pour répondre aux besoins de ceux qui n'ont pas les moyens de s'en procurer. En collaboration avec Kenya Society for the Blind (un organisme reconnu par le gouvernement), la fondation a mis en place des magasins d'optique subventionnés dans les hôpitaux publics, pour lesquels le gouvernement couvre une grande partie des coûts liés à l'infrastructure,

tandis que les ONG fournissent une partie de l'équipement et les accessoires nécessaires à leur fonctionnement. Ainsi, les optométristes du secteur public fournissent les cliniques tandis que la Kenya Society for the Blind gère les magasins d'optique. De tels partenariats intersectoriels (dans lesquels les soins ophtalmologiques sont intégrés au système de santé global) permettent de réduire les coûts tout en garantissant l'accès aux services de développement social à tous. La technologie est actuellement intégrée pour relier les optométristes aux techniciens dans les zones rurales afin de fournir des services de soins oculaires sans dépendre d'un grand nombre de spécialistes de l'optométrie (qui font défaut au Kenya).

Au Kenya, la fondation a également formé des jeunes qui ont quitté l'école à devenir des EyeRafikis,⁷⁹ leur permettant ainsi d'exercer une fonction très spécifique qui consiste à effectuer des examens de la vue et à prescrire des lunettes. Ils sont ensuite mis en relation avec un optométriste qui supervise leur travail. Le programme Eye Rafiki comprend une formation et un développement de l'esprit d'entreprise grâce auxquels les stagiaires peuvent ouvrir leur propre magasin d'optique dans les zones rurales mal desservies, où ils fournissent des services de soins oculaires durables et abordables. La supervision de l'optométrie est maintenant intégrée dans ce modèle par le biais de la technologie, de sorte que l'intégration avec d'autres domaines des soins ophtalmologiques et de santé dans les secteurs privés et public soit possible.⁸⁰

Le projet DREAMS (une collaboration entre l'USAID et la fondation OneSight EssilorLuxottica) est une extension du programme Eye Rafiki. Il propose des possibilités d'autonomisation aux jeunes femmes exposées au risque de VIH. Ce programme offre des places à certaines de ces femmes pour qu'elles se forment à devenir des Eye Rafikis. L'idée est qu'en faisant sortir les individus de la pauvreté et en leur donnant la possibilité de gérer leur propre activité, il est possible de changer les comportements et de réduire le risque d'infection par le VIH. Lors de la mise en place du programme Eye Rafiki

en 2018, le premier niveau de collaboration/d'interaction s'est fait avec les organismes gouvernementaux œuvrant dans le domaine de la santé et de la réglementation, avec les institutions de formation du secteur privé et les établissements de santé oculaire. DREAMS est un exemple vibrant de collaboration avec des organisations de développement axées sur des questions allant au-delà des soins oculaires. Afin d'approfondir le changement systémique, plusieurs initiatives impliquant divers partenariats sont actuellement explorées dans différentes entreprises (par exemple, établir un lien entre les optométristes et les Eye Rafikis par le biais de la télémédecine, travailler avec des campagnes de sécurité routière et d'autres programmes connexes). La fondation OneSight EssilorLuxottica crée également des centres de vision dans les hôpitaux publics, les soutient et les dirige, avant d'en confier la gestion et la direction au gouvernement. Tous les programmes sont développés et intégrés dans les systèmes et processus du département de la santé. La gestion d'un centre de vision nécessite un transfert de compétences, tant au niveau du gouvernement que des employés. La Fondation a créé près de 120 centres de ce type en Afrique.

Financement de l'approche systémique

Lorsque la Fondation BHVI a été créée après avoir existé sous le nom d'ICEE, Kovin, le professeur Brien Holden et leurs collègues ont réalisé que le financement par les donateurs n'était pas durable. Ils ont, en plus des activités de la fondation, intégré une ancienne division de recherche sur les lentilles de contact, la sécheresse oculaire et les verres de lunettes. Cette division de recherche a commercialisé des produits qui ont été distribués dans le monde entier pour une valeur de 26 milliards de dollars.

Ces ventes ont généré des redevances de plus de 300 millions de dollars, ce qui a permis à Kovin et à ses collègues de s'affranchir des programmes imposés par les donateurs.

Cette approche a donné au BHVI la liberté de faire de la recherche translationnelle, de concevoir des produits de pointe et de développer des technologies abordables qui soutiennent des services de soins oculaires durables. La plupart des revenus de ces projets ont été réinvestis dans la poursuite de la recherche pour la conception de produits de soins oculaires et une partie a été utilisée pour les programmes de santé publique de la fondation visant à créer des services de soins oculaires durables.

Actuellement, EssilorLuxottica, la plus grande société d'optique au monde, s'est engagée à soutenir financièrement la Fondation OneSight EssilorLuxottica. Celle-ci a pour ambition à long terme d'éliminer la mauvaise vision non corrigée en créant un accès à des soins ophtalmologiques durables et en sensibilisant le public aux soins ophtalmologiques. Elle est soutenue par les plus hauts responsables de l'entreprise.

Le changement systémique est plus susceptible d'être réalisé si les donateurs et les bailleurs de fonds se concentrent sur des solutions durables plutôt que sur le nombre d'organisations financées. D'un point de vue systémique, les soins oculaires ont eu du mal à obtenir un financement axé sur des solutions contrairement aux projets individuels. Actuellement, les défis consistent à repenser les modèles de financement. L'accent est mis sur la remise en question et la transformation de l'approche des donateurs internationaux en matière de financement

de projets. L'objectif ultime serait de traiter la question des erreurs de réfraction de manière holistique, plutôt que de financer un projet à la fois.

Kovin cite l'exemple de la Standard Chartered Bank qui s'est engagée en 2018, à verser 2,5 millions de dollars pour les problèmes de réfraction non corrigées dans les écoles d'Afrique de l'Est. Le BHVI a invité une série de parties prenantes et a joué un rôle déterminant dans la formation d'une coalition. Ils ont créé une entité qui a produit un impact qu'une organisation individuelle n'aurait jamais été en mesure de réaliser. En outre, la Standard Chartered Bank a fourni un million de dollars au KwaZuluNatal, qui ont servi à développer et à intégrer l'optométrie et les services d'optique dans le secteur public. Trois ans plus tard, le gouvernement a repris la gestion de ce programme qui s'est ensuite étendu à tous les districts de la province. Il s'agit là d'un parfait exemple de collaboration et de développement de systèmes. Les services de soins oculaires sont désormais intégrés au système de santé, ce qui garantit une transition en douceur entre ces derniers et le diabète ou la prise en charge d'autres maladies chroniques, étant donné que ces affections ont une incidence sur les maladies de l'œil.



VUE D'ENSEMBLE : LES POINTS CLÉS DU CHANGEMENT SYSTÉMIQUE

« En matière de plaidoyer, le secteur des entreprises offre différents points d'entrée. Les portes s'ouvrent rapidement, différentes plateformes telles que le Forum Économique Mondial peuvent être exploitées, et les gouvernements sont généralement désireux de s'engager dans des partenariats public-privé car ils considèrent les entreprises comme des alliés potentiels à long terme (alors que les ONG n'ont souvent accès qu'à un financement limité dans le temps). Les entreprises sont capables d'investir de manière significative lorsqu'elles voient la logique qui sous-tend une intervention. »

- **Positionner un nouveau sujet** : Si vous voulez positionner votre sujet, efforcez-vous d'engager les parties prenantes de manière plus large. Pour moi, cela a impliqué de siéger à l'organe exécutif du Conseil mondial d'optométrie, de contribuer à toutes les autres activités de cet organe et d'influencer le secteur privé pour qu'il ait une vue d'ensemble, au-delà du principal domaine d'intervention et qu'il mobilise son soutien. Avoir des données est souvent essentiel pour positionner un nouvel agenda et notre investissement initial dans la recherche a vraiment aidé nos efforts de plaidoyer et de collecte de fonds.
- **Enseignements tirés de la collaboration avec le gouvernement** : Mon expérience est que le changement systémique nécessite un « mariage » entre le secteur privé et la santé publique, dans lequel des parties prenantes de tous les secteurs collaborent et bénéficient de cette implication. De nombreux gouvernements en Afrique ne disposent pas de ressources suffisantes pour les services actuels. Les entrepreneurs sociaux devraient trouver des moyens d'introduire l'esprit d'entreprise dans le secteur public plutôt que de penser qu'ils peuvent travailler à l'écart du gouvernement. Par exemple, l'Inde a des initiatives privées intéressantes à grande échelle pour les soins oculaires, mais il est important de penser au maintien du changement et comment les institutionnaliser, ce qui implique souvent l'adoption de ces solutions par le gouvernement.
- **Provoquer un changement systémique en Afrique** : Compte tenu des niveaux de pauvreté et du manque d'accès aux soins de santé, la demande de services de base est très forte en Afrique. Les gouvernements sont impatients de trouver des solutions. Dans le domaine des soins oculaires en particulier, le retour sur investissement pour les responsables politiques est intéressant, car les bénéficiaires voient leur vie changer instantanément dès qu'ils recouvrent la vue. Cela facilite la mobilisation. Les réglementations qui régissent les soins de santé sont un peu compliquées et nécessitent une collaboration avec d'autres secteurs, tels que l'éducation, le secteur des entreprises, etc. Nous sommes donc obligés de travailler au niveau systémique.
- **Lutter contre la corruption** : Un principe clef de BHVI a été de ne jamais verser d'indemnités journalières ni, bien entendu, de pots-de-vin informels. Cependant, l'organisation peut payer un billet d'avion pour se rendre à une conférence ou rembourser des dépenses directes, deux choses qui intéressent les fonctionnaires. Nous pensons souvent aux agents de l'État lorsque nous parlons de corruption, mais nous nous intéressons très rarement aux entreprises, aux ONG et aux autres acteurs qui peuvent entretenir ces pratiques malsaines.

GLOSSAIRE

Acteur de changement (Changemaker) : Quelqu'un qui a l'empathie nécessaire pour voir et comprendre les problèmes, le leadership et la volonté d'agir, les capacités de travail en équipe pour inspirer les autres et la créativité pour travailler en groupe jusqu'à ce que les problèmes soient résolus.

Impact collectif : L'impact généré par plusieurs acteurs réunis grâce à une certaine forme de collaboration et de coordination en vue d'une intention commune. Cela suppose que le même niveau d'impact n'aurait pas été possible si chaque collaborateur avait agi seul.

Impact direct : L'impact d'un individu ou d'une organisation qui sert directement les bénéficiaires ou s'attaque à un problème ; par exemple, planter des arbres pour lutter contre le changement climatique.

Impact indirect : L'impact d'un individu ou d'une organisation qui ne sert les bénéficiaires que de manière indirecte ou qui s'attaque à un problème en permettant à un autre individu ou à une autre organisation d'avoir un impact plus important. L'introduction de normes industrielles environnementales ou la modification du comportement des consommateurs pour lutter contre le changement climatique en sont des exemples.

Financier, bailleur de fonds ou Investisseur : Le fournisseur de financement.

Entrepreneuriat social : Approches créatives et entrepreneuriales conduites par une organisation, qu'elle soit à but lucratif ou non, pour résoudre un problème social ou environnemental.

Innovation sociale : Approches créatives pour résoudre fondamentalement un problème social ou environnemental.

Système : Le réseau structuré de relations constituant un ensemble cohérent qui existe entre les individus, les groupes et les institutions.

Changement de système(s) ou changement systémique : Un changement des dynamiques sous-jacentes de la cause d'un problème afin d'obtenir de meilleurs résultats.

Leadership systémique : Cette forme de leadership se concentre sur l'autonomisation, la collaboration, la facilitation, la coordination, l'inclusion, l'adaptation, l'humilité, etc. Il existe plusieurs autres termes qui le définissent, par exemple le leadership au service des autres.

RESSOURCES COMPLÉMENTAIRES SUR LE CHANGEMENT SYSTÉMIQUE :

[Ashoka. \(2019\). From Small to Systemic. The Multibillion-Euro Potential in Social Innovation.](#)

[Ashoka. \(2019\). Seven Steps for Funding System Change.](#)

[Ashoka \(2020\). Embracing Complexity. Towards a Shared Understanding of Funding Systems Change.](#)

[Ashoka. \(2020\). Systemic and Empowering. Social Entrepreneurship in the Time of Philanthrocapitalism.](#)

[Ashoka. \(2021\). New Allies: How governments can unlock the potential of social entrepreneurs for the common good.](#)

[Ashoka. \(2021\). Welcome to the Systems Change Masterclass! Powerful Tools for Scaling Impact in Any Sector. Ashoka: USA.](#)

[Ashoka. \(2022\). Influence for Good. How Highly Resourced Individuals Can Support Systems Change.](#)

[Ashoka. \(2022\). The Unlonely Planet 2022. How Fellows Ashoka Accelerate An Everyone A Changemaker World.](#)

[Drayton, B. and Zakaris, M. \(2019\). No, You Don't Need to Start a Business. Ashoka: USA.](#)

[Illuminate \(2021\). The Signal Report. Building the Field of Systems.](#)

[Kim, M. \(2015\). Rethinking the Impact Spectrum. Ashoka: USA.](#)

[McKinsey and Co. \(2019\). 'Answering society's call: A new leadership imperative.' McKinsey Quarterly: November 7, 2019.](#)

[The Omidyar Group. \(2020\). Systems Thinking Mindsets.](#)

[Rahman, R. et al. \(2018\). 'Let's Bust the Lone Hero Myth: The Role of Collective Leadership in Systems Change.' Social Innovations Journal. November 30, 2018.](#)

[Villanueva, E. \(2018\). Decolonizing Wealth: Indigenous Wisdom to Heal Divides and Restore Balance. Berrett-Koehler Publishers: Oakland, USA.](#)

[World Economic Forum. \(2017\). Beyond Organizational Scale: How Social Entrepreneurs Create Systems Change.](#)

REMERCIEMENTS

Nous souhaitons exprimer notre gratitude aux Fellows Ashoka pour leur travail remarquable, qui a permis la réalisation de ce rapport. Nous les remercions, ainsi que les parties prenantes qui ont participé aux entretiens et au processus d'évaluation. Ils ont généreusement partagé leurs idées, leurs expériences et leurs réflexions.

Nous souhaitons également remercier les collègues Ashoka pour leurs contributions et leurs commentaires tout au long du processus de recherche : Odin Muehlenbein et Alessandro Valera.

Nous sommes profondément reconnaissants envers Making More Health, la Fondation BMW Herbert Quandt et Illuminate, qui, grâce à leur soutien, ont permis à ce travail de voir le jour.

Auteurs : Nombulelo Mbokazi, Stephanie Schmidt et Leo Wamwanduka

Rédacteur de contenu : Kalpana Kaul

Conception graphique : Sarah Mujulizi

MÉTHODOLOGIE

Les entrepreneurs sociaux et leurs organisations ayant fait l'objet des études de cas ont été sélectionnés à partir d'une liste de 20 Fellows Ashoka en Afrique. Les critères de sélection des études de cas présentées dans ce rapport étaient les suivants :

- Diversité de l'approche systémique : Nous avons choisi des entrepreneurs sociaux qui s'attaquent à différents déséquilibres systémiques et qui ont également développé des moyens uniques pour y remédier (technologiques, basés sur la politique, axés sur la connaissance, etc.)
- Diversité des questions sociales : Nous voulions couvrir un large éventail de domaines et avons donc sélectionné des Fellows qui s'attaquent à diverses questions sociales (accès aux soins de santé, inclusion, développement économique, citoyenneté, etc.)
- Diversité des genres : Nous avons sélectionné des entrepreneurs sociaux hommes et femmes.
- Diversité géographique : Nous avons sélectionné des Fellows Ashoka d'Afrique Australe, d'Afrique de l'Est et d'Afrique de l'Ouest.

Nous avons recueilli des informations à partir de différentes sources de données pour rédiger les études de cas. Les données primaires comprenaient les éléments suivants : les documents stratégiques élaborés par les organisations, les documents résultant du processus de sélection et de la rédaction du profil des Fellows Ashoka, les entretiens semi-structurés avec les entrepreneurs sociaux et l'une de leurs parties prenantes concernant leur stratégie, leur évolution et leurs principales étapes. Les données secondaires se présentaient sous la forme de contenus de sites web, de rapports médiatiques,

d'articles et de rapports d'impact, qui ont tous fourni un contexte et des informations supplémentaires pour chaque cas.

Liste des entretiens :

- Shona Mcdonald, Fondatrice, Shonaquip Social Enterprise
- Victor Mckinney, Membre du conseil d'administration, Shonaquip Social Enterprise
- Rita Melifonwu, Fondatrice et Directrice Générale, Stroke Action Nigéria
- Peace Chukwuma, Ambassadrice de l'AVC, mentor, Stroke Action Nigéria
- Joseph Nkandu, Fondateur, NUCAFE
- Ronny Mulongo, Responsable des adhésions à la PSFU
- Kovin Naidoo, Co-fondateur, African Eye Institute
- Simon Day, Coordinateur du programme régional pour l'Afrique subsaharienne à l'Agence Internationale pour la Prévention de la Cécité
- Oluseun Onigbinde, Co-fondateur et Directeur Général, BudgIT
- Joseph Amenaghawon, ancien gestionnaire de programme à l'Open Society Foundations

À PROPOS D'ASHOKA

Bill Drayton a fondé Ashoka en 1980 avec l'idée selon laquelle les entrepreneurs sociaux sont le levier le plus puissant afin d'agir pour le bien de tous : des individus guidés par une idée novatrice qui peut aider à résoudre des problématiques profondément ancrées au niveau mondial. Les entrepreneurs sociaux, pionniers de l'innovation sociale, mettent en place des solutions qui transforment les structures de la société et les comportements. Ayant franchi un point critique qui a solidement établi l'entrepreneuriat social, Ashoka a réorienté ses priorités vers la vision « Everyone a Changemaker™ » (EACH, Tous Acteurs de Changement) sur la base du constat que nous vivons un moment véritablement historique où chacun peut créer un changement positif.

Depuis plus de 40 ans, Ashoka identifie et soutient les entrepreneurs sociaux qui développent des approches systémiques, c'est-à-dire qui s'attaquent aux causes profondes d'un problème social. En 2023, plus de 3 800 Fellows Ashoka dans plus de 92 pays ont accru leur impact grâce au soutien financier et au réseau d'Ashoka. Chaque année, plus de 100 nouveaux entrepreneurs sociaux de tous secteurs rejoignent son réseau, chacun étant rigoureusement sélectionné dans les domaines tels que l'éducation, les soins de santé, le développement économique, les droits de l'homme et l'environnement.

En Afrique, Ashoka est actif depuis le début des années 1990. À ce jour, plus de 470 Fellows Ashoka ont été sélectionnés et soutenus dans 23 pays d'Afrique subsaharienne à travers ses quatre bureaux régionaux situés à Lagos, à Johannesburg, à Nairobi et à Dakar.

En travaillant aux côtés de ses Fellows, Ashoka a beaucoup appris sur les modèles et les mécanismes d'un changement social réussi. Nous comprenons que l'impact à grande échelle provient de la modification

des interactions, des normes, des politiques et des marchés : en transformant les systèmes et, en fin de compte, les mentalités, la culture et les cadres d'action. Le changement social nécessite une large participation citoyenne. Les entrepreneurs sociaux à succès ne résolvent pas les problèmes pour leurs bénéficiaires seulement. Au contraire, ils renforcent la société civile : ils mobilisent des personnes de tous les horizons et leur confient des rôles dans la création de la solution et l'élaboration de nouvelles normes. Pour ce faire, les entrepreneurs sociaux opèrent de manière différente : ils permettent aux citoyens de se mobiliser en faisant preuve d'empathie. Ils favorisent l'émergence "d'équipes d'équipes" qui collaborent au-delà des institutions, des domaines, des secteurs et des frontières. Ils instaurent la confiance, sans laquelle le changement social ne peut avoir lieu. Nous sommes confrontés à des institutions qui s'affaiblissent et à un tissu social qui s'effiloche. Les entrepreneurs sociaux travaillent à façonner une société où chacun s'épanouit, où chacun s'engage et où chacun peut contribuer.

Personnes contact :

Stéphanie Schmidt : sschmidt@ashoka.org
Nombulelo Mbokazi : nmbokazi@ashoka.org
Ashoka Afrique : ashokaafrika@ashoka.org

Réseaux sociaux :

@AshokaAfrica
@AshokaAfriqueFrancophone

NOTES DE FIN

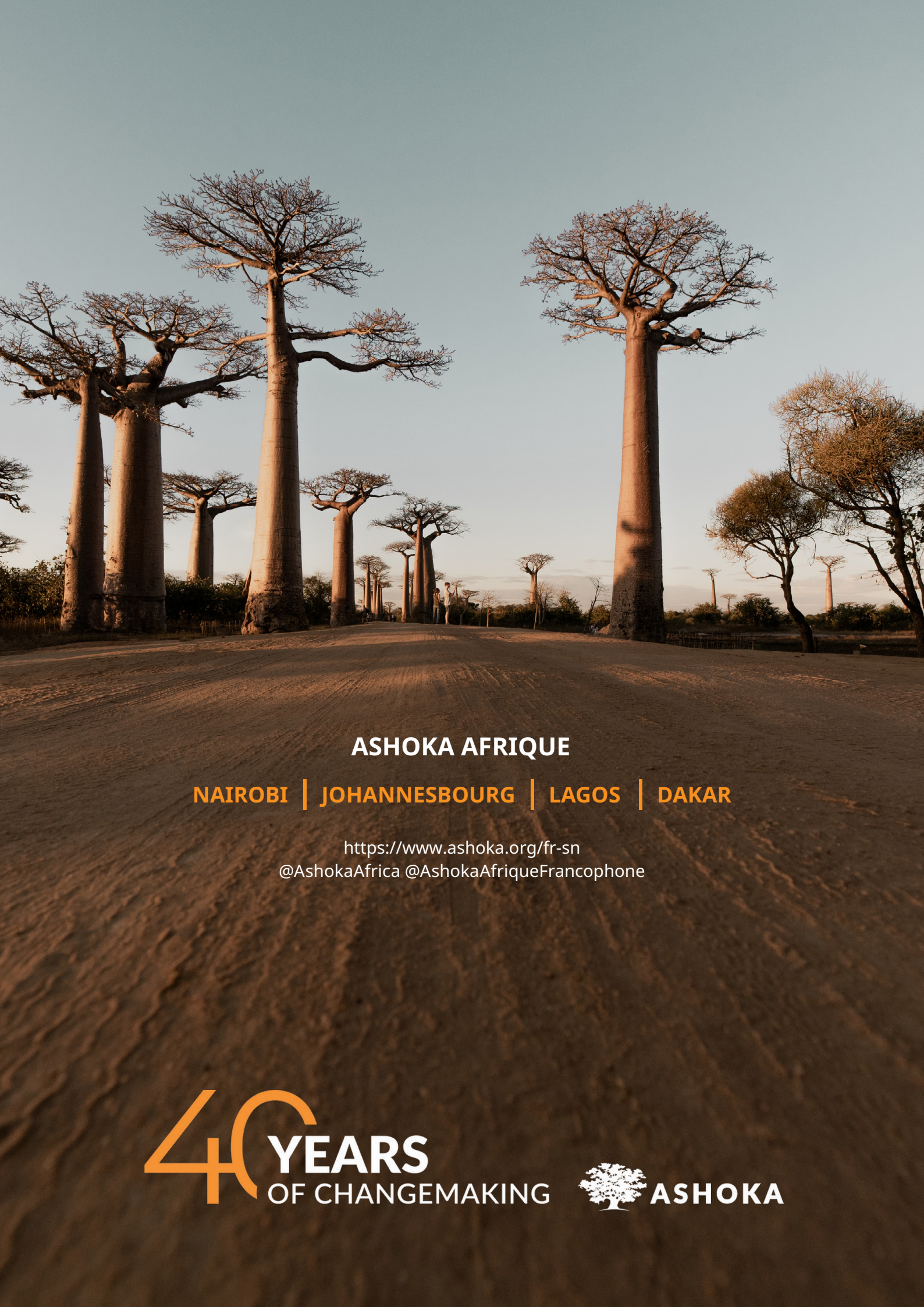
1. Boehringer Ingelheim. (2022) <https://www.boehringer-ingelheim.com/>
2. Nations Unis. (2022). <https://unstats.un.org/sdgs/report/2022/>
3. Institut des Etudes de Sécurité. (2022). <https://issafrica.org/iss-today/africa-is-losing-the-battle-against-extreme-poverty>
4. Forum Economique Mondial. (2022). <https://www.weforum.org/agenda/2022/09/why-africa-youth-key-development-potential/#:~:text=Today%2C%20more%20than%2060%25%20of,of%20jobseekers%20waiting%20%20in%20line>
5. Banque Africaine de Développement. (2019). www.afdb.org/en/cop25/climate-change-africa
6. Ashoka. (2018). <https://www.ashoka.org/en-us/story/planting-seeds-social-startup-success-10-things-remember-when-starting-social-enterprise>
7. Illuminate. (2021). <https://cocreative.app.box.com/s/638gyzsoj3vovstm7736c5zw6ao2gm>
8. The State Of Global Giving By U.S. Foundations. (2019) <https://www.issuelab.org/resources/31306/31306.pdf>
9. Réflexions de Bill Drayton, architecte de l'entrepreneuriat social par Michael Zakaras. <https://medium.com/change-maker/no-you-dont-need-to-start-a-business2c80c44d11e1>
10. Ashoka (2020). Faire face à la complexité. Vers une compréhension commune du changement des systèmes de financement. <https://www.ashoka.org/en-us/embracing-complexity>
11. Mühlenbein, O. (2019). « Histoires de Changement systémiques. » Documentation de travail non publiée.
12. BudgIT. (2021). Rapport Annuel 2021 de BudgIT. Une décennie d'impact civique et d'innovation. Lagos : Fondation BudgIT. Consulté le 18 août 2022 <https://yourbudgit.com/wp-content/uploads/2022/05/2021-annual-report-4.pdf>
13. Okeowo, G. (2021). Rapport sur la situation des États. Options fiscales pour mieux reconstruire. Lagos : BudgIT et Fondation Bill et Melinda Gates. Consulté le 18 août 2022. <https://yourbudgit.com/wp-content/uploads/2021/09/State-of-States>
14. Espey, J. (2018). BudgIT donne du pouvoir aux citoyens nigériens grâce aux données ouvertes. New York : SDSN TReNDS
15. BudgIT. (2021) Rapport Annuel 2021 de BudgIT. Une décennie d'impact civique et d'innovation. Lagos : Fondation BudgIT.
16. Ibid.
17. Transparency International UK (2019). A Votre Service. www.transparency.org/en/news/african-anti-corruption-day-2021-will-governments-enable-citizens-to-join-the-fight
18. Evidence and Practice from Latin America (ELLA). (2012). http://ella.practicalaction.org/wp-content/uploads/files/120516_GOV_CitPar_BRIEF1.pdf
19. Ashoka. (2012). Profil de l'Fellow Ashoka Oluseun Onigbinde. <https://www.ashoka.org/en-za/fellow/oluseun-onigbinde>
20. BudgIT. (2021). Rapport Annuel 2021 de BudgIT. Une décennie d'impact civique et d'innovation. Lagos : Fondation BudgIT

21. Tracka.ng. (2016). <https://yourbudgit.com/impactreport/tracka.html>
22. Tracka.ng. (2016). <https://www.tracka.ng/#/home>
23. Tracka.ng. (2016). <https://yourbudgit.com/wp-content/uploads/2022/05/2021-annual-report-4.pdf>
24. Mbokazi, N. (June 28, 2022). Entretien avec J. Amenaghawon, ancien responsable de programme à l'OSIWA.
25. Ibid.
26. BudgIT. (2021). Rapport sur la situation des États. Options fiscales pour mieux reconstruire. Lagos : BudgIT et Fondation Bill et Melinda Gates. Consulté le 18 août 2022. <https://yourbudgit.com/wp-content/uploads/2022/05/2021-annual-report-4.pdf>
27. OSIWA. (2022). https://www.osiwa.org/where_we_work/nigeria/
28. Onigbinde, O (25 mai 2022). Directeur Général, BudgIT. (Mbokazi N. et Schmidt S., Intervieweurs)
29. Département de l'Éducation, Afrique du Sud. (Juillet 2001). Livre blanc sur l'éducation 6. Besoins éducatifs spéciaux : Construire un système d'éducation et de formation inclusif. https://www.vob.org/files/publicaties/rsa_education_white_paper_6.pdf
30. Organisation Mondiale de la Santé (OMS). (2008). Lignes directrices sur la fourniture de fauteuils roulants manuels dans les environnements défavorisés. <https://www.who.int/publications/i/item/9789241547482>
31. Fonds des Nations Unis pour l'enfance (UNICEF). (2022). UNICEF Fact Sheet: Children with Disabilities. [https://www.unicef.org/media/128976/file/UNICEF%20Fact%20Sheet%20 :%20Children%20with%20Disabilities.pdf](https://www.unicef.org/media/128976/file/UNICEF%20Fact%20Sheet%20:%20Children%20with%20Disabilities.pdf)
32. Ibid.
33. Global Partnership for Assistive Technology (ATscale). (2019). Un paysage du marché et une approche stratégique pour améliorer l'accès aux fauteuils roulants et aux services connexes dans les pays à faible revenu et à revenu intermédiaire. ATscale_StrategyOverview_0219 <https://www.at2030.org>
34. Ashoka. (2012). Profil de l'Élève Ashoka Shona McDonald: <https://www.ashoka.org/enza/fellow/shona-mcdonald><https://www.ashoka.org/en-za/fellow/shona-mcdonald>
35. Human Rights Watch. (2019). Afrique du Sud: Les enfants handicapés négligés : Adopter une éducation gratuite et inclusive pour tous. <https://www.hrw.org/news/2019/05/24/south-africa-children-disabilities-shortchanged>
36. Ibid.
37. Driver-Jowitt, S. (2017). Une révolution hybride permettant une réponse durable aux problèmes sociaux par le biais d'entités multiples. Une étude de cas sur Shonaquip. Thèse soumise par l'auteur.
38. Uhambo USA. (2016). Tableau de l'Autonomisation Inclusive. https://uhambousa.org/how_we_work/
39. Shonaquip Social Enterprise (ShonaquipSE). (2022). Rapport annuel d'impact 2021-2022 de ShonaquipSE. <https://shonaquipse.org.za/sse-annual-impact-report-2021-22/>
40. Chaîne de Valeur Agricole. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---lab_admin/documents/publication/wcms_593288.pdf
41. Le traitement du café consiste à enlever les différentes couches - la peau, le fruit, le mucilage et la pellicule qui recouvrent la cerise de café (le grain se trouve à l'intérieur de

cette "cerise").

42. Document d'Ashoka: Systemic and Empowering. L'entrepreneuriat social à l'heure du capitalisme philanthropique. <https://www.ashoka.org/fr-sn/story/systemic-and-empowering-social-entrepreneurship-time-philanthrocapitalism>
43. NUCAFE. Key Achievements. <https://nucafe.org/about-nucafe/key-achievements/>
44. Profil de l'Fellow Ashoka Joseph Nkandu. <https://www.ashoka.org/en-za/fellow/joseph-nkandu>
45. Responsabilisation Systémique. <https://www.ashoka.org/en-za/story/systemic-and-empowering-social-entrepreneurship-time-philanthrocapitalism>
46. Exportations de café de l'Ouganda. <https://country.eiu.com/articl>
47. Responsabilisation Systémique. <https://www.ashoka.org/en-za/story/systemic-and-empowering-social-entrepreneurship-time-philanthrocapitalism>
48. Co-création sociale et commerciale. <https://www.ashoka.org/en-ng/story/accelerating-positive-change-africa-through-social-and-business-co-creation>
49. Mbokazi, N. et Wamwanduka, L. (Juin 2022). Interview avec Joseph Nkandu, Directeur de NUCAFE
50. Mbokazi, N. (Juillet 2022). Interview avec Mr Ronny Mulongo, Directeur de la Private Sector Foundation Uganda (PSFU)?
51. Chon, K. et Tambito, E.O. (2018). Le Modèle de Propriété des Agriculteurs de NUCAFE pour la Prospérité Rurale : Comment les petits producteurs de café dans les zones rurales de l'Ouganda transforment leur destin. Publié par le Miller Center for Social Entrepreneurship. <http://www.millersocent.org/wp-content/uploads/2020/01/Bus-Case-Study.pdf>
52. Ibid.
53. Prochaine Conférence Ashoka - La démystification du changement systémique. <https://www.youtube.com/watch?v=dmI7kcjWxU>
54. Arabambi, B., Oshinaike, O., Ogun, S.A., Eze, C., et al. (2022). Unités neuro-vasculaires au Nigeria: rapport d'une enquête transversale organisationnelle à l'échelle du pays. The Pan African Medical Journal, 42, 140. <https://doi.org/10.11604/pamj.2022.42.140.35086>
55. World Stroke Organization (WSO). (2016). Plaidoyer et sensibilisation Soumissions d'études de cas. <https://www.world-stroke.org/assets/downloads/2016-06 - Advocacy Case Studies Collated v3.pdf>
56. Mbokazi, N. (Août 2022). Interview avec l'Fellow Ashoka Rita Melifonwu élue en 2017, Fondatrice de Stroke Action Nigeria.
57. Organisation Mondiale de la Santé (OMS). (2017). Initiative Rehabilitation 2030. <https://www.who.int/initiatives/rehabilitation-2030>
58. Akinyemi, R.O. et al. (2021) "L'AVC en Afrique : Profil, progrès, perspectives et priorités." Nature Reviews Neurology, 17(10), Pp. 634-656. <https://doi.org/10.1038/s41582-021-00542-4>
59. International Council of Nurses. (2019). Improving Stroke Services. <https://2019.icnvoicetolead.com/case-study/improving-stroke-services/>
60. Making More Health (MMH). (2021). Rita Melifonwu, Stroke Action Nigeria: Construire un écosystème de prévention, de soins et d'autonomie pour les personnes victimes d'un AVC. https://www.makingmorehealth.org/sites/default/files/rita_melifonwu.pdf

61. Making More Health (MMH). (2021). Rita Melifonwu, Stroke Action Nigeria. [https:// www.makingmorehealth.org/shared-value/mmh-fellows/rita-melifonwu](https://www.makingmorehealth.org/shared-value/mmh-fellows/rita-melifonwu)
62. Plan d'action national multisectoriel pour la prévention et le contrôle des maladies non transmissibles (2019 – 2025). <https://www.iccp-portal.org/national-multi-sectoral-action-plan-prevention-and-control-non-communicable-diseases-2019-%E2%80%93-2025>
63. Melifonwu R. (2019). « Recherche clinique sur l'AVC dans des environnements à ressources limitées : Conseils et astuces. » International Journal of Stroke. International Stroke Society, 14(5), NP13– NP14. <https://doi.org/10.1177/1747493019858773>
64. Application EnABLE. (2021). <https://play.google.com/store/apps/details?id=com.studio14.enableapp>
65. Nwoha, P.U., Okoro, F.O., Nwoha, E.C., Chukwu, et al. (29 avril 2021). « Sexualité, connaissances et comportements des survivants de l'AVC qui fréquentent le Bebe Herbal Center au sujet des facteurs de risque avant et après l'AVC» Hindawi Vol 2021, Article ID 6695522. Consulté le 19 Janvier 2023. <https://www.hindawi.com/journals/srt/2021/6695522/>
66. ICEE International Centre for Eyecare Education (Centre international pour l'éducation aux soins oculaires). <http://www.gclabsite.com/index.php/organisations/item/icee-international-centre-for-eyecare-education/>
67. Brian Holden Institute. <https://bhvi.org/>
68. Organisation Mondiale de la Santé. (2019). <https://www.who.int/publications/item/9789241516570>
69. International Agency for the Prevention of Blindness (Agence Internationale pour la prévention de la Cécité/IAPB). (2016). La moitié de la planète sera myope d'ici 2050. <https://www.iapb.org/news/half-the-world-to-be-shortsighted-by-2050/>
70. Ashoka (2006). <https://www.ashoka.org/en-us/fellow/kovin-naidoo>
71. Mbokazi, N. (Juin 2022). Interview avec Kovin Naidoo
72. Onesight EssilorLuxxotica. (2022). <https://onesight.essilorluxottica.com/our-work>
73. Onesight EssilorLuxxotica. (2022). <https://www.essilor.ca/en/about/road-safety-partnership>
74. L'International Agency for the Prevention of Blindness. (2022). <https://www.iapb.org/connect/regions/africa/>
75. L'International Agency for the Prevention of Blindness. (2017). <https://www.iapb.org/news/focus-on-brien-holden-vision-institute/>
76. Ibid.
77. La recherche translationnelle vise à “traduire” les découvertes scientifiques fondamentales dans la pratique, de manière rapide et efficace.
78. Brien Holden Vision Institute. (2019). <https://bhvi.org/research-development/publications/>
79. Rafiki signifie ami en Swahili.
80. Onesight EssilorLuxxotica. (2019). <https://www.essilorseechange.com/what-wedo/2-5-new-vision-generation/eye-rafiki>



ASHOKA AFRIQUE

NAIROBI | JOHANNESBOURG | LAGOS | DAKAR

<https://www.ashoka.org/fr-sn>
@AshokaAfrica @AshokaAfriqueFrancophone

40 YEARS
OF CHANGEMAKING

