

QU'EST-CE QUE  
**L'EMPOWERMENT**  
POUR MÉDECINS DU MONDE ?

PARTICIPATION  
CONSCIENTISATION  
POUVOIR D'AGIR  
SANTÉ COMMUNAUTAIRE  
AUTO-SUPPORT  
REDEVABILITÉ  
ÉDUCATION PAR LES PAIRS  
ÉQUITÉ & JUSTICE  
CHANGEMENT SOCIAL





# CONTENU

- Nos valeurs et principes fondamentaux **p.4**
- Quelques repères historiques **p.6**
- Concepts clefs de l'empowerment **p.8**
- L'empowerment en pratique **p.16**
- Un plan d'action au service de l'empowerment **p.18**
- Outils et ressources pour l'appropriation du plan d'action dans votre travail **p.24**

# NOS VALEURS ET PRINCIPES FONDAMENTAUX

Depuis ses origines Médecins du Monde cherche à s'appuyer sur les savoirs, l'expertise et les expériences des individus et des communautés directement concernés par nos projets pour questionner et adapter nos modalités d'intervention et mettre leurs préoccupations au cœur de notre mission.

Conformément à cet héritage le principe d'empowerment ou « le développement du pouvoir d'agir » a été réaffirmé comme un principe fondamental de notre association dans son nouveau projet associatif adopté par l'assemblée générale en 2015.

## EMPOWERMENT ET LE PROJET ASSOCIATIF DE MÉDECINS DU MONDE

« Nous sommes convaincus que tout changement durable passe par « le développement du pouvoir d'agir » des populations sur leur santé. Leur 'empowerment' guide notre action. Les usagers et usagères doivent être associés à la conception, à l'animation et à l'évaluation de nos programmes. Nous les soutenons dans leurs démarches d'élaboration de politiques de santé publique répondant à leurs besoins. Savoirs médicaux et savoirs profanes se complètent pour la promotion de politiques volontaristes qui réconcilient expertise et démocratie [...] »

« Avec nos partenaires, les communautés et leurs représentants, nous contribuons à ce que toutes les populations en situation de vulnérabilité sociale et sanitaire soient en capacité d'agir dans leur environnement social, d'être acteurs de leur santé et de faire valoir leurs droits. »

Pour Médecins du Monde, l'empowerment des individus et des communautés avec lesquels nous travaillons est aussi bien un enjeu pragmatique - afin de garantir la pertinence et l'efficacité de nos projets en les adaptant au plus près des besoins et des demandes des personnes directement concernées - qu'un enjeu éthique. Le changement social et la justice sociale que nous avons l'ambition de promouvoir passe nécessairement, et en premier lieu, par assurer la justice, l'équité, la participation et la redevabilité envers et auprès des personnes directement concernées par nos programmes. Pour Médecins du Monde en somme, l'empowerment est un des critères cruciaux avec lesquels nous évaluons la qualité et le sens de notre travail.

## ■ QUELQUES REPÈRES HISTORIQUES

Dans le monde

**Années '70** - Puisant ses racines dans le féminisme, et les mouvements d'émancipation des minorités le terme empowerment émerge en Amérique du Nord. Inspiré notamment par la pensée de Paolo Freire (auteur de « La pédagogie des opprimés ») il constitue une puissante critique des injustices et des inégalités sociales.

À MdM

**1981** - Dès sa création l'action de Médecins du Monde est résolument tournée vers l'émancipation et la lutte contre l'oppression : « On se demande comment on peut intervenir contre la sous-médicalisation d'abord et l'oppression ensuite. À moins qu'il ne faille inverser l'ordre des indignations » *1<sup>er</sup> Rapport Moral de MdM*

**1984** - Des féministes du Sud regroupées dans le réseau DAWN (*Development Alternatives with Women for a New Era*) basé en Inde critiquent les politiques descendantes de développement qui contribuent à reproduire les inégalités sociales. Elles popularisent la notion d'empowerment auprès de institutions internationales.

**1984** - « L'injustice face à la maladie et face à la mort qui est seulement un aspect de l'injustice tout court, nous force, nous hommes [sic] libres, riches, tout entourés de savoir, à reconnaître une dette et qu'il faudra se mettre à l'œuvre pour faire avancer la justice » *Rapport Moral de MdM*

**1986** - Le mot empowerment est employé par l'OMS  
« La promotion de la santé passe par la participation effective et concrète de la communauté à la fixation des priorités, à la prise des décisions et à l'élaboration et à la mise en œuvre des stratégies de planification en vue d'atteindre une meilleure santé. Au cœur même de ce processus, il y a la dévolution de pouvoir [empowerment] aux communautés considérées comme capables de prendre en main leurs destinées et d'assumer la responsabilité de leurs actions. »  
« Le développement communautaire puise dans les ressources humaines et matérielles de la communauté pour stimuler l'auto-assistance et le soutien social et pour instaurer des systèmes souples susceptibles de renforcer la participation et le contrôle du public en matière de santé. Cela exige un accès total et permanent à l'information et aux possibilités d'acquisition de connaissances concernant la santé, ainsi qu'une aide financière. » - *Charte d'Ottawa*

**1995** - « La vulnérabilité des populations est liée à la santé physique ou psychique des populations, mais aussi à leur statut, leur sexe, leur âge, leur ethnie, leur qualification sociale. Ces différents facteurs sont à prendre en compte comme un ensemble indissociable d'indicateurs [...] Pour nous en effet la médecine humanitaire n'est intelligible que par l'analyse du contexte [...] Nous savons que la maladie n'est pas la seule à rendre malade, le contexte en est aussi capable. [...] Nous considérons que la médecine humanitaire doit intégrer toutes les composantes du traumatisme et toute les approches permettant d'y remédier. Ainsi, la santé communautaire est pour Médecins du Monde une pratique qui est développée auprès de populations vulnérables ou traumatisées. Cette approche communautaire peut s'appuyer sur les groupes d'autosupport qui représentent la première tentative d'organisation au sein de communautés marginalisées. »

*Projet associatif 1995 -2010*

**1995** - Lors de la 4<sup>ème</sup> conférence internationale sur les femmes à Beijing l'ONU adopte « un agenda pour l'empowerment des femmes ».

**2002** - La Banque Mondiale adopte également le terme « empowerment » comme une stratégie de lutte contre la pauvreté. Cependant, avec son institutionnalisation le terme tend à perdre sa dimension de critique sociale.

**2015** - Un nouveau projet associatif confirme l'empowerment comme un principe fondamental de l'action de MdM : « Nous sommes convaincus que tout changement durable passe par « le développement du pouvoir d'agir » des populations sur leur santé. Leur « empowerment » guide notre action. »

*Projet associatif 2015*

**2016** - L'empowerment est retenu comme un des cinq axes du plan stratégique : « Au-delà du soin le droit de chaque individu à être maître de son destin est un élément fondamental du changement social. La co-construction, avec les personnes concernées, traverse tout le cycle de nos projets ».

**2018 et après...** - Un plan d'action sur deux ans pour « développer le pouvoir d'agir » est adopté par le Conseil d'Administration de MdM

# CONCEPTS CLEFS DE L'EMPOWERMENT

L'empowerment est à la fois un objectif et un processus par lequel les individus et les groupes de personnes développent leur pouvoir d'action et de transformation de leur environnement et leur contexte de vie. Appliqué au domaine de la santé c'est le processus par lequel un individu ou un groupe développent leur pouvoir d'agir sur les facteurs déterminants de leur santé.

Ce processus repose sur le développement de la conscience critique individuelle et collective, l'identification et le questionnement des relations de pouvoir et de domination qui sont les racines de l'inégalité avec pour but l'équité et la justice sociale.

Favoriser l'empowerment requiert un ensemble partagé de valeurs et de postures, aussi bien au niveau des pratiques professionnelles individuelles, qu'organisationnelles.



Nous pouvons distinguer trois "niveaux" interconnectés dans le processus d'empowerment :



Source : Ninacs, William. *Types et processus d'empowerment dans les initiatives de développement économique communautaire au Québec* (2003)

## ■ LA CONSCIENCE CRITIQUE

Les inégalités, l'exclusion, la pauvreté, la mauvaise santé sont souvent attribuées aux caractéristiques intrinsèques des individus : « le pauvre l'est car il ne fait pas d'effort », « la malade car elle ne prend pas soin de sa santé... ». Cette attitude a pour effet de banaliser et de perpétuer les inégalités et d'invisibiliser les relations de pouvoir et de domination qui les sous-tendent. Cela contribue également à la stigmatisation et à l'auto-stigmatisation des personnes exclues qui peuvent avoir le sentiment qu'elles sont, individuellement, les uniques responsables de leur exclusion. Cette « oppression intériorisée » est un frein majeur à la capacité à agir pour changer sa situation. Le développement de la conscience critique est un élément fondamental du processus d'empowerment qui consiste en l'acquisition de différents niveaux de conscience :

**1) La conscience collective** : « l'individu n'est pas le seul à être confronté à ses problèmes » ;

**2) La conscience sociale** : « les problèmes individuels ou collectifs sont influencés par des facteurs structurels, sociaux et culturels » ;

**3) La conscience politique** : « la solution des problèmes d'ordre structurel passe par le changement social ».

Sources : Ninacs. *op.cit.* & Freire, Paulo *Pédagogie des opprimés* (Maspéro, 1974)

Ce processus de conscientisation permet alors de se libérer de l'oppression intériorisée, de prendre conscience des enjeux de pouvoir qui nous entourent, et d'identifier des actions pour les transformer.

## Fédérer autour de problématiques communes pour contribuer à l'empowerment collectif



## ■ LE POUVOIR

« Power » ou « Pouvoir » est le mot clef dans empowerment<sup>1</sup>. Le pouvoir est le plus souvent associé au pouvoir hiérarchique ou le pouvoir comme quelque chose de négatif : le pouvoir de décider à la place des autres, le pouvoir au sens de la force physique etc. Or, un des apports majeurs des études féministes en particulier, était d'amener une réflexion plus fine sur le / les pouvoir(s) et notamment de souligner que nous reproduisons dans nos corps, nos gestes les dynamiques de pouvoir à l'œuvre autour de nous.

Dans une approche d'empowerment il est nécessaire d'avoir une analyse fine des différentes manifestations de pouvoir à l'œuvre. Voici quelques cadres conceptuels pour comprendre et analyser le pouvoir.

### LES QUATRE FORMES DU POUVOIR

#### LE « POUVOIR SUR »

Le pouvoir de domination qui s'exerce sur quelqu'un souvent par le contrôle des ressources et des espaces de pouvoir et en exploitant et opprimant les autres.

#### LE « POUVOIR DE »

Le processus par lequel l'individu ou le groupe accède à la capacité de prendre des décisions. Cela comprend la capacité de décider, d'avoir de l'autorité, de résoudre les problèmes et de développer une certaine créativité qui rend apte à accomplir des choses.

#### LE « POUVOIR AVEC »

La capacité d'agir collectivement par la solidarité et l'action en commun. Un pouvoir collectif et politique mobilisé notamment au sein des organisations de base.

#### LE « POUVOIR PERSONNEL »

La dignité, la confiance en soi, l'estime de soi, et la capacité de se libérer des effets de l'oppression intériorisée.

Source: Rowlands, Jo. *Empowerment Examined* (Oxfam, 1996)

1 - Pour cette raison il est préférable de traduire empowerment par « développement du pouvoir d'agir » en français.

## LES TROIS «VISAGES» DU POUVOIR

### LE POUVOIR VISIBLE

se manifeste à travers des mécanismes ou des structures de décisions observables et tangibles (les lois, les structures de pouvoir d'état etc.)

### LE POUVOIR CACHÉ

qui forme ou qui influence l'agenda politique mais qui se cache dans les coulisses du pouvoir délibérément tenu hors de vue (népotisme, corruption, etc.)

### LE POUVOIR INVISIBLE

basé sur les croyances culturelles ou sociales, la socialisation, l'idéologie et les croyances religieuses qui régissent les règles et les normes (les stéréotypes, la morale, etc.)

*Source: Pettit, Jethro. Power Analysis: a practical guide (SIDA, 2013)*

## ■ LES VALEURS ET POSTURES DE L'EMPOWERMENT

L'empowerment est un processus dans lequel les individus et groupes s'engagent par et pour eux même. Ce n'est alors pas à Médecins du Monde de « conférer » le pouvoir aux personnes. Ce processus commence bien avant l'intervention de Médecins du Monde et continuera après notre départ. La question que nous devons nous poser c'est, pendant ce temps de rencontre, comment contribuons-nous à ce processus d'empowerment ?

Adhérer au principe de l'empowerment exige que nous nous positionnions en tant qu'accompagnateur ou facilitateur pour les individus et communautés avec lesquels nous travaillons.

Cette approche nous mène à analyser nos postures professionnelles individuelles :

- En quel mesure reconnais-je l'autre comme acteur-riche de sa propre santé et reconnais-je ses forces et ses compétences ? Comment l'accompagner pour les mobiliser et les renforcer ?

Elle nous pousse également à analyser plus globalement nos postures organisationnelles :

- Comment suscitons-nous la participation des populations exclues et marginalisées à toutes les phases de nos projets (diagnostic, conception, implémentation, gouvernance et évaluation) ?
- Comment, au travers des projets que nous mettons en œuvre, et au-delà de la réponse aux besoins humanitaires, appuyons-nous les personnes exclues et marginalisées afin qu'elles soient actrices du changement social et en capacité d'agir sur les facteurs structurels qui contribuent à leur exclusion ?



Envie d'en savoir plus ?

*Savoir et pouvoir*, une série de fiches pédagogiques sur l'empowerment, est disponible sur intranet (DSP/ Pôle qualité / Empowerment) ou [ici](#)

## Contribuer à l'empowerment individuel en adaptant la posture des professionnels



# L'EMPOWERMENT EN PRATIQUE DANS NOS PROJETS

À ce jour dans les projets de Médecins du Monde une grande palette d'actions contribue à l'empowerment des personnes de diverses manières par exemple :

- Activités d'éducation pour la santé individuelles et collectives, s'appuyant sur l'expertise des personnes directement concernées qui renforcent le pouvoir et la liberté des personnes à faire des choix concernant leur santé ;
- Intégration des personnes directement concernées et/ou usager-e-s au sein des équipes salariés et bénévoles et dans les prises de décisions ;
- Appui à des initiatives collectives (comités d'usagers, comités de la vie sociale) ;
- Partenariat avec des collectifs formels ou informels d'usager-e-s, groupes d'autosupport, associations communautaires ;
- Accompagnement des personnes directement concernées dans leur plaidoyer pour leur santé et leurs droits ;
- Soutien à la participation des personnes directement concernées dans l'élaboration ou la concertation des politiques publiques...

L'ambition de Médecins du Monde est d'une part de valoriser les bonnes pratiques déjà mise-en-œuvre et d'autre part de développer l'approche empowerment sur l'ensemble de nos projets à venir.



### Quelques exemples :

- En Afrique de l'Ouest (Côte d'Ivoire et Burkina Faso) - Les équipes de Médecins du Monde soutiennent la structuration d'un réseau de Jeunes Ambassadeurs qui plaident pour les droits des jeunes en matière de santé sexuelle et planification familiale.
- À Paris (France) Médecins du Monde soutient le renforcement des Roses d'Acier, une association d'autosupport de travailleuses du sexe migrantes.
- À Manille (Phillipines) Médecins du Monde appui la mobilisation des habitants d'un bidonville pour qu'ils et elles puissent identifier et agir sur les problèmes de santé liés à leur environnement.
- À Nantes (France) Médecins du Monde soutient l'émergence et appui des groupes de détenu-e-s afin qu'ils et elles puissent agir sur les déterminants de leur santé en milieu carcéral...



Une bibliothèque d'illustrations concrètes *Empowerment En Pratique* est à votre disposition sur intranet (DSP / Pôle qualité / Empowerment) ou [ici](#).

# UN PLAN D'ACTION POUR SOUTENIR L'EMPOWERMENT

Avec l'adoption du projet associatif en 2015 et du plan stratégique en 2016 l'empowerment constitue un des axes transversal, structurant et prioritaire de l'association. Bien que ces ambitions soient largement partagées au sein de l'organisation nous constatons qu'il existe une grande diversité dans la réalité des pratiques dans nos différents projets selon le contexte, le type de projet, les publics accueillis, et les compétences préexistantes des intervenant-e-s.

C'est à partir de ce constat que l'association a élaboré un plan d'action afin que notre ambition de favoriser l'empowerment/le pouvoir d'agir des individus et des populations devienne une réalité sur l'ensemble de nos interventions. Ce plan d'action a été adopté par le Conseil d'Administration de l'association le 17 novembre 2018.

## ■ LES OBJECTIFS DU PLAN D'ACTION EMPOWERMENT :

L'objectif général du plan d'action est de renforcer le pouvoir d'agir des individus, des communautés et des organisations, dans le domaine de la santé et de ses déterminants.

Cinq objectifs spécifiques ont été définis pour répondre à l'enjeu de favoriser l'empowerment au sein de MdM-F pour les trois prochaines années :

## OBJECTIF SPÉCIFIQUE 0

### Assurer le portage organisationnel de l'approche empowerment et la santé communautaire

Cet objectif, et les activités qui y contribuent, visent à assurer un cadre institutionnel favorable à l'empowerment en identifiant et en valorisant les compétences et ressources déjà existantes en interne et externe à MdM, à accompagner l'acquisition de nouvelles compétences par la formation, et à favoriser le partage des valeurs, des bonnes pratiques et des connaissances sur l'approche de l'empowerment.

Il s'agit de se doter de nouvelles ressources dont un référent empowerment (recruté en 2018) et de constituer des pools de ressources humaines compétentes nécessaires au développement de l'empowerment au sein de nos projets.

Ces activités visent également à développer des outils méthodologiques (indicateurs, critères d'évaluation) afin de mesurer et valoriser les processus d'empowerment mis-en-œuvre et permettre le prise-en-compte de ce critère pour la validation de nouveaux projets ou la réorientation des projets existants.

Enfin, il s'agit d'adapter notre gestion des ressources (RNA et fonds bailleurs) pour nous permettre de définir des durées de projets adaptées et compatibles avec un accompagnement plus efficace dans le processus d'empowerment, et de réviser les processus décisionnels pour laisser une plus grande place aux personnes directement concernées par nos projets.

Afin d'atteindre cet objectif des documents de cadrage politique et opérationnel devront être produits et diffusés.

---

### OBJECTIF SPÉCIFIQUE 1

#### Associer les individus et les communautés concernées à l'évaluation des programmes

Identifier, développer, promouvoir et adopter des méthodologies de projet participatives pour permettre aux personnes et aux communautés directement concernées d'être des véritables actrices dans nos projets dès leur conception et jusqu'à leur évaluation et transfert. Il s'agit également de favoriser la participation des personnes, communautés et organisations directement concernées dans le pilotage et la gouvernance des projets et de les associer systématiquement à l'évaluation.

---

### OBJECTIF SPÉCIFIQUE 2

#### Développer les dimensions d'éducation pour la santé dans les programmes

Dans une approche d'empowerment, l'éducation pour la santé va plus loin que la simple information pour la santé et cherche à donner aux personnes à les savoirs, savoir-être et savoir-faire nécessaires pour pouvoir agir sur leur santé et ses déterminants. Elle reconnaît les individus comme experts de leur propre santé et se construit à partir de leurs savoirs, leurs forces et leurs expériences. Il s'agit alors ici d'approfondir nos connaissances des contextes d'intervention en incluant systématiquement les savoirs expérientiels des populations et des communautés concernées et en affinant nos analyses des structures de pouvoir et des cultures. Cela implique aussi une participation des personnes concernées dans l'élaboration de messages et d'outils, dans la formation et la sensibilisation, et la promotion de l'éducation par les pairs.

---

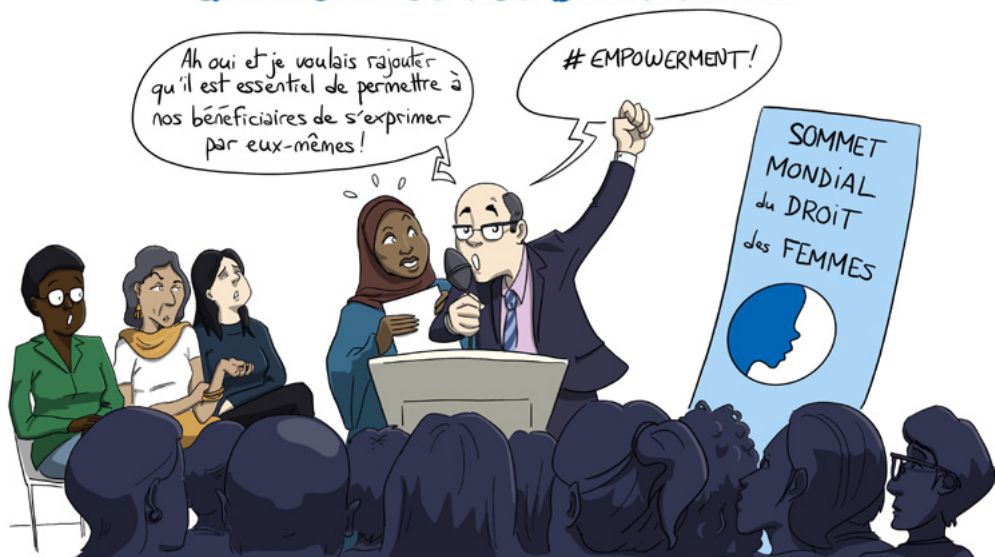
### OBJECTIF SPÉCIFIQUE 3

#### Soutenir les groupes de personnes concernées dans la construction et la mise en œuvre de leur propre plaidoyer

Il s'agit d'accompagner les individus et les communautés dans la formulation et l'expression de leurs propres revendications politiques et de favoriser l'élaboration et la structuration de leur propres stratégies de plaidoyer. Ceci implique notamment la formation, la mise en réseau, et la mise à disposition des moyens nécessaires.

---

# Créer les conditions d'une prise de parole autonome de nos bénéficiaires



## OBJECTIF SPÉCIFIQUE 4

Accompagner l'émergence et le développement du pouvoir d'agir des organisations (communautaires, société civile, structures publiques, etc)

Il s'agit d'accompagner l'émergence et la structuration d'organisations (communautaires, issus de la société civile, structures publiques) et de renforcer la capacité de ces organisations par le soutien logistique et/ou administratif, par la formation, la mise en réseau, l'aide à l'accès aux ressources.

### LES PREMIÈRES ÉTAPES DE LA MISE-EN-ŒUVRE DE CE PLAN SONT :

- Créer plus d'opportunités et d'espaces au sein des projets et de l'association pour assurer la participation, la représentation et l'échange avec des personnes directement concernées ;
- Identifier, valoriser et partager les expériences menées à MdM et ailleurs qui favorisent l'empowerment ;
- Renforcer les compétences des acteurs siège et terrains par la sensibilisation et la formation ;
- Développer l'intégration de l'approche empowerment sur tous les nouveaux projets et à leurs différentes étapes ;
- Travail sur un cadre de référence issue des pratiques opérationnelles et de la revue de la littérature.



Le Plan d'Action complet est consultable sur intranet (DSP/ Pôle qualité / Empowerment) ou [ici](#).



# OUTILS ET RESSOURCES

Ressources disponibles sur l'Intranet (DSP/ Pôle qualité / Empowerment)



## UN ESPACE INTRANET DÉDIÉ

Trouvez des ressources, des informations, des bibliographies et d'autres surprises encore sur l'espace Intranet dédiée. Vous pouvez également y rejoindre la liste de diffusion Empowerment pour être tenue au courant des actualités.



## HOW EMPOWERING ARE YOU ?

Un outil d'auto-évaluation qui vous permet de prendre le pouls de votre projet au regard de l'empowerment, identifier les forces et les faiblesses, et cibler des pistes de travail pour renforcer la contribution d'un projet à l'empowerment.



## DIAGNOSTIC ET SUIVI DE LA PARTICIPATION COMMUNAUTAIRE

Cet outil, disponible dans la Boîte à Outils du guide *Planification de Projet à Médecins du Monde*, vous propose d'analyser le degré de participation communautaire sur votre projet et de suivre son évolution dans le temps.



## EMPOWERMENT EN PRATIQUE

Une série de fiche-pratiques, régulièrement mise-à-jour, qui présente et analyse des actions ou des projets qui contribuent de différentes manières, à renforcer le pouvoir d'agir des individus et des groupes.





## SAVOIR ET POUVOIR : FICHES PÉDAGOGIQUES

Envie d'en savoir plus sur l'empowerment ? Vous pouvez consulter un de nombreuses fiches pédagogiques alimentée et mise à jour régulièrement portant aussi bien sur l'histoire et la théorie de l'empowerment que des pratiques.



## EMPOWER-UP : MODULES & OUTILS DE FORMATION

Envie d'organiser une formation auprès de votre équipe ou avec vos partenaires ? Vous trouverez dans ces documents de nombreuses idées et exemples de modules et outils de formation en lien avec l'empowerment.



## UN GUIDE : TRAVAILLER AVEC LES COMMUNAUTÉS

Quel est le sens du mot « communauté », qu'entend-on par « participation communautaire » ou « implication ». Vous pouvez trouver dans ce guide la réponse à toutes ces questions et bien d'autres encore.



## DES RÉFÉRANTS A VOTRE SERVICE

L'empowerment est l'affaire de tous et de toutes. Différents interlocuteurs (desks, référents santé etc.) sont à votre service, au siège et sur le terrain pour vous soutenir. Un référent Empowerment au sein du Pôle Qualité des Pratiques est également à votre disposition pour vous appuyer dans vos réflexions et changement des pratiques.

Avril 2020  
Pôle qualité des pratiques : [polequalite@medecinsdumonde.net](mailto:polequalite@medecinsdumonde.net)

Illustrations : Mathieu Letellier  
Graphisme : Claire Béjat





Médecins du Monde France  
Direction Santé et Plaidoyer  
[www.medecinsdumonde.org](http://www.medecinsdumonde.org)