



ÉPICES NARRATIVES

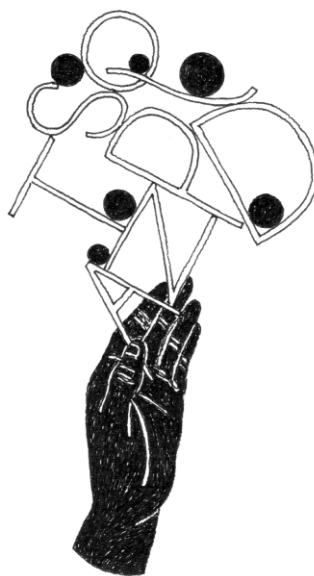
UN GUIDE D'INVITATION À DES
DROITS HUMAINS PLUS SAVOUREUX

LUCAS PAULSON

ÉPICES NARRATIVES

UN GUIDE D'INVITATION À DES
DROITS HUMAINS PLUS SAVOUREUX

LUCAS PAULSON



Épices Narratives

Un guide d'invitation à des droits humains plus savoureux

Auteur:

Lucas Paulson

Directeur:

Juan Camilo López Medina

Coordination éditoriale:

Avital Benedek

Révision des textes:

Jordan Taylor Jones

Cooper Hewell

Design et illustration:

Sebastián Cadavid

Contribution et appui:

Avital Benedek

Arpitha Kodiveri

James Savage

Première édition

Bogotá, D.C., Colombia, 2022

ISBN 978-958-52501-6-1

(Digital Edition)

JustLabs

Calle 63 #3-12 / Bogotá, Colombia

The Fund for Global Human Rights

1301 Connecticut Ave NW, STE 400

Washington, DC 20036

USA

Ce document est disponible sur:

<https://www.openglobalrights.org/partnerships/the-narrative-hub/>



Présente:

- *Des leçons et des conseils pour assaisonner de narratifs la défense des droits humains*
- *Un « pot à épices narratives » pour les professionnel·le·s*
- *Des exemples d'expériences menées au Venezuela, en Hongrie, au Mexique, en Australie et au Sri Lanka*
- *Des réflexions pour le domaine des narratifs*



TABLE DES MATIÈRES

AVANT-PROPOS	6
L'INVITATION	7
INTRODUCTION.....	10
Revisiter les pratiques narratives	10
Les questions, la cuisine, les cuisinier·ère·s (notre contexte).....	15
LE POT À ÉPICES	19
L'espace du problème	20
Créativité	27
Vision et imagination	35
Espoirs, valeurs, émotions	42
Expériences et relations	52
Personnes	59
ENSEIGNEMENTS ET CONCLUSION	68
Comment faire en sorte que le pot à épices soit toujours bien garni ?	68
Réflexions à emporter	70
Notes finales des cuisinier·ère·s	71

AVANT-PROPOS :

Un bref message de remerciement



Lors d'une série d'entretiens que nous avons menés à la fin de notre processus qui a duré trois ans, lorsqu'il a été demandé aux participant·e·s ce qu'ils·elles retiendraient du projet, plusieurs d'entre eux·elles ont répondu : « les personnes ». C'est probablement le cas dans la plupart, voire la totalité, des expériences. Cela nous rappelle que l'« impact » le plus important d'un projet réside parfois dans les relations que nous construisons autour de celui-ci. Bien que la tâche de coucher ce processus sur le papier me soit revenue, ce document n'est autre que le fruit des efforts, des savoirs et de l'énergie de nombreuses personnes. Voici quelques-unes des personnes grâce auxquelles ce travail a pu se faire :

Krizna Gomez, César Rodríguez Garavito, Thomas Coombes, et l'ensemble des membres de l'équipe et les personnes ayant collaboré de JustLabs qui ont contribué à imaginer et à créer cette initiative. **Sean Luna McAdams**, qui a tant aidé à guider ce projet au cours d'une période marquée par de nombreux changements difficiles, notamment la pandémie. **Arpitha Kodiveri**, qui a été un véritable roc de calme et de présence. **Jordan Jones** et **Shreya Ghoshal**, sans les conversations desquels ce document n'aurait jamais été rédigé. **Ella Scheepers, Ishtar Lakhani, et Archana Deshpande** pour leur inspiration et leurs conseils. **Juan Camilo López Medina**, pour son grand cœur, son amitié et sa volonté de mettre les relations et l'apprentissage personnel au centre de ce processus. Nos collègues du **Fund for Global Human Rights (FGHR)** pour avoir été un modèle de financement proactif, solidaire et souple, et l'ensemble des bailleurs de fonds qui ont rendu cette expérience possible.

Un grand merci à **James Savage**, pour avoir été un partenaire financier exceptionnel, aimable et attentionné. Et à **Sebastián Cadavid**, qui a conçu ce document, à **Gabriela Urco** et **Jimena Mora** de DOCUPERU, qui ont collaboré avec nous pour les entretiens et les productions vidéo, et à **Cooper Hewell** du FGHR qui nous a aidé à éditer et à regrouper les entretiens. J'ai moi-même, **Lucas Paulson**, créé ce document avec la très précieuse contribution de **Juan Camilo, James Savage, Arpitha Kodiveri** et **Avital Benedeck**. Le document a été édité par **Jordan Jones** et **Cooper Hewell**. La métaphore de la boîte à épices est issue de l'esprit brillant d'**Arpitha**.

Chaque fois que cela est possible, ce document fait référence et mentionne d'autres personnes qui ont éclairé notre réflexion. Nous sommes particulièrement reconnaissants à **Thomas Coombes**, à l'équipe de la **Common Cause Foundation**, au guide d'**ILGA-Europe**, aux ressources du **Center for Artistic Activism** et à **Ishtar Lakhani**. Une grande partie de ma propre réflexion sur les narratifs, et leur relation avec la façon dont nous changeons et évoluons en tant que personnes engagées, a été façonnée grâce à l'œuvre d'**adrienne maree brown**. Je ne peux prétendre atteindre son niveau d'idées, de vision et de pratique de la justice, mais je lui suis reconnaissant de la façon dont elles m'ont remis en question.

Un grand merci également à toutes les personnes de l'équipe de **Hongrie**, du **Mexique**, d'**Australie**, du **Venezuela** et du **Sri Lanka**, qui se sont pleinement impliquées dans ce processus exploratoire, créatif et parfois étrange en marge du travail essentiel qu'elles accomplissent. Il s'agit avant tout de saluer leurs efforts.

Enfin, merci à **Rosita**, ma meilleure amie et membre de l'équipe de JustLabs.

Lucas



L'INVITATION

Avant de commencer, ralentissez

J'aimerais vous inviter, quel que soit le lieu où vous lisez ceci, à respirer profondément. Détournez le regard de l'écran ou de la page. Étirez-vous un peu. Ouvrez votre corps. Respirez. Observez les lumières, les ombres, les couleurs, les mouvements ou les sons qui vous entourent. Faites taire vos pensées.

Respirez. Lorsque vous exhalez, durant ce moment de détente, posez-vous la question suivante : *comment vous sentez-vous ?*

De toutes les histoires que nous racontons, il en est une que bien souvent nous ne prenons pas au sérieux et que nous ne racontons pas sincèrement : la nôtre.

Pourquoi avons-nous rédigé ce document ?

Un « narratif » est souvent décrit comme une approche stratégique visant à rendre plus effective la communication en faveur du changement social. Mais au cours des trois années que nous avons consacrées à l'exploration de projets de narratifs créatifs avec des groupes de défense des droits humains du monde entier, nous nous sommes trouvé·e·s confronté·e·s à toutes sortes de questions, de possibilités et d'idées qui n'avaient pas leur place dans les guides de communication soigneusement élaborés (aussi utiles soient-ils).

En quoi consiste ce document ?

Ce document est un guide d'un genre différent. C'est-à-dire qu'il s'agit moins d'un guide que d'une invitation. Un guide d'invitation, si vous préférez.

Pour nous, la recherche sur le narratif est devenue une porte d'accès à une question plus vaste, plus ancienne et étroitement liée, celle de savoir comment nous pouvons nous inspirer les un·e·s les autres pour changer. Ce document tente d'établir un lien entre certaines des idées contemporaines sur les pratiques narratives, et les savoirs et l'inspiration que l'on peut trouver dans des pratiques connexes, de l'afrofuturisme au militantisme artistique en faveur de la paix, tout en proposant des questions qui nous poussent à méditer sur nos propres pratiques, des exemples d'initiatives réalisées par nos partenaires, des réflexions tirées de notre expérience et des ressources pouvant servir à votre propre exploration.

Nous présentons six éléments (ou, comme nous les appelons, des « mélanges d'épices ») qui décrivent et encouragent la créativité, la réflexion et l'exploration pour le militantisme et le plaidoyer :

- I. L'espace du problème
- II. Créativité
- III. Vision et imagination
- IV. Espoirs, valeurs, émotions
- V. Expériences et relations
- VI. Personnes



Tous ces éléments sont issus du travail des différentes équipes avec lesquelles nous avons collaboré, et ils s'appuient sur le travail qui a suscité et éclairé notre propre réflexion. Nous vous les proposons pour que vous puissiez les explorer, jouer avec, les modifier et les développer. Ils ont vocation à servir de ressources et de sources d'inspiration et de réflexion aux professionnel·le·s et bailleurs de fonds.

Pourquoi parlons-nous d'épices ?

Arpitha Kodiveri, l'une des personnes ayant contribué à ce processus, a comparé cette série d'éléments à un pot à épices. Nous aimons cette métaphore parce que nous voulons remettre en question l'idée selon laquelle il existe une seule et unique façon de « faire » un travail narratif. Nous avons des goûts différents, nous cuisinons des plats différents dans des cuisines différentes, et nous alimentons des personnes différentes. Beaucoup d'entre vous cuisinent probablement depuis longtemps. Nous n'avons pas l'intention de vous dire de cuisiner différemment, de changer de cuisinière ou de préparer des sushis plutôt que du curry ou du curry plutôt que des sushis. Nous souhaitons toutefois vous inviter à jeter un coup d'œil dans votre propre pot à épices de militant·e (ou de défenseur·se ou de bailleur de fonds), à réfléchir aux épices que vous utilisez habituellement et à celles que vous connaissez moins bien, et à imaginer de nouveaux mélanges que vous pourriez essayer.

Que trouverez-vous dans le pot à épices ?

Chaque élément représente son propre *mélange d'épices*. Chaque mélange est composé de différentes saveurs, couleurs et arômes. Les mélanges peuvent être utilisés dans des proportions différentes, dans différents plats, ou mélangés à d'autres épices. Mais surtout, ils vous appartiennent, vous pouvez les mélanger, les fusionner et expérimenter avec eux. Nous ne les avons pas inventés et nous ne sommes certainement pas des experts en la matière (nous commençons à utiliser ce mot avec prudence), mais nous les avons vus apparaître à plusieurs reprises et nous pensons que cela vaut la peine de les explorer.

Chaque mélange d'épices comporte trois rubriques:

- I. **La Théorie des Épices** propose un résumé des recherches, des réflexions inspirantes et des exemples d'autres campagnes qui offrent une description « idéale » ou « théorique » de l'élément. Considérez cette rubrique comme la partie d'un guide qui décrit la *saveur* et l'*arôme* d'un mélange donné par un connaisseur en épices.
- II. **La Cuisine de JustLabs** offre des exemples de la façon dont cette épice a été effectivement utilisée¹ par les équipes avec lesquelles nous avons travaillé, des réflexions de JustLabs sur ce que cela suppose d'essayer d'utiliser cette épice dans la pratique, et des citations de différents membres de l'équipe. Considérez cette rubrique comme des descriptions de différents plats que des apprentis cuisiniers ont essayé de mijoter avec des épices, et quelques-unes de leurs réflexions.
- III. **Votre Cuisine** propose un résumé rapide de type « à emporter » de la Théorie des Épices, quelques exercices de « mise en pratique rapide » pour vous amener à réfléchir à la manière dont vous pourriez utiliser chaque épice, et une liste de ressources pour aller plus loin.

À qui s'adresse ce document ?

Ce document s'adresse à toute personne qui travaille, finance ou soutient les changements sociaux enracinés dans une vision plus empathique et plus juste du monde. Étant donné notre contexte, nous nous concentrons particulièrement sur la défense des droits humains, bien que l'on puisse certainement exploiter ces enseignements au-delà de ce domaine. La plupart des personnes ayant participé à ce travail étaient des avocat·e·s, des responsables de la communication d'organisations non gouvernementales (ONG) et des militant·e·s. Nous espérons que ce document vous sera utile, que vous

1. Il convient d'expliquer ici que nous n'avons pas commencé ce processus avec cette liste d'épices. Le cadre s'est inspiré d'une partie de ce que nous avons observé dans le travail des équipes, et notre compréhension du travail des équipes s'est inspirée d'une partie de ce que nous avons observé dans le cadre. En d'autres termes, ce travail ne repose pas sur le cadre ou vice versa, mais sur les deux à la fois. Mais c'est justement là que tout l'intérêt réside !



croyez passionnément aux stratégies narratives ou que vous trouviez le langage déroutant et frustrant.

Comment lire ce document ?

Vous pouvez le lire d'un bout à l'autre ou passer directement aux points qui vous intéressent. Ce n'est pas à nous de vous dire comment faire. Mais, si cela peut vous aider :

- Si vous êtes 1) un.e professionnel.le désirant trouver une inspiration créative et mieux comprendre les problèmes que vous pouvez rencontrer lorsque vous « faites » un travail narratif, ou 2) un bailleur de fonds ou un.e professionnel.le du changement de narratifs curieux.se de savoir ce que nous avons appris et comment en tirer parti dans vos initiatives : nous vous recommandons de le lire dans son intégralité.
- Si vous voulez savoir comment notre réflexion sur les pratiques narratives a évolué : commencez par l'introduction « Revisiter les pratiques narratives ».
- Si vous êtes particulièrement intéressé.e par l'expérience des professionnel.le-s en la matière ou si vous voulez les entendre directement : parcourez les rubriques de La Cuisine de JustLabs, [regardez notre mini-documentaire](#), et [lisez l'entretien réflexif de chaque équipe](#) (La rubrique « Notre contexte » donne une vue d'ensemble rapide de chaque équipe et de ses expériences).
- Si vous êtes simplement en quête d'inspiration et de ressources : piochez à votre guise dans le pot à épices.
- Si vous êtes un.e professionnel.le en manque de temps, et que vous recherchez des résumés, activités et ressources clés : parcourez la section « Votre cuisine » relative à chaque épice.

Remarque sur le style

Lors de la rédaction du pot à épices, j'utilise souvent un « nous » rhétorique. Cette décision répond, de manière générale, à une volonté de reconnaître que vous, les lecteurs de ce document, partagez (espérons-le) un certain sens de l'objectif commun : le désir de construire un monde meilleur. Elle vise aussi à reconnaître que tout ce qui pourrait ressembler à un conseil, je l'ai écrit autant, sinon plus, pour moi-même et mon équipe, que pour vous. La décision est également prise, à certains moments, de reconnaître qu'en tant que professionnel.le-s *de domaine* ou *domaines*, nous pourrions être amené.e-s à aborder *collectivement* certains des enjeux identifiés ici.

Ce « nous » n'a pas pour but d'estomper les nombreuses identités, expériences, perspectives et différents rôles qui constituent notre vaste et belle sphère du changement social, et encore moins de nier la nécessité de tenir compte du pouvoir que recèle les efforts de chacun d'entre nous. J'espère avoir réussi à écrire avec suffisamment de soin pour rendre justice à tout cela, en particulier lorsque j'aborde certains domaines de la pratique narrative, du renforcement des capacités et de « l'innovation en matière de changement social » qui semblent flirter avec les dynamiques de la consultance extractive, et que j'essaie de me réorienter, de réorienter JustLabs, le texte et, si c'est pertinent, vous, lecteur-ricer, vers un leadership, des connaissances et une responsabilisation plus caractéristiques des mouvements sociaux et communautaires.

Je serai le premier à dire que j'ai beaucoup à apprendre à cet égard. J'espère qu'au fil de votre lecture, vous m'accorderez votre indulgence... et me ferez part de votre feedback.

Dernière précision : lorsque cette première personne du pluriel se réfère spécifiquement et exclusivement à l'équipe et à l'initiative JustLabs, j'ajoute toujours le prénom.

INTRODUCTION

Revisiter les pratiques narratives



Que sont les narratifs ? C'est l'un de ces termes de la sphère du changement social qui est à la fois simple et désespérément complexe. C'est un terme qui vient de l'usage courant : à la base, le *narratif* décrit la manière dont une histoire est racontée. C'est une façon de relier de manière cohérente des événements, des personnages et des idées. Je suis étudiant en lettres et, lors d'un cours universitaire, mon professeur nous a demandé de décomposer une histoire en ses parties essentielles. Il faisait une distinction entre l'intrigue (ce qui se passe) et le narratif (la façon dont ces choses sont racontées).

Appliqué à la politique, au militantisme ou au plaidoyer, le narratif en tant que tactique implique de prêter attention à la subjectivité. [La réflexion fondée sur le narratif](#) nous amène à nous demander : qu'est-ce que les gens comprennent du fonctionnement du monde ? Comment les gens relient-ils les personnages, les événements et les idées de notre monde ? Plus important encore : de quelle manière notre militantisme et notre plaidoyer s'inspirent-ils de ces idées, les modifient-ils ou les renforcent-ils ? La [Narrative Initiative](#) a comparé les narratifs aux '[marées de locéan](#)' et aux [mosaïques](#). Quels sont les courants les plus profonds qui façonnent la manière dont notre travail est reçu ? Quelle est la vision d'ensemble à laquelle contribue chaque histoire racontée sur notre travail ?

Ces idées ont un sens au niveau conceptuel. Si les personnes croient, par exemple, que la consommation de drogues est un échec moral individuel, ou si elles croient que le châtement est le meilleur moyen de changer les comportements, il sera beaucoup plus difficile (quelles que soient les preuves) de plaider en faveur de politiques moins répressives qui donnent la priorité au bien-être des personnes souffrant de dépendance et qui s'attaquent systématiquement aux conditions qui poussent certaines personnes à avoir une relation dangereuse et nocive avec certaines substances. Si l'on souhaite convaincre les gens de la valeur de politiques moins répressives, il faut également que notre travail tienne compte des croyances profondément ancrées concernant la consommation de substances, la dépendance, le choix personnel et la « criminalité ».

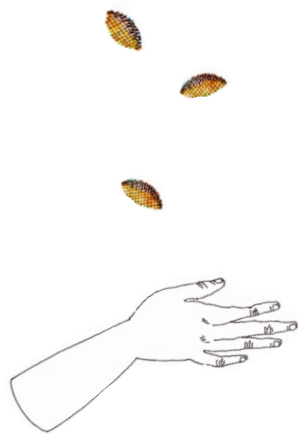
Mais à quoi ressemble réellement cette prise en compte ? Comment « appliquer » les narratifs dans la pratique ? Pendant plusieurs années, JustLabs a travaillé avec le Fund for Global Human Rights et divers·e·s ONG, militant·e·s et professionnel·le·s du monde entier dans le but d'examiner cette question dans le contexte des droits humains. Lors d'une série d'entrevues vers la fin du projet, lorsqu'on lui a demandé comment il définirait les narratifs, l'un de nos collaborateurs, avocat au Venezuela, a répondu : « Je ne pense toujours pas que je sais ce que c'est. »² J'aurais pu l'embrasser.

Avant 2019, je n'avais jamais utilisé le terme « narratif » en dehors des cours de littérature. Cela fait maintenant trois ans que je mène des recherches sur les narratifs, que je réfléchis à ce que leur utilisation peut supposer pour la défense des droits humains, que je me bats pour apporter le meilleur soutien possible aux professionnel·le·s souhaitant explorer ces idées et que je me demande si notre « projet de narratifs » est *vraiment* un travail narratif. La plupart des exemples illustrant des changements de narratif « réussis » proviennent, après tout, de campagnes massives menées pendant des décennies pour obtenir des protections juridiques qui, dans de nombreux cas, sont toujours contestées. J'ai travaillé avec huit personnes appartenant à quatre équipes distinctes sur quatre projets différents. À quoi ressemblerait le travail sur les narratifs pour nous ? C'est une question que je me pose sans cesse, et souvent j'ai envie de répondre : *todavía no sé*.

2. Il a poursuivi en donnant une excellente définition des narratifs comme étant « une manière de changer les croyances instillées dans les individus. »



Peut-être que l'un des narratifs les plus profonds que nous devons adopter est l'idée qu'un monde meilleur exige de chacun de nous une volonté de changement face aux possibilités de profiter de la joie de vivre ensemble et aux expériences de souffrance des autres.



Ce que je sais, en revanche, ou ce que j'ai appris, c'est que la question la plus profonde qui se trouve au cœur de tous les guides de communication, des mots à la mode et des discussions sur les stratégies visant à « changer la donne » est beaucoup plus familière : *comment pouvons-nous nous encourager et nous inviter mutuellement à changer ?* Aborder cette question va bien au-delà de la recherche des slogans et des images les plus appropriés pour les campagnes destinées à sensibiliser les gens « à l'extérieur » (bien que cela soit également important). Il s'agit également de savoir comment nous, en tant qu'individus, organisations et mouvements, évoluons dans nos relations avec les autres et avec les communautés dans lesquelles nous intervenons. Pour reprendre les mots de l'écrivaine de science-fiction Octavia Butler : « Tout ce que vous touchez, vous le changez. Tout ce que vous changez, vous change. »

Il s'agit d'une réflexion sur les implications de nos tactiques de plaidoyer. Mais sur un plan plus humain, interpersonnel et philosophique, la question de savoir comment inviter les autres à changer nous renvoie à une série de questions que nous ne nous posons pas assez, à mon avis : comment avons-nous changé nous-mêmes ? Quels types d'expériences et de relations nous poussent à évoluer ? Quand avons-nous résisté au changement et blessé les autres ? Aucun d'entre nous ne naît en sachant comment bien se comporter envers les autres. Chaque jour, nous en apprenons davantage sur la violence et le mal que nous causons à autrui et à ce qui nous entoure. Chaque jour, nous avons l'occasion de prendre conscience, et de réfléchir avec plus de créativité et de générosité à de meilleures façons, plus agréables, plus sûres et plus justes de vivre en harmonie avec les autres. Peut-être que l'un des narratifs les plus profonds que nous devons adopter est l'idée qu'un monde meilleur exige de chacun de nous une volonté de changement face aux possibilités de profiter de la joie de vivre ensemble et aux expériences de souffrance des autres.

Je le dis avec toute la solennité que cela comporte, mais je le dis aussi à un niveau très réel et pratique. Ma crainte, ou mon hésitation, en partie, est que notre précipitation à expliquer les narratifs et à les promouvoir en tant que stratégie nous fasse passer à côté d'une invitation plus vaste à faire preuve de curiosité, d'imagination, d'humilité et de sagesse, ancienne et nouvelle, pour répondre à l'énorme, insaisissable et sempiternelle question, vieille comme le monde, de savoir comment nous émouvoir, et nous laisser émouvoir par, les autres.

Chez JustLabs, nous avons lancé cette initiative en posant les questions suivantes : *quels sont les ingrédients des narratifs effectifs ?* Nous savions que pour changer les narratifs, il fallait non seulement changer le langage que nous utilisons dans les organisations *mais* aussi, modifier fondamentalement la façon dont les équipes pensent et accomplissent leur travail. Et pourtant, la question laisse transparaître une certaine simplicité complexe avec laquelle j'étais souvent aux prises lorsque j'essayais de donner un sens, en termes de narratifs, au travail effectué par nos équipes. Parmi les défis les plus importants que nos partenaires ont dû relever, on peut citer la vérification de l'exécution de tests A/B sur Facebook, l'établissement d'une relation de travail productive avec une agence de conception graphique, le resserrement de leurs liens avec des membres de la communauté ou simplement le renforcement de leur propre capacité à penser de manière créative à leur propre travail.

Aucun de ces défis ne peut être relevé en demandant quels narratifs ont été créés, ou s'ils ont été effectifs à moins que nous ne parlions des narratifs internes que nous développons sur nous-mêmes, de la façon dont nous voyons notre propre travail de plaidoyer et de ce que nous ressentons lorsque nous le faisons. Mais je ne prétends pas négliger l'importance des efforts axés sur une communication plus stratégique, ni le travail que nos partenaires *ont réellement accompli* en expérimentant avec des messages plus accessibles et plus porteurs d'espoir. Il est indéniable que nombre de nos méthodes de travail en faveur du changement social ne prennent pas vraiment au sérieux les narratifs auxquels nous contribuons. Avec une telle énergie militante concentrée sur la mise en lumière des drames et des préjudices subis par les personnes, nous laissons très peu de place à l'inspiration et à la compréhension de la richesse que peut apporter la création de petits moments et de grandes structures bienveillantes, généreuses et sensibles. Mais je me demande vraiment si nous serons en mesure de trouver des façons de parler des narratifs qui invitent à la fois à de grands mouvements sociaux et à de petits changements personnels, qui identifient mieux les éléments de base et les questions connexes qui découlent de l'exploration de ce travail dans la pratique, et qui reconnaissent les personnes qui font ce type de travail depuis longtemps.

Lorsque je repense au travail réalisé par nos partenaires, je ne vois pas une poignée d'organisations qui tentent de découvrir et de tester de nouveaux narratifs sur les droits humains auprès de publics cibles. Au lieu de cela, je constate un effort collectif de la part de diverses personnes qui s'ouvrent à elles-mêmes, à leurs collègues et à leurs équipes afin de repenser (non sans quelque hésitation) la façon de s'engager et de faire évoluer la compréhension que les gens ont d'eux-mêmes en relation avec les autres et avec le monde qui est le nôtre. J'observe de légers changements de mentalité chez les individus et au sein des équipes, ainsi qu'une ouverture progressive à une réflexion plus curieuse et plus créative sur les différentes manières, petites et grandes, d'inviter les gens à changer. Parfois, cela se traduit par des choses aussi insensées que l'idée d'un food truck rempli d'avocat-e-s et, d'autres fois, par des choses aussi fastidieuses que la création d'une matrice d'essais pour une publication sur Facebook. Le dénominateur commun est la volonté d'explorer, de s'adapter et de changer.

C'est une question d'échelle et de processus : pourquoi ne pas également prendre en compte les petits changements que les professionnel-le-s eux-mêmes doivent subir pour intégrer la pensée narrative dans leur travail ? Quelles autres questions pratiques se posent lorsque nous « explorons les narratifs » ? Dans le contexte de notre initiative, j'ai pu constater que nous sommes passé-e-s de la question « Quel narratif serait le plus efficace pour soutenir telle ou telle cause ? » à des questions du type :

pourquoi ne pas également prendre en compte les petits changements que les professionnel-le-s eux-mêmes doivent subir pour intégrer la pensée narrative dans leur travail ?

- Comment apporter et trouver l'énergie nécessaire au travail de plaidoyer ?
- Comment revigorer les processus et les approches habituels face aux problèmes avec une créativité et une joie qui nous donnent satisfaction dans notre travail, même si cela signifie atteindre les gens différemment ?
- Quels types de rencontres et d'expériences changent vraiment les personnes ?
- Comment créer des occasions pour les personnes (y compris nous-mêmes) d'explorer collectivement nos valeurs, nos ressentiments et nos rêves, en relation les un-e-s avec les autres ?

Aucune de ces questions n'est nouvelle. Elles font écho aux questions déjà soulevées par les mouvements de libération et de justice réparatrice du monde entier, dans lesquels on peut trouver sagesse et conseils. Comme me l'a dit Ishtar Lakhani, une amie chère et l'une des collaboratrices de JustLabs : « Je ne savais pas que je faisais un travail narratif jusqu'à ce que quelqu'un me demande de donner une conférence à ce sujet ; il s'est avéré que c'est ce que j'avais toujours fait. Beaucoup d'entre elles ne sont autres que des pratiques habituelles des organisations féministes. » Les mouvements de libération noire, *queer*, indigène, féministes et de décolonisation réclament depuis longtemps la nécessité de rêver, d'imaginer un avenir différent et d'accorder une attention particulière aux relations et au pouvoir sur la voie de la construction de cet avenir.

Bien sûr, nombreuses sont les personnes qui font ce que l'on appelle aujourd'hui (et qu'elles appelleraient elles-mêmes) du *travail narratif*, qui sont issues de ces mouvements et qui sont beaucoup plus imprégnées de ces pratiques que moi. Néanmoins, à travers mon incursion dans le « domaine des narratifs », en particulier dans le contexte des droits humains, je suis à la fois conscient et méfiant de sa devise (au propre comme au figuré, via la monétisation du financement et du travail de consultance) en tant que « nouvelle » approche éblouissante à la mode, une dynamique dans laquelle moi-même et JustLabs sommes impliqués et essayons de donner un sens.

Le monde des narratifs tactiques, la psychologie sociale des valeurs, la neuroscience de la désinformation, l'expertise technique des responsables de campagnes numériques, tous ces domaines en pleine évolution, offrent des outils, des recherches et des points d'accès importants pour trouver des moyens plus efficaces de mobiliser les gens. Mais nous pouvons également y parvenir en portant notre attention sur les relations et le dialogue, le bien-être, les soins et la pensée créative et imaginative. Faire un travail de plaidoyer de manière créative va au-delà de l'organisation d'un atelier de réflexion conceptuelle. Cela implique également d'aider les individus et les équipes à développer un sentiment de confiance dans leurs propres pensées et pratiques créatives. Raconter le monde que nous voulons requiert bien plus que trouver des images et des messages porteurs d'espoir pour une campagne. Cela requiert également de prendre le temps de réfléchir, de rêver et d'imaginer de nouvelles possibilités et de trouver des manières simples de concrétiser ces rêves. La façon dont nous racontons nos histoires est importante, mais la façon dont nous créons des histoires à raconter l'est tout autant.

Dans son magnifique ouvrage intitulé *Tresser les herbes sacrées*, Robin Wall Kimmerer explore des manières ancestrales de comprendre les responsabilités et les relations dans le monde, en particulier dans le contexte de l'île de la Tortue (Amérique du Nord). L'une des idées que Kimmerer explore est la pratique autochtone de la Récolte Honorable : un mode de vie selon lequel on ne prend que ce dont on a besoin et que ce qui est disponible. Elle établit un contraste entre un monde structuré par des normes, des lois et des droits, et un autre monde structuré par de profondes « cultures de la gratitude. »

La façon dont nous racontons nos histoires est importante, mais la façon dont nous créons des histoires à raconter l'est tout autant.

Les luttes pour les droits humains (et pour des protections qui s'étendent au-delà de « l'individu humain », pour inclure des communautés, d'autres êtres, d'autres formes de vie et des écosystèmes) sont souvent des luttes pour des lois et des politiques. Il s'agit de luttes pour des restrictions, des autorisations ou des reconnaissances ayant des effets tangibles et vitaux sur la vie des personnes. Elles sont importantes. Elles sont nécessaires. Elles sauvent des vies. Et dans un monde où il y a tant d'institutions, de pouvoirs et de personnes animées par une cupidité apparemment sans

limite, elles constituent sans doute le seul moyen de sauver notre existence sur cette planète. Mais les idées de Kimmerer me poussent à penser que le monde dont nous avons *vraiment* besoin, le monde pour lequel nous travaillons si dur, est beaucoup plus proche d'un monde régi par des « cultures de la gratitude ». Nous pouvons bâtir une société où tout ce qui est mauvais ou nuisible serait interdit. Mais nous pouvons aussi, et nous devrions aussi, investir dans le développement de cultures de soins, sensibles à la souffrance et à la douleur des autres, fondées sur la réparation, l'entraide et l'épanouissement communautaire et écologique.

La *culture* de « cultures de la gratitude », ou peut-être de cultures de responsabilisation, de réparation et de soins, est une sorte de travail narratif. Mais cultiver véritablement de tels modes de vie doit aussi être un projet de transformation, d'apprentissage, d'écoute et de développement de chacun·e d'entre nous, y compris pour celles et ceux qui plaident en faveur du changement et, en particulier, celles et ceux d'entre nous qui, comme moi, occupent des identités (citoyen américain, blanc, cisgenre, homme, entre autres), responsables de la violence et de l'oppression structurelles.

Là où je veux en venir, c'est que pour celles et ceux d'entre nous qui travaillent dans le « domaine des narratifs », lorsque nous demandons aux professionnel·le·s (ou à nous-mêmes) de les aborder, le faisons-nous d'une manière qui invite la capacité d'action créative de chacun·e, ou avons-nous tendance à le faire d'une manière qui donne l'impression que c'est toujours quelqu'un d'autre (que nous devons souvent payer) qui a toujours les bonnes réponses ? Ne sommes-nous pas en train de déguiser, en quelque sorte, une vieille question profondément complexe en une formule simple, ou sommes-nous en train de créer des occasions de susciter la réflexion sur la façon dont nous rêvons, incarnons et façonnons véritablement le changement ?

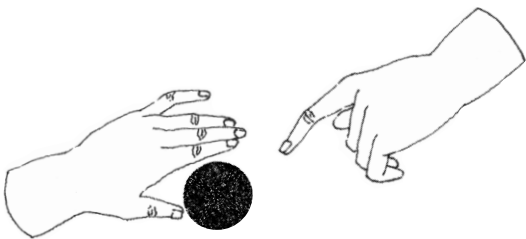
Dans son livre intitulé *Emergent Strategy* [Stratégie émergente], adrienne maree brown envisage le changement comme un processus d'émergence : le changement commence au niveau des connexions et des relations. Elle affirme notamment que la façon dont nous créons le changement doit refléter le changement que nous essayons de créer qui est, de fait, le changement lui-même que nous créons. Pour les professionnel·le·s, il s'agit d'une version encore plus concrète du message qui est au cœur de la publication précédente de JustLabs, [Be the Narrative](#) [Soyez le narratif]. Les tests publicitaires peuvent nous aider à gagner des voix et à provoquer des changements de politique (ce dont nous avons besoin), mais ils ne nous apprendront pas ce que nous devons toutes et tous explorer : comment mieux vivre les un-e-s avec les autres.

Dans son livre, brown reprend les mots de Shira Hassan à propos de la justice transformatrice : « J'ai besoin que nous reconnaissions plus souvent que nous n'avons aucune idée de ce que nous faisons, que nous sommes en train d'éveiller une nouvelle conscience collective à partir de la douleur provoquée par la perte d'un trop grand nombre de personnes au profit de la justice colonialiste. » Hassan fait référence à une vision abolitionniste de la justice qui peut être ancrée dans la réparation, plutôt que dans des cycles de douleur sans fin. Mais ses paroles nous offrent une sagesse encore plus vaste sur le changement social : nous devons parfois reconnaître que nous ne savons pas ce que nous faisons mais l'essentiel est de continuer à rêver et à construire ensemble, de manière aussi responsable que possible.



Peut-être que beaucoup d'entre nous doivent faire preuve de plus de courage, comme l'a dit mon collègue, tout à l'heure, « je ne sais toujours pas. » Peut-être que beaucoup d'entre nous, en particulier celles et ceux qui travaillent dans l'accompagnement, le financement ou le renforcement des capacités, doivent reconnaître que nos idées, tactiques et outils n'ont de sens que si nous les créons avec les personnes dont nous attendons qu'elles les utilisent. Parfois, nous devons nous permettre de ne pas savoir ce que nous faisons. Il ne s'agit pas d'un réquisitoire, sauf peut-être contre les instincts, les systèmes de financement et les dynamiques de conseil qui vendent de « nouvelles tactiques » au détriment de l'humilité, de la réflexion et de la curiosité qui devraient être au cœur de l'expérimentation et du changement social, même lorsque ce changement est urgent.

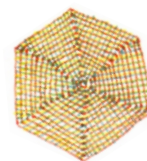
Peut-être que beaucoup d'entre nous doivent faire preuve de plus de courage, comme l'a dit mon collègue, tout à l'heure, « je ne sais toujours pas. »



L'expérimentation devrait toujours être une invitation. C'est ce que sera ce document, je l'espère, à défaut d'autre chose. Si ce document sert à quelque chose, j'espère que ce sera à vous encourager, qui que vous soyez et quelles que soient les ressources dont vous disposez, à vous accorder davantage le droit de déverser toute votre identité attentive, aimante, joyeuse, triste et créative dans le travail que vous faites, quel qu'il soit. Que ce travail consiste à rédiger des tweets, à coordonner des réunions, à gérer des subventions, à créer des slogans protestataires ou à organiser des performances publiques de danse. Accordez-vous le droit de prendre les idées des soi-disant expert·e·s et de jouer avec elles. Essayez quelque chose de nouveau. Travaillez avec quelqu'un de nouveau. Trouvez la sagesse et l'inspiration partout. Autonomisez les autres de façon qu'ils-elles fassent de même. Faites-le ensemble. C'est de là que surgiront les nouveaux narratifs. C'est là que nous trouverons notre nouveau monde.

Amour et solidarité,

Lucas



LES QUESTIONS, LA CUISINE, LES CUISINIER·ÈRE·S

(notre contexte)



Les questions (préliminaires)

En 2018, lorsque cette initiative a débuté, les idées de « marée populiste » et de « fermeture de l'espace dévolu à la société civile » s'étaient déjà douloureusement cristallisées pour de nombreux militant·e·s des droits humains, ainsi que pour beaucoup d'autres personnes, dans le monde entier. Comprenant ce contexte comme un indicateur d'une [période de profondes transformations](#), l'équipe de JustLabs a posé (une version de) la question : *de quelle manière devons-nous modifier la pratique des droits humains pour qu'ils soient des sources efficaces de protection, de résilience et d'imagination face aux défis auxquels nos sociétés sont confrontées ?*

Avec des dirigeants autoritaires, souvent élus démocratiquement, aux quatre coins du globe, qui manipulent les valeurs et les émotions, qui rallient des pans entiers de la population à des idées anti-élitistes et anti-pluralistes, et qui exploitent ces sentiments contre les militant·e·s et les défenseur·ses des droits humains, l'une des questions clés pour ne pas sombrer dans cette période de grands changements semblait être : *comment pouvons-nous, en tant que militant·e·s des droits humains, utiliser des stratégies créatives pour nous réapproprier nos narratifs et en façonner de nouveaux sur ce que sont et peuvent devenir les droits humains pour une société ?*

La cuisine

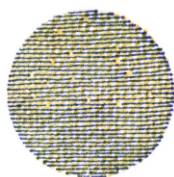
Pour explorer ces questions, JustLabs a entrepris de mettre en place un processus créatif qui utiliserait les recherches sur les narratifs populistes (qui, comme nous l'avons constaté, se nourrissent de la *crise*, du *conflit* et de la *controverse*) comme point de départ pour la conception de projets expérimentaux. JustLabs a commencé à organiser des ateliers de réflexion conceptuelle qui ont réuni des groupes de défense des droits humains issus de différents contextes nationaux et des équipes interdisciplinaires de spécialistes en psychologie, en communication, en militantisme créatif et artistique afin d'explorer les défis de chaque équipe en termes de narratifs et d'imaginer des interventions et des initiatives créatives pour y répondre. En collaboration avec divers bailleurs de fonds, JustLabs a travaillé avec des groupes du monde entier, de l'Afrique du Sud au Kazakhstan en passant par le Brésil et le Cambodge. L'histoire de cette recherche et de ces prototypes est relatée dans notre publication de 2019, [Be the Narrative: How changing the narrative could revolutionize what it means to do human rights](#). Soyez le narratif : comment le changement de narratif pourrait révolutionner ce qu'il signifie pour les droits humains].

Sur la base de ce travail, en 2019, JustLabs et le Fund for Global Human Rights (FGHR) ont officiellement lancé le Narrative Hub, une initiative visant à [financer et à soutenir quatre équipes](#) au Venezuela, en Hongrie, au Mexique et en Australie, afin qu'elles expérimentent la mise en œuvre de leurs idées présentées en atelier. Parallèlement, nous avons travaillé avec Amnesty International Asie du Sud-Est et plusieurs équipes du Sri Lanka pour entreprendre un processus similaire de développement de projets répondant spécifiquement à l'islamophobie croissante à l'aune des attentats de Pâques 2019.³ Pendant près de trois ans, nous avons appris à naviguer ensemble parmi les possibilités et les défis qui se sont présentés

3. Alors que l'atelier et le processus d'idéation étaient similaires à ceux de l'initiative du Narrative Hub avec le FGHR, les équipes avec lesquelles nous avons travaillé au Sri Lanka ont bénéficié d'un processus d'accompagnement plus court et moins direct de la part de JustLabs.

au fur et à mesure que nous avons appliqué la recherche narrative et pratiqué l'expérimentation créative. Chaque équipe a développé, adapté ou complètement repensé ses idées initiales. En ce qui nous concerne, chez JustLabs avec le FGHR, nous avons appris et approfondi nos connaissances sur la manière de réaliser un financement et un accompagnement responsables des projets créatifs.

Le résultat de ce travail est un ensemble riche et diversifié de parcours personnels et organisationnels. Les expériences des équipes, ainsi que nos propres apprentissages, sont intégrés dans ce document, qui se veut autant une invitation et une source d'inspiration pour les professionnel-le-s, qu'un récit de ce que nous avons fait et de ce que nous avons appris au cours de ce processus. La question que nous posons maintenant n'est plus : *quels sont les narratifs les plus efficaces en matière de droits humains ?* Mais plutôt : *comment amener les professionnel-le-s, les responsables du renforcement des capacités ou de l'accompagnement et les bailleurs de fonds, à travailler ensemble de façon à créer les conditions qui nous encouragent, toutes et tous, à réfléchir, à revoir et à expérimenter nos méthodes de travail ?*



Les cuisinier·ère·s

Mexique | Centro Prodh – [Centro de Derechos Humanos Miguel Agustín Pro Juárez](#) [Centre des droits humains Miguel Agustín Pro Juárez]

- **Profil** : Recherche et accompagnement juridique ; par ex. : cas de disparitions forcées, de violences sexuelles.
- **Questions** : Comment soutenir des modèles de sécurité qui ne repose pas sur la militarisation ? Comment raconter des histoires difficiles à propos de la vérité et de la justice d'une manière qui inspire l'espoir et l'empathie, et qui encourage les gens à s'engager plutôt qu'à détourner le regard ?
- **Expériences** : Création et test d'une vidéo avec un ton porteur d'espoir ([Todavía](#)), qui incite les spectateur·rice·s à imaginer des [alternatives communautaires à la sécurité](#). Révision de rapports sur des personnes ayant subi des tortures sexuelles afin de créer des modèles qui [mettent l'accent sur les femmes en quête de justice et leur rendent leur dignité](#). Exploration de manières de raconter des histoires inspirantes en renforçant les relations avec des collectifs de « chercheur·euse·s ». Formation sur l'utilisation stratégique des réseaux sociaux et sur les techniques de récit de narratifs telles que les *podcasts*.

Hongrie | CHH – [Comité Helsinki hongrois](#)

- **Profil** : Plaidoyer, recherche et conseil juridique sur les questions de droits de l'homme et de justice.
- **Questions** : Comment encourager et inspirer les jeunes à se défendre et à défendre les autres et à s'engager dans la vie publique ? Comment traduire l'« État de droit » en expériences, histoires et contenus qui trouvent un écho auprès des jeunes ?
- **Expériences** : Réalisation d'études d'audiences et de diffusion ciblée sur [Instagram](#) Partenariat avec des agences pour réaliser des contenus créatifs et visuellement attrayants ; partenariat avec des « ambassadeur·rice·s créatif·ve·s » pour produire des [contenus personnalisés sur l'État de droit](#) (GIFs, *podcasts*, vidéos, etc.). Organisation de jeux-débats et de jeux de rôle lors de festivals régionaux. ['Refonte de la marque de l'organisation'](#) ['Refonte de la marque de l'organisation'](#) (avec la contribution des jeunes). Développement d'ateliers de diffusion interne pour partager les apprentissages avec d'autres équipes.

Venezuela | ProVene — [La Fundación ProBono Venezuela](#)

Profil : Assistance juridique pro bono dans les quartiers à faibles revenus de Caracas.

Questions : Comment travailler avec les communautés de manière à renforcer leur compréhension de leurs droits et à inspirer leur vision de la manière de les exercer au niveau communautaire ?

Expériences : Food truck transformé en [bureau et centre communautaire mobile](#), lancé sur les réseaux sous le nom de *La Nave* (*Le Vaisseau*) avec un [cadre décrivant les droits accessibles](#). Partenariat avec des dirigeant·e·s communautaires, des artistes et des prestataires de services locaux pour concevoir des activités qui incarnent ces droits et suscitent un sentiment d'espoir et d'autonomisation au sein des communautés. Recrutement d'une personne pour développer le « militantisme social créatif », organisation d'[ateliers de surcyclage pour créer des masques de protection](#) et [partenariat avec des cuisines communautaires](#) pendant la pandémie.

Australie | HRLC — [Human Rights Law Centre](#) [Centre juridique des droits humains]

Profil : Recherche, accompagnement juridique, campagnes ; par ex. : campagne pour la Charte australienne des droits humains, dignité dans les prisons, droits des autochtones, droits des personnes migrantes/réfugiées/déplacées.

Questions : Comment inciter la populations australienne à voir ses valeurs reflétées dans les mouvements de protection des droits humains, et comment renforcer le soutien aux protections juridiques qui inscrivent la valeur des soins dans la législation ? En codifiant l'idée : « Nous devons prendre soin de tout le monde, et tout le monde mérite des soins. »

Expériences : Réalisation d'une étude d'audience et d'ateliers d'idées avec différentes agences de création pour des activités de « primauté des valeurs » afin de soutenir leur campagne en faveur d'une [Charte australienne des droits humains](#). Le concept de « [machine à remonter le temps](#) » a été retenu afin d'offrir aux utilisateurs une expérience immersive leur permettant d'explorer l'histoire, les progrès et la pertinence des droits humains en Australie. L'idée de la machine à remonter le temps a été mise de côté pendant la pandémie, mais certains de ses éléments ont été intégrés au [projet de «co-design»](#) : un outil de campagne comprenant une banque d'histoires numériques et un quiz invitant les utilisateur·rice·s à tester leurs connaissances sur les droits humains en Australie. Création de tests publicitaires sur Facebook pour le lancement de cet outil.

Sri Lanka | Collaboration entre : [Shreen Saroor](#), [Hashtag Generation](#), [Sisterhood Initiative](#) (SI)

Profil(s) : Collaboration entre une éminente militante pour les droits des femmes (Shreen Saroor), un groupe de femmes créant un dialogue intra et interconfessionnel et inspirant l'autonomisation de jeunes musulmanes (Sisterhood Initiative), et un mouvement dirigé par des jeunes pour une participation civique et politique plus inclusive (Hashtag Generation).

Questions : Comment créer une société plus sûre et plus inclusive pour les musulman·e·s dans le contexte de la montée de l'islamophobie et de la pandémie ?

Expériences : Réalisation d'une enquête pour faire pression sur les dirigeant·e·s des Nations Unies et de l'Organisation de la coopération islamique (Shreen). Réalisation d'une vidéo pour la Journée des femmes, dans laquelle une militante féministe partage son expérience en tant que femme musulmane au Sri Lanka. Partenariat avec une organisation du Sud pour organiser des ateliers visant à mobiliser les femmes en tant qu'artisanes de la paix et à promouvoir le dialogue intra et interconfessionnel (Sisterhood Initiative). Organisation d'un [point-presse](#) sur la crémation forcée avec la participation de jeunes leaders non-musulman·e·s (Hashtag Generation, SI). Réalisation d'une [vidéo de vérification des faits](#) sur les crémations forcées et d'une [vidéo](#) racontant les histoires de proches de personnes ayant subi une crémation forcée (Hashtag Generation).

Profil : Organisation pour la consolidation de la paix

Questions : Comment créer une société plus sûre et plus inclusive pour les musulman·e·s dans le contexte de la montée de l'islamophobie et de la pandémie ?

Expériences : Organisation de marchés alimentaires dans différents quartiers avec des jeunes provenant de différentes régions du pays et de différentes origines ethniques. Parmi les activités proposées, on peut notamment citer : la possibilité de préparer différents plats, des discussions sur les origines et l'importance des différents aliments, et des occasions de tisser des liens et de déconstruire des mythes préjudiciables grâce au dialogue et à des rencontres amicales.



UN POT À ÉPICES NARRATIVES

Vue d'ensemble

Ce *pot à épices narratives* propose d'explorer différents éléments susceptibles d'inspirer des réflexions et des pensées créatives autour du développement d'initiatives, d'interventions et de narratifs qui motivent les gens. Chaque élément représente son propre *mélange d'épices*. Chaque mélange est composé de différentes saveurs, couleurs et arômes. Les mélanges peuvent être utilisés dans des proportions différentes, avec différents plats, et mélangés à d'autres épices. Mais surtout, ils vous appartiennent, vous pouvez les mélanger, les fusionner et expérimenter avec eux.

Chaque mélange d'épices comporte trois rubriques :

I. La Théorie des Épices propose un résumé des recherches, des réflexions inspirantes et des exemples d'autres campagnes qui offrent une description « idéale » ou « théorique » de l'élément. Considérez cette rubrique comme la partie d'un guide qui décrit la *saveur* et l'*arôme* d'un mélange donné par un connaisseur en épices.

II. La Cuisine de JustLabs offre des exemples de la façon dont cette épice a été utilisée par les équipes avec lesquelles nous avons travaillé, des réflexions de JustLabs sur ce que cela suppose d'essayer d'utiliser cette épice dans la pratique, et des citations de différents membres de l'équipe. Considérez cette rubrique comme des descriptions de différents plats que des apprentis cuisiniers ont essayé de mijoter avec les épices, et quelques-unes de leurs réflexions.

III. Votre Cuisine propose un résumé rapide de type « à emporter » de la Théorie des Épices, quelques exercices de « mise en pratique rapide » pour vous amener à réfléchir à la manière dont vous pourriez utiliser chaque épice, et une liste de ressources pour aller plus loin.

Les épices

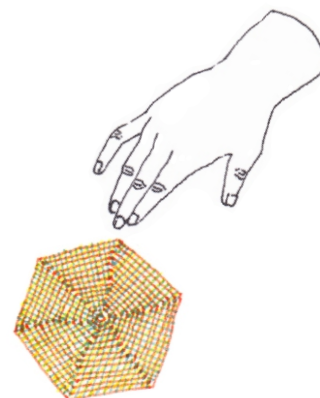
L'ESPACE DU PROBLÈME	<i>Changer notre façon de penser le changement</i>
CRÉATIVITÉ	<i>Un état d'esprit et une habitude</i>
IMAGINATION ET VISION	<i>Explorer les rêves de vos mouvements</i>
ESPOIRS, VALEURS, ÉMOTIONS	<i>Émouvoir les personnes et modeler le changement</i>
EXPÉRIENCES ET RELATIONS	<i>Créer un terrain nouveau et inattendu</i>
PERSONNES	<i>Avec qui, pour qui ?</i>



L'ESPACE DU PROBLÈME

L'ESPACE DU PROBLÈME

Changer notre façon de penser le changement



« Tout ce que vous touchez, vous le changez. Tout ce que vous changez, vous change. »

Octavia Butler

« Pour trouver ton chemin, perds-toi. Avec générosité. »

Bayo Akomolafe

THÉORIE DES ÉPICES

Où cherchez-vous le changement ?

L'une des principales tendances en matière de militantisme et de plaidoyer consiste à envisager notre travail en termes de « situation initiale » (le problème) et de « situation cible » (parvenir à sa solution). On nous encourage à identifier des étapes claires et tangibles et à définir des [objectifs SMART](#) (Spécifiques, Mesurables, Atteignables, Réalistes et Délimités dans le temps). Cela peut grandement contribuer à garantir que notre travail repose sur des bases solides et qu'il est axé sur l'obtention de signaux réels de changement effectif. Il s'agit donc d'une compétence importante à cultiver et à perfectionner.

Cependant, le fait de ne considérer les problèmes qu'en termes d'objectifs engendre une série de difficultés. D'abord, les objectifs que nous nous fixons sont souvent hors de notre portée. À quoi bon agir sur quelque chose d'aussi nébuleux que le « changement culturel » ou le « changement de narratif » ? Comment de petites équipes peuvent-elles réfléchir de manière significative à l'impact qu'elles peuvent avoir sur des problèmes systémiques de plus grande envergure ? Ces questions méritent d'être posées. Sous la pression et l'urgence de montrer les progrès accomplis, nous attribuons trop souvent une signification aux mesures qui nous sont le plus facilement accessibles. Nous devons trouver des moyens de définir de meilleurs objectifs et de mesurer les progrès de manière plus significative.

Il existe également un autre enjeu, plus fondamental. Lorsque nous nous focalisons sur une situation cible, aussi importante soit-elle, nous risquons de perdre de vue toute une série d'autres choses très pertinentes qui se produisent en cours de route. Nous sommes souvent mal à l'aise dans l'« espace du problème » ambigu (l'espace entre le problème et la solution), même si ces espaces inconfortables de déploiement sont ceux où nous faisons l'expérience de nouveaux développements et de nouvelles rencontres et où nous créons la possibilité d'un véritable changement en nous-mêmes et dans le monde quotidien dans lequel nous évoluons.

Le « changement de narratif » alors, ou tout changement social, en fait, se produit à différents niveaux. Nous nous concentrons



habituellement sur la manière dont notre initiative (ce que notre projet « fait ») affecte ce qui se passe « à l'extérieur » au niveau sociétal (ce que les gens croient/la manière dont ils agissent). Mais il existe un autre niveau qu'il faut également changer : notre propre processus interne (ce que nous avons appris/la façon dont nous changeons). Pour exprimer cela en termes de narratifs : quels sont mes propres narratifs internes ou ceux de mon équipe concernant le travail que nous faisons ? Quelles sont les mauvaises habitudes que nous prenons ? Quels changements devez-vous apporter en interne pour rendre possible un véritable changement ? Pour raisonner en termes d'épices : pour préparer un bon plat, il ne suffit pas de mélanger les bonnes épices, il faut aussi les avoir bien conservées, trouver les bons ingrédients et apprendre quelles épices se marient le mieux avec tel ou tel plat. Cela implique de rater des plats et d'en faire qui n'ont pas bon goût. Il peut même s'agir de trouver un sens et du plaisir dans le processus même de préparation et de partage d'un repas avec d'autres personnes.

Nous voulons faire un travail *efficace*, ce qui nécessite de définir des objectifs clairs et d'apprendre à mesurer les progrès de manière significative. Cependant, il est tout aussi important de réfléchir clairement à l'endroit où nous cherchons le changement et ce à quoi nous décidons d'accorder de la valeur. Une campagne qui réussit à faire passer une loi peut avoir divisé une équipe au cours du processus. Peut-on encore parler de réussite ? Une autre campagne, en revanche, peut ne pas avoir d'impact significatif sur l'opinion publique, mais sa mise en œuvre peut permettre d'établir des relations fructueuses avec un collectif de base, de renforcer sa confiance en recourant à sa créativité grâce à une installation artistique, ou de mettre en œuvre une approche de la gestion du projet qui apporte un plus grand soutien au bien-être du personnel. Est-ce un échec ?

Des personnes comme adrienne maree brown, dont la pratique intègre les idées d'[émergence](#) et de [changement incarné](#), nous rappellent que les [systèmes complexes émergent d'interactions simples](#). Le changement n'est pas seulement ce que nous essayons de changer en dehors, dans le monde, mais aussi *la façon dont nous le changeons*. L'interne est aussi l'externe. De nombreux mouvements en faveur du changement social, en particulier ceux qui sont intégrés dans des organisations et conditionnés par des bailleurs de fonds, sont souvent contraints de valoriser les résultats du travail qu'ils s'efforcent d'accomplir, et non la manière dont ils interagissent et changent eux-mêmes au cours du processus. Et si nous commençons à concevoir notre « *façon de faire* » comme un domaine légitime de changement ?

La flexibilité et le soutien permettant d'explorer, d'expérimenter, de faire des erreurs, d'apprendre et de pratiquer de nouvelles façons de création collective (en se concentrant explicitement sur la pratique « interne ») sont particulièrement rares pour les professionnel-le-s. Bayo Akomolafe nous rappelle (comme l'a fait Audre Lorde avant lui) que les solutions [ne viendront pas des institutions qui existent déjà](#). Nos

mécanismes de financement et nos pratiques organisationnelles sont souvent ancrés dans des systèmes nuisibles. Le véritable changement sera quelque chose que nous vivrons et créerons collectivement et non quelque chose qui émerge d'une approche de financement « innovante ». Et pourtant, nous avons tant d'occasions — dans les ONG, dans les organismes de financement, dans les mouvements sociaux — de trouver de meilleures façons de saisir et de valoriser le changement qui se produit dans le cadre de notre travail, sans nous limiter à ce que nous voulons réaliser avec ce travail.

LA CUISINE DE JUSTLABS

« Probablement le plus important avait été le processus lui-même, car nous avons acquis tout un ensemble d'outils qui avaient eu un impact sur notre travail dans d'autres volets, même si en réalité la vidéo n'avait pas nécessairement atteint le but ciblé. »

Sofia, Centro Prodh (Mexique)

Échantillons d'épice

Venezuela : Chaque équipe a commencé par identifier des défis narratifs dans leurs contextes. ProVene au Venezuela a observé que les droits n'étaient pas compris ou considérés comme une priorité au sein des communautés dans lesquelles ils intervenaient. Ils-elles en ont donc déduit que cela permettait à l'État de promouvoir plus facilement des narratifs dans lesquels les avocat-e-s et les militant-e-s des droits humains étaient dépeint-e-s comme « anti-vénézuélien-ne-s ». ProVene voulait ainsi sensibiliser les communautés aux droits, changer les narratifs dans les communautés quant à ce qu'elles méritent et à ce qu'elles sont collectivement capables de créer, et instiller un sentiment de légitimité de base pour la défense des droits humains.

Ils ont créé *La Nave* (qui signifie « Le Vaisseau »), une sorte de centre communautaire mobile destiné à inspirer et à soutenir les actions communautaires collectives. Ils-elles ont acheté et transformé un food truck et mis en place un réseau de dirigeant-e-s communautaires et de prestataires de services locaux afin de concevoir des activités visant à promouvoir divers types de droits. En plus d'offrir leurs services juridiques, ils-elles ont également imaginé d'organiser des concerts, des événements sportifs, des formations à la médiation et des ateliers sur l'entrepreneuriat. À l'instar de la métaphore du voyage dans l'espace à laquelle le terme *La Nave* fait allusion, ce projet visait à collaborer avec les communautés pour *despegar*, décoller ou s'envoler, vers une nouvelle réalité.

Même si la pandémie a bouleversé bon nombre de ces projets, l'équipe du Venezuela a réagi en renforçant la conception créative de son travail. Ils-elles ont organisé des ateliers de surcyclage pour fabriquer des masques de protection, se sont associé-e-s à des cuisines communautaires et ont créé un poste pour le travail de « militantisme social créatif ». Bien qu'ils-elles aient commencé par une question sur la sensibilisation aux droits, les questions que l'équipe s'est posées tout au long de ce processus sont devenues de plus en plus introspectives, en réfléchissant à ce que cela signifiait pour ses membres d'être des avocat-e-s dans ces communautés, et à la manière dont ils-elles pouvaient « donner aux droits un nouveau visage », plus en phase avec les réalités des personnes avec lesquelles ils-elles travaillaient.

Au cœur de *La Nave*, se trouvait une invitation à tendre la main, à monter à bord et à travailler ensemble pour améliorer la communauté. *Bâtir quelque chose de nouveau ensemble* est un message tout aussi pertinent pour l'équipe que pour les communautés dans lesquelles elle travaille.



Même si le véhicule a été immobilisé en raison des confinements et des pénuries d'essence, l'équipe a passé trois ans à penser différemment, à exercer de nouveaux muscles et à poser de nouvelles questions sur la manière de s'engager auprès des communautés avec lesquelles elle collabore, ce qui était très important, une sorte de prélude, à la réalisation de l'un de ses objectifs initiaux de changement de narratif. Les communautés, mais aussi l'équipe elle-même, ont donc appris à *despegar*.

Observations et remarques

- D'une certaine manière, cette épice est un appel [à ralentir](#). Le travail est urgent, et nous avons un besoin urgent de changement. Mais il est également utile de se réserver un espace de réflexion, pour nous assurer que nous apprenons quelque chose de ce que nous faisons et pour veiller à ce que nos méthodes de travail ne reproduisent pas et ne recréent pas toutes les choses nuisibles auxquelles nous résistons.
- Celles et ceux d'entre nous qui occupent des positions privilégiées – en particulier les bailleurs de fonds – ont la responsabilité d'aider à créer et à défendre un espace pour que les individus qui se trouvent en « première ligne » puissent s'engager dans un apprentissage approfondi, une réflexion et un développement communautaire avec d'autres artisan·e·s du changement. Celles et ceux d'entre nous qui sont impliqué·e·s dans le financement et l'accompagnement ne devraient donc pas accroître la pression et la précipitation auprès des personnes avec lesquelles nous travaillons, car ce sont elles qui souffrent le plus des conséquences de l'urgence.
- Notre initiative a bénéficié d'une structure de financement qui fixait *l'apprentissage* comme objectif principal, au lieu du changement externe. Dans les futurs projets, nous avons l'intention d'ajouter des processus qui explorent explicitement avec les équipes les ressources dont elles ont besoin et les méthodes de travail qui soutiendraient et privilégieraient leur propre bien-être.
- De nombreux bailleurs de fonds ne savent pas exactement quels indicateurs de changement externe sont les plus significatifs. Ils ont donc de plus en plus tendance à transférer cette charge aux équipes ; une charge qui nécessite souvent une expertise technique qui n'est pas toujours à la portée immédiate de ces équipes.
- Les personnes impliquées dans le financement et l'accompagnement peuvent alléger le fardeau de la réflexion [en intégrant et en facilitant les processus et les activités de réflexion](#) – plutôt que de demander aux équipes d'assumer tout le travail de documentation et de donner un sens à ces réflexions.



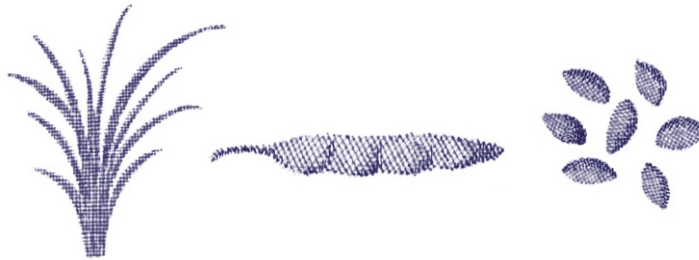
Réflexions des cuisinier·ère·s

- « Ce qui m'a le plus surpris c'est que c'était une coopération totalement différente de celle que nous avions l'habitude de mettre en place, car en quelque sorte nous étions complètement libres. Nous avons la possibilité de définir la plupart du contenu et des limites. Nous avons la possibilité de demander de l'aide si nous en avons besoin, mais nous avons vraiment eu la possibilité d'expérimenter beaucoup de choses ; ça a été un processus très stimulant. Ce n'est pas très fréquent. C'était une expérience tout à fait différente, car le processus était lui aussi important, et non pas seulement le résultat. Je pense que c'est un point de vue totalement différent. » – **Anikó, CHH (Hongrie)**
- « C'est la première fois que je travaillais avec ce genre de questionnaires de projet, qui ne nous demandaient pas des chiffres mais des sentiments et des apprentissages. » – **Detti, CHH (Hongrie)**

— « Il m'a fallu beaucoup de temps pour comprendre ce en quoi il consistait et quel était mon rôle dans tout ce processus – pour avoir une sensation de confort me permettant de me dire, ok, ceci est un espace expérimental. Nous avons la possibilité de penser à voix haute, de trouver des idées, de les explorer. Nous pouvons très bien nous tromper, mais nous allons beaucoup apprendre tout au long de ce processus. Et je pense que c'est quelque chose fantastique que d'essayer d'y arriver. Beaucoup d'organisations à but non lucratif savent que nous allons dans ces espaces en étant convaincus que nous devons impressionner les bailleurs de fonds potentiels, et faire ceci et faire cela. Il me semble que le fait de se laisser aller ou de ne plus se focaliser et se dire ; bien, il n'y a pas de pression ici, nous pouvons vraiment expérimenter dans le laboratoire, si vous voulez - c'était vraiment un excellent exercice. » – Tom, ex-membre du HRLC (Australie)

— « Non seulement cela m'a changé en tant que personne mais il a changé ce que ProVene. Ce projet nous a aussi changé parce que nous comprenons- et avec la pandémie aussi, parce tout s'est mélangé. Donc nous sommes arrivé à comprendre que le travail que nous faisons et la manière dont nous le faisons n'étaient pas suffisants ; que nous devrions ouvrir notre esprit pour aller de l'avant ; pour comprendre que les avocats peuvent faire un travail plus créatifs, que les avocats peuvent inventer, que nous ne sommes pas enfermés dans nos bureaux avec un recueil, mais que nous pouvons développer des activités étranges et merveilleuses ; et atteindre les communautés de façon plus percutante. »

– Gerardo, ProVene (Venezuela)



VOTRE CUISINE

À emporter

Le changement se produit à différents niveaux. Il se produit aussi bien « à l'extérieur » qu'à l'intérieur de nous-mêmes et de nos équipes. Si, pour faire un travail plus efficace (y compris en termes de « changement de narratifs »), il est nécessaire de mieux [définir des objectifs plus clairs](#) et d'apprendre à mesurer les progrès de manière probante, nous devons également élargir [notre façon de concevoir le changement](#) et savoir [où le rechercher](#). Nous devons mieux saisir, valoriser et soutenir l'apprentissage, les développements et les changements « internes » qui se produisent dans le *cadre* de notre travail.

Mise en pratique rapide

Pensez à un projet dans lequel vous avez été impliqué-e et qui s'est terminé il y a un certain temps (pour pouvoir y penser avec suffisamment de recul et avec une certaine lucidité). Quelle est la chose dont vous êtes le plus fier-ère dans ce projet et la plus importante que vous ayez apprise ? Comment le travail a-t-il affecté vos relations avec votre équipe ?

Pensez à un projet sur lequel vous travaillez actuellement. Comment en avez-vous défini le succès ? Indépendamment de ce qui se passe avec vos « objectifs », qu'est-ce qui en ferait une expérience d'apprentissage réussie pour votre équipe ? (Un « échec réussi », pour ainsi dire).

Réfléchissez à une habitude ou à une dynamique relationnelle que vous adoptez habituellement dans votre travail et que vous considérez comme nuisible ou désagréable. Que pourriez-vous faire demain pour changer cette dynamique ?

Pour aller plus loin

Sur la nécessité de prendre son temps, sur le changement incarné et sur la relation interne/externe :

Lire : [The Times Are Urgent: Lets Slow Down](#) – Bayo Akomolafe

Découvrir : [Bayo Akomolafe](#) et l'[Emergence Network](#)

Lire : [Emergent Strategy](#) [Stratégie d'urgence] – adrienne maree brown

S'entraîner : [Self-Guided Workshops](#) [Ateliers autoguidés] – Organization Unbound

Découvrir : [A Larger Us](#) – The Collective Psychology Project (maintenant : Larger Us)

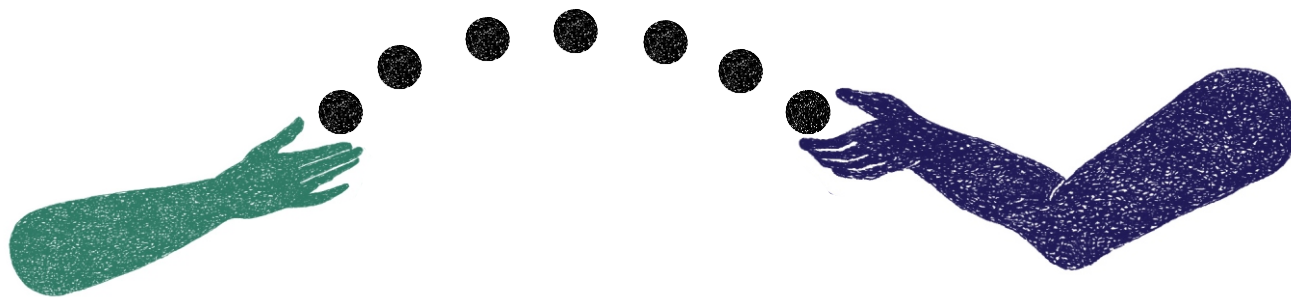
Sur la façon de mieux répondre aux objectifs traditionnels de plaidoyer :

Découvrir : [Objectifs SMART](#) – Beautiful Trouble





CRÉATIVITÉ



CRÉATIVITÉ

Un état d'esprit et une habitude

« D'autres ont vu ce qui est et ont demandé pourquoi. J'ai vu ce qui pourrait être et demandé pourquoi pas. »

Pablo Picasso

THÉORIE DES ÉPICES

Créatif·ve est quelque chose que *vous choisissez d'être*, plus qu'une description du travail que vous faites. Être créatif·ve est une *disposition* ou un *état d'esprit*. Faire un travail créatif, ne consiste pas à trouver l'idée parfaite, mais à s'ouvrir à l'essai, à l'erreur et à aborder les problèmes avec curiosité et un sens des possibles. Dans la métaphore du pot d'épices, la créativité est une saveur qui doit être mélangée et saupoudrée partout. En apprenant à bien l'utiliser, vous changerez votre façon de concevoir la saveur.

Il est difficile de maintenir l'énergie créative, surtout au cœur des pressions quotidiennes, des habitudes institutionnelles et des contextes menaçants dans lesquels travaillent de nombreux·ses professionnel·le·s. Ainsi, l'ajout de nouvelles « tactiques » qu'ils·elles ne connaissent pas bien, peut finir par ajouter de la pression, du stress et de l'anxiété à leur travail, au lieu d'ouvrir un monde de possibilités. L'exhortation « Soyez créatif·ve ! » peut souvent être ressentie comme une exigence supplémentaire plutôt qu'une invitation ou un soutien. Chez JustLabs, nous pensons que tout le monde est créatif, et que la créativité peut être ludique et libératrice. Mais pour faciliter l'accès à cette créativité dans votre travail, nous vous recommandons à la fois de 1) créer des espaces intentionnels dans votre environnement de travail qui encouragent la pensée ouverte et créative ; et 2) renforcer la confiance dans votre potentiel créatif personnel. (Ou, si vous êtes un bailleur de fonds, trouver des moyens de soutenir la création de ces espaces et faire preuve de flexibilité avec les équipes avec lesquelles vous travaillez).

Construire des espaces intentionnels pour encourager la pensée créatrice

Qu'il s'agisse de se plonger dans une réunion, de planifier un projet ou de s'asseoir pour enfin commencer à rédiger ce texte pour les médias sociaux, nous ne nous rendons pas toujours service en structurant notre espace de travail. Voici quelques stratégies que nous utilisons chez JustLabs pour rompre avec nos schémas habituels et relever nos défis autrement :

— **Bien commencer.** Pour être créatif·ve, vous devez vous détendre ! Respirez profondément. Écoutez une chanson que vous aimez. Dansez ou remuez un peu votre corps. Tout ce qui peut vous aider à vous décontracter. Comme le suggère le Center for Artistic Activism : [réduisez la pression et laissez venir l'amour](#) (p. 7).

— **Imaginer sans pression.** Il peut être très utile de laisser libre cours à votre créativité et de commencer à formuler des idées sans pression ni contexte. Voici quelques questions que nous aimons nous poser à cet égard :

- Si vous pouviez travailler avec une personne ou un groupe qui a une compétence, une perspective ou une fonction particulière, que feriez-vous ensemble ?
- Qui choisiriez-vous pour former votre « Dream Team » de collaborateur·rice·s ?
- Si on vous donnait 1 000 dollars pour votre projet, que feriez-vous ? Et si on vous donnait 100 000 dollars ? (Ou tout autre montant qui serait significatif pour vous). Quelles idées, qui ne requièrent pas d'argent, vos réponses suscitent-elles ?

— **Transformez vos problèmes en questions.** Il peut être utile de commencer par reformuler le problème auquel vous êtes confronté·e sous forme de question : comment pourrions-nous _____ ? Il peut s'agir d'une question majeure telle que « Comment inciter les jeunes hommes à soutenir notre initiative ? » ou mineure telle que « Comment rédiger un tweet de campagne intelligent ? ».

— **Lancez un brainstorming.** En ce qui concerne notre inspiration créatrice, Ishtar Lakhani, insiste sur le fait que les meilleures idées ne naissent pas de ressassements incessants. Nous avons besoin d'une structure. Ishtar a réalisé une [vidéo fantastique](#) qui présente son processus de militantisme créatif, mais vous trouverez ci-dessous quelques brèves réflexions sur le brainstorming :

- Faites entrer dans la salle autant de cerveaux différents que possible. Plus vous êtes nombreux·ses, mieux c'est !
- Fixez une limite de temps. Commencez par 5, 10 ou 15 minutes. Essayez de noter une idée par minute.
- La quantité prime sur la qualité. Comme le dit Ishtar, ne soyez pas rabat-joie ! Jugez les idées après le brainstorming. Pendant que vous y participez, essayez de vous débarrasser de vos inhibitions et exprimez simplement vos idées.
- Faites un brainstorming sur des choses impossibles. Il est plus facile de transformer une idée insensée en quelque chose de possible que de transformer une idée aussi fondée qu'ennuyeuse, en quelque chose de créatif.
- Amusez-vous ! La créativité c'est aussi penser de façon ludique au travail que vous faites, même lorsque ce travail est sérieux.

— **Structurez le feedback.** Lors de l'évaluation des idées, il est facile de se laisser emporter par la pensée de groupe, ou d'autres modèles figés. Un processus de conception utile consiste à sélectionner quelques idées et à faire un brève activité de « tour de table ». Vous pouvez le faire individuellement ou en petits groupes. Utilisez un minuteur et effectuez chacune des étapes suivantes en 2 à 3 minutes. Si l'activité se déroule en groupe, distribuez les documents à chaque étape afin que les participants répondent aux différentes idées à tour de rôle.

Étape 1 : Chaque personne écrit une idée sur un bout de papier ou dans un document partagé.

Étape 2 : Répondez : Qu'est-ce qui vous plaît dans cette idée ?

Étape 3 : Répondez : En quoi cette idée est-elle vouée à l'échec ?

Étape 4 : Répondez : Comment pouvons-nous changer cette idée pour remédier à cet éventuel échec ?

Renforcez votre confiance dans votre propre potentiel créatif et [investissez dans des habitudes créatives.](#)

Il n'y a pas de liste de contrôle ou de conseils pour cette question, juste quatre questions :

- Quelles sont vos pratiques créatives ?
- Dans quels aspects de votre vie donnez-vous libre cours à la créativité ?
- Comment vous sentez-vous durant ces moments de créativité ?
- Comment pourriez-vous reproduire ce que vous avez ressenti lorsque vous traitez des problèmes liés au travail ?



La réponse aux deux premières questions ne peut être *rien* ou *nulle part*. La cuisine peut être créative. Se rendre au travail à pied, faire son lit, préparer du thé ou du café, écrire des cartes d'anniversaire : notre esprit créatif émerge dans toutes sortes d'endroits les plus inattendus. Le fait d'identifier où vous pratiquez déjà votre créativité est une étape importante pour commencer à vous considérer comme une source de pensée créative pour le militantisme et le plaidoyer.

Consacrer du temps à des pratiques créatives *intentionnelles* est donc un investissement pour rendre votre travail plus créatif. La créativité, après tout, consiste à établir une relation en dehors de notre zone de confort, c'est-à-dire en dehors des choses que nous faisons habituellement ou des façons dont nous les faisons habituellement. Alors achetez ce carnet pour faire des croquis. Trouvez le temps de vous promener. Essayez de préparer un nouveau repas. Malgré tous les discours sur l'importance de la créativité pour le changement social, la plupart de ces discours restent des idées ; il y a peu de structures dédiées au soutien des personnes leur permettant de développer la confiance dans leur propre résolution créative des problèmes. Quelles conditions vous aideraient à jouer et à penser de manière créative à votre travail avec plus de confiance en vous et de confort ?

LA CUISINE DE JUSTLABS

« Qu'il est toujours possible d'innover, de changer, de modifier. Si nous croyons que le monde peut être différent, alors il faut croire que les stratégies peuvent elles aussi être différentes. »

Sofía, Centro Prodh (Mexique)

Échantillons d'épices

Notre processus a commencé par de grands ateliers de réflexion conceptuelle (laboratoires) qui ont réuni des personnes au sein d'équipes pluridisciplinaires (dont des spécialistes du droit, de la psychologie, du militantisme créatif et de la communication) afin d'explorer de nouveaux modes de pensée, exhaustifs et ambitieux. Toutefois, ce qui est plus important que ces grandes idées, c'est la manière dont ces équipes ont renforcé leur confiance en elles et se sont mises au défi de traduire, distiller et transformer leurs grandes idées en expériences et habitudes plus ancrées dans la vie quotidienne.



Hongrie : Dans le laboratoire, le CHH a imaginé un concours intitulé le « mot de l'année », qui consistait à impliquer des jeunes dans une campagne visant à inventer un mot en hongrois signifiant le contraire de « militant·e de salon ». L'équipe a transformé cette idée en un processus de recherche exploratoire et en une [campagne sur l'État de droit](#) axée sur les jeunes. Le développement créatif de l'équipe a résulté principalement de ses efforts pour développer de nouvelles collaborations, jouer avec de nouvelles conceptions visuelles, des messages plus simples, des gifs et des *podcasts*, et explorer de nouveaux moyens de communiquer avec les jeunes par le biais d'Instagram, d'ambassadeur·rice·s créatif·ve·s et d'activités en présentiel lors de festivals.

Australie : Le HRLC a imaginé une activité de « primauté des valeurs » ; avec une agence de création, ils ont conçu un [concept de « machine à remonter le temps »](#), une installation artistique publique qui inciterait les personnes à donner leurs propres avis sur les questions contemporaines des droits humains par rapport à des mouvements du passé (le mouvement pour le suffrage des femmes, par exemple). Bien que cette idée ait été mise de côté pendant la pandémie en raison de son caractère présentiel, l'équipe a pu intégrer l'idée de narration dans [le quiz de sa campagne numérique de « co-design »](#), qui invitait les personnes destinataires à deviner quels récits liés aux droits humains avaient eu lieu en Australie.

Venezuela : ProVene, une petite équipe d'avocat·e·s, a acquis, rénové et lancé *La Nave*, un food truck transformé en bureau et centre communautaire mobile. Tout aussi importantes que cette belle et grande initiative sont les petites leçons apprises par l'équipe pour s'adapter et penser différemment et de façon dynamique aux changements auxquels elle a dû faire face. Pendant la pandémie, le camion étant immobilisé, l'équipe a trouvé des partenaires pour organiser des ateliers de surcyclage afin de fabriquer des masques de protection et a contacté des cuisines communautaires. Certaines de nos conversations ont permis à l'équipe de découvrir la créativité et les liens entre des idées qu'ils avaient envisagées depuis longtemps, comme l'organisation d'une formation à la médiation avec les membres de la communauté.

Mexique : Le Centro Prodh a transformé son idée initiale de créer un spectacle parodique pour confronter les promesses de campagne du président mexicain à la réalité de sa gouvernance en une campagne plus sérieuse et pleine d'espoir sur les alternatives à la sécurité militarisée. Cette équipe a connu une croissance créative considérable en reconnaissant que les circonstances peuvent parfois mettre un terme aux plans et aux initiatives. Lorsque cela s'est produit avec la campagne sur la sécurité, l'équipe s'est adaptée et a trouvé des moyens d'intégrer des messages porteurs d'espoir et d'autonomisation dans d'autres domaines de son travail.

Observations et remarques

- La créativité prend toutes les formes et toutes les dimensions. Lorsque l'étincelle créative émerge au cours d'un grand atelier organisé au début d'un processus, elle peut donner le ton à la structure expérimentale du processus : voyez grand, pensez de manière imaginative et observez ce qui se passe. Comme le dit très justement Ishtar Lakhani, il est plus facile de transformer une idée imaginative en quelque chose de gérable que de transformer une idée bien raisonnée en quelque chose de créatif. Cependant, les petits changements dans la manière dont chaque participant·e a renforcé sa propre confiance pour solutionner des problèmes créatifs sont tout aussi importants. Comment trouver des moyens de reconnaître et de saluer ce type de développements ?
- Dans les grands ateliers créatifs (notamment ceux qui impliquent des brainstormings avec des partenaires externes), le risque est de récompenser les idées les plus insensées et les plus spectaculaires, plutôt que celles qui peuvent stimuler et inspirer les personnes qui auront à travailler avec elles. Il y a là un équilibre qui n'est pas toujours facile à trouver, entre le fait d'encourager les gens à ouvrir leur esprit à de nouvelles approches, et celui d'autonomiser les gens et d'encourager la créativité à faire partie de petites habitudes et pratiques personnelles.

- Pour nous, chez JustLabs, soutenir cette ouverture créative pendant toute la durée d'un long projet a constitué un défi. Nous avons commencé à concevoir de petites questions pour amorcer chaque conversation, tant avec nos bailleurs de fonds qu'avec les équipes, afin de rompre les dynamiques professionnelles traditionnelles de la gestion de projet et d'inviter le rire et la pensée créative.
- Nous avons également commencé à organiser des ateliers mensuels en ligne que nous avons appelés [Espresso Labs](#). Mais plus qu'un espace dédié à la résolution de problèmes ou à la formation, ces ateliers offraient un espace routinier et habituel de jeu pour jouer un peu avec une communauté de personnes travaillant dans et sur la défense des droits humains et souhaitant explorer leur propre créativité.
- Au sein de notre propre équipe, nous avons commencé à réserver une heure par semaine à la résolution de problèmes en groupe, où chacun pouvait apporter un défi et où nous utilisons les stratégies de brainstorming tirées de nos ateliers pour trouver des solutions.

— Lorsqu'il s'agit de la mise en œuvre, toute idée créative sera inévitablement distillée et adaptée aux réalités du contexte de l'équipe. S'immerger dans un processus expérimental exige aussi souvent de renoncer à la version « idéale » du projet telle qu'elle est imaginée dans un environnement créatif et de se concentrer sur ces précieuses occasions de continuer à apprendre tandis que le projet lui-même se développe et évolue en fonction de la réalité.

— Les idées de campagne créatives ne doivent pas forcément être coûteuses, financièrement parlant.

— Financer la créativité implique également de financer et de soutenir l'expérimentation, les échecs et une marge suffisante pour prendre du recul et observer le travail (et ses résultats) autrement.

— À la fin du processus, nous avons demandé à Xosé (l'un des membres de l'équipe du Centro Prodh), qui a participé avec nous à un atelier d'origami : *si on vous demandait de créer une nouvelle pièce d'origami pour représenter votre expérience dans ce projet, laquelle choisiriez-vous ?* Il a répondu : « *un cœur avec des ailes car je pense que le cœur est toujours là où il doit être lorsqu'on travaille dans le domaine des droits humains, mais les ailes nous permettent d'aller plus loin. Vous [JustLabs] êtes justement ce qui permet au cœur d'atteindre cet endroit et d'y rester.* » Comment trouver des moyens d'encourager dans tous les aspects du travail sur les droits humains le type de pensée spontanée, créative, belle et très imagée dont Xosé a fait preuve en donnant cette réponse ?

Réflexions des cuisinier·ère·s

— « Mais l'aspect le plus positif c'est que nous n'avions pas du tout l'impression de recevoir un message du type « Merci de penser de manière créative pendant les deux prochaines heures, vous avez ici tout ce dont vous avez besoin pour le faire, ensuite vous pouvez y aller, merci pour le temps que vous nous avez consacré, bonne journée ! ». L'essentiel c'est qu'il y avait un objectif dans tout cela et des capacités qu'il fallait mettre en œuvre. » — **Daney, HRLC (Australie)**

— « Je pense que l'élément déclencheur a été la pandémie - nous sommes une organisation qui travaille dans la rue jour après jour. Nous allions avoir nos bureaux bénévoles dans beaucoup de communautés à faible revenus à Caracas. Nous distribuons des vivres à des centaines de personnes par mois ensuite des milliers par an. Soudainement ils ont fermé le Santamaria, ils ont vidé les rues et nous sommes restés à ne rien faire. Et après ? nous ne pouvions plus aller dans le voisinage pour travailler. L'organisation était certainement vouée à l'échec à moins que nous ouvriions nos esprits à de nouvelles idées, se casser la tête et progresser et évoluions avec ce qui se passait. Je pense qu'un changement a eu lieu, et que c'est surtout grâce à ce projet. Ça a été dur, mais nous avons maintenu le train en marche et avons continués. » — **Gerardo, ProVene (Venezuela)**

4. Au Venezuela on appelle 'Santamaría' les rideaux métalliques enroulables utilisés comme portes dans les magasins, les entrepôts et les établissements commerciaux. « Baisser la Santamaría » est une expression familière pour désigner l'interdiction d'un service ou la fin d'une relation.

— « Ça a été très intéressant car cela nous a permis d'élargir notre perspective, et c'était aussi quelque chose de tout à fait nouveau pour moi. Mais ceci a surtout été important pour nous parce que nous avons constaté que notre façon de parler de notre travail provoquait une sorte de lassitude. Nous étions incapables d'attirer de nouveaux publics avec nos messages précédents, et je pense que celle-ci était donc une très bonne occasion pour nous d'expérimenter et de trouver de nouvelles formules. » – **Anikó, CHH (Hongrie)**

— « Le projet m'a également rappelé à quel point il était important de rester ouvert à d'autres domaines de la vie, tels que la créativité - les domaines les plus ludiques qui souvent sont engloutis par la routine. » – **Sofía, Centro Prodh (Mexique)**

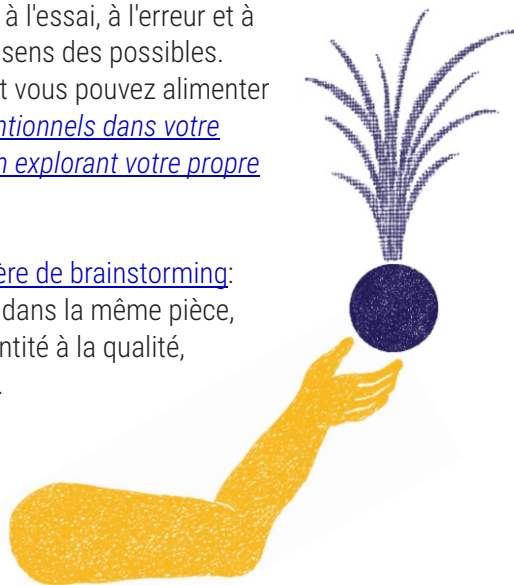
— « Un autre aspect intéressant a été, je pense, d'avoir la permission de voir grand. Et même si certaines de ces grandes idées ne se concrétisent pas, je pense que les compétences acquises au cours du processus sont très enrichissantes. Cela a encouragé le fait que, vous savez, vous devez vous accorder cet espace et ce temps pour être capable d'apporter un peu de pensée créative à la résolution de vos problèmes. » – **Tom, ex-membre du HRLC (Australie)**

VOTRE CUISINE

À emporter

Créatif·ve est quelque chose que vous choisissez d'être, plus qu'une description du travail que vous faites. Être créatif·ve est une disposition ou un état d'esprit. Faire un travail créatif, ne consiste pas à trouver l'idée parfaite, mais à s'ouvrir à l'essai, à l'erreur et à aborder les problèmes avec curiosité et un sens des possibles. Nous sommes toutes et tous créatif·ve·s, et vous pouvez alimenter cet état d'esprit [*en créant des espaces intentionnels dans votre travail pour penser de manière créative*](#) et [*en explorant votre propre pensée créative*](#).

Quelques [*conseils d'Ishtar Lakhani en matière de brainstorming*](#): réunissez autant de cerveaux que possible dans la même pièce, fixez une limite de temps, privilégiez la quantité à la qualité, réfléchissez à l'impossible et amusez-vous.



Mise en pratique rapide

Activité 1

Quelle est la tâche que vous remettez à plus tard ou que vous évitez depuis longtemps ? Écrivez la question : *comment pourrais-je _____ ?* en rapport avec cette tâche. Programmez un minuteur pour une durée de 5 minutes, et écrivez 5 idées pour y répondre. Terminez d'écrire chaque phrase ou idée que vous avez commencée (ne l'effacez pas).

Activité 2

Pensez à une question ou à une campagne sur laquelle vous avez travaillé récemment ou qui vous tient à cœur. Dressez une liste de 5 à 10 tactiques que vous avez utilisées ou vu utilisées au sujet de cette question (protestations ou manifestations, rapports, rédactions de lettres, dépliants, publications sur Instagram, etc.). Ensuite, programmez un minuteur pour une durée de 2 minutes et faites une liste : 3 émotions, 3 lieux, et 3 objets ou personnes. Une fois que vous avez rédigé ces listes, programmez un minuteur pour une durée de 5-10 minutes, et essayez de trouver autant d'interventions « militantes » que possible qui combinent l'une des tactiques que vous avez vu utiliser avec un élément de chacune des 3 listes. (Par ex. : si vous avez inclus la rédaction d'un rapport dans votre liste de tactiques, la joie dans votre liste d'émotions et une salle de cinéma dans votre liste de lieux, que diriez-vous d'une intervention dans un cinéma avec un rapport et en essayant de créer de la joie ?).

Activité 3

Choisissez l'une des activités du ['cahier d'activités'](#) du Center for Artistic Activism.



Pour aller plus loin

Pour puiser son inspiration sur la façon de faire du militantisme créatif :

Regarder : [Creative Activism](#) [Militantisme créatif] – Ishtar Lakhani

Regarder : ['Comment se remettre d'un épuisement activiste'](#) Yana Buhrer Tavanier

Regarder : [Should Craftivism Be Fun](#) [L'artivisme doit-il être ludique ?] – Sarah Corbett

Lire : ['You cant break a SWEAT'](#) – Ishtar Lakhani

Pour les cahiers d'activités et les ressources :

S'entraîner : [Art of Activism Workbook](#) [Cahier d'activités sur l'art du militantisme] – Center for Artistic Activism

S'entraîner : [Workshop Handout](#) [Document de l'atelier] – Center for Artistic Activism

Découvrir : [Ressources](#) – Center for Artistic Activism

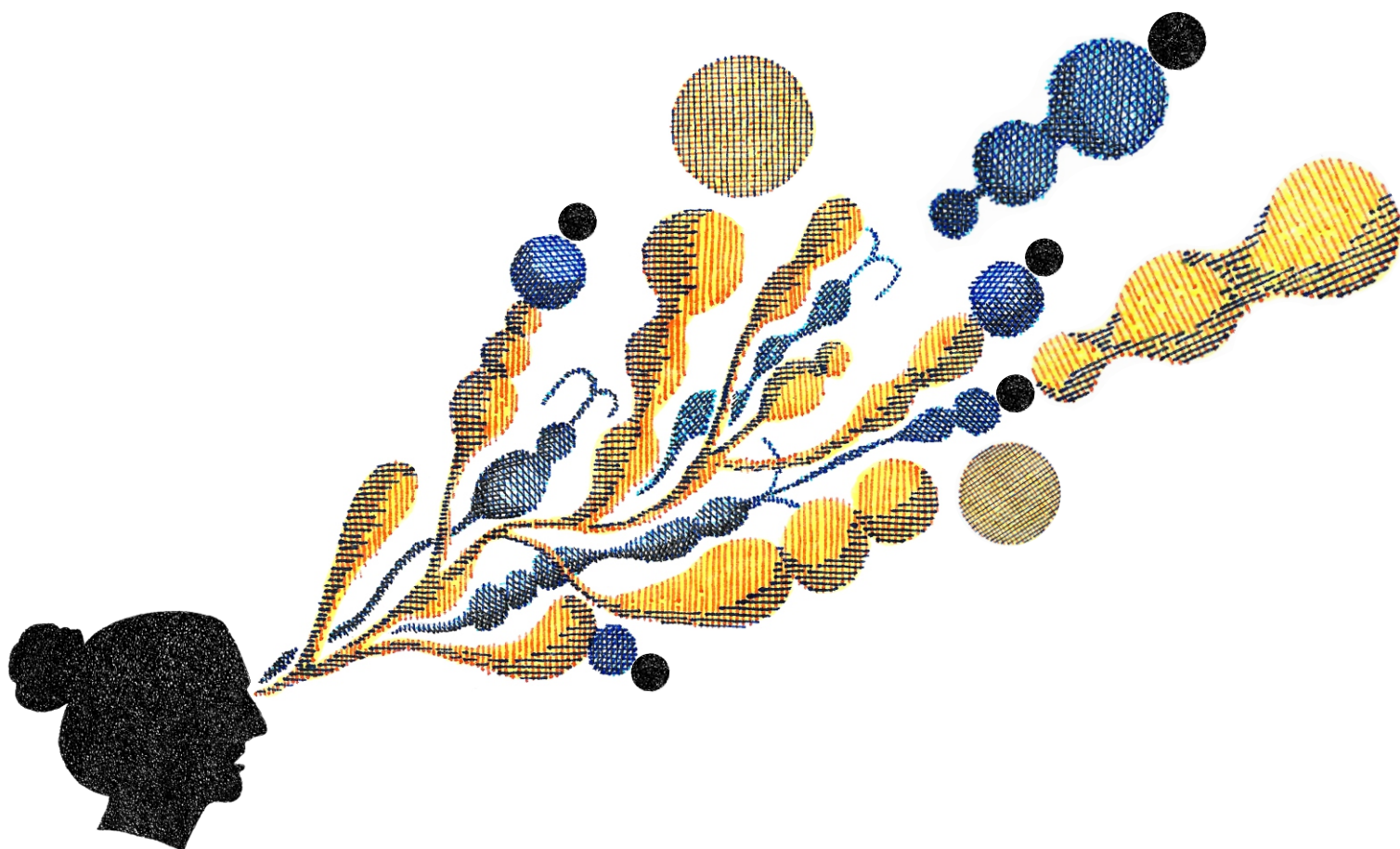
Pour puiser son inspiration dans des campagnes créatives :

Naviguer : [Actipedia](#)

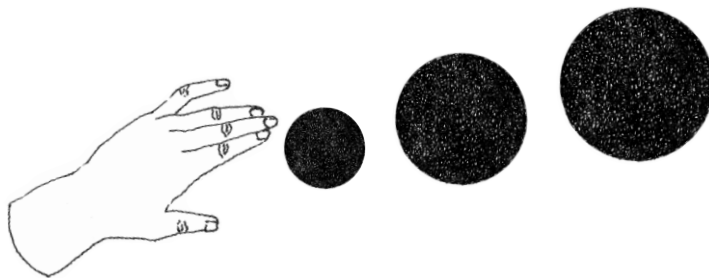
Naviguer : Rapports sur l'innovation ([2021/22](#), [2020](#) et [2019](#)) – International Civil Society Centre

Écouter : podcast [Words to Win By](#) [Des mots pour gagner] – [Anat Shenker-Osorio OR C4AA Podcast](#) – Center for Artistic Activism

Lire : ['Lhumour et la lutte pour les droits fondamentaux des professionnels du sexe en Afrique du Sud'](#) – Ishtar Lakhani



IMAGINATION ET VISION



IMAGINATION ET VISION

Explorer les rêves de vos mouvements

« Sans nouvelles visions, nous ne saurons pas ce que nous voulons construire, mais seulement ce que nous voulons démolir. Et non seulement nous finirons par être confus-e-s, désorienté-e-s et cyniques, mais nous oublierons que faire une révolution ne peut se réduire à une série de manœuvres et de tactiques intelligentes, mais à un processus qui peut et doit nous transformer. »

Robin D.G. Kelley

« Regardez attentivement le présent que vous construisez, il devrait ressembler à l'avenir dont vous rêvez. »

Alice Walker

THÉORIE DES ÉPICES

Quel est le monde que vous voulez croire possible ?

Imaginer l'avenir est une pratique inconfortable, en particulier pour les personnes qui accomplissent le travail actuel sérieux et douloureux de défense des droits humains. Nous sommes tellement habitué-e-s à penser, et à parler, de ce qui ne va pas dans le monde dans lequel nous vivons. Il va sans dire que c'est important. Mais si nous n'imaginons pas et n'exprimons pas clairement où nous voulons aller, et les raisons pour lesquelles nous souhaitons y aller, nous risquons que d'autres personnes ne comprennent pas notre motivation première ou même qu'elles combrent les lacunes que nous laissons avec des visions du monde étroites, exclusives et discriminatoires. Lorsque cela se produit, nous nous laissons entraîner dans des discussions et des débats qui nous détournent de la vision qui compte vraiment pour nous. Imaginer l'avenir, c'est bien plus que concevoir des campagnes de communication. Les personnes, en commençant par nous-mêmes, doivent être encouragées à imaginer et à croire en la possibilité d'un avenir différent du nôtre. Pour ce faire, nous devons prendre le temps de laisser libre cours à notre imagination et examiner dans quelle mesure notre travail reflète ces rêves et s'en inspire.

La pratique consistant à imaginer, à rêver et à croire en de nouvelles possibilités est au cœur même de la plupart (voire de tous) les changements sociaux, même si elle est certainement plus profondément ancrée dans les mouvements de libération. Elle est au cœur de l'afrofuturisme, un terme souvent utilisé pour décrire les expressions créatives de la libération des Noirs qui imaginent un autre monde au-delà des réalités du monde actuel. Ytasha Womack [décrit](#) l'afrofuturisme comme une *esthétique artistique* mais aussi comme une *pratique*, comme « une façon d'envisager l'avenir, ou des réalités alternatives à travers des lentilles culturelles noires » au « croisement de l'imagination, de la libération, de la technologie et du mysticisme. » Imaginer l'avenir, insiste Womack, est une pratique qui permet de créer une capacité d'action, de défier les structures qui imaginent et ont imaginé des futurs oppressifs et exploitants, et de faire germer la libération ici et maintenant.

Lorsqu'il s'agit de militantisme et de plaidoyer, l'invitation et le défi commencent alors, comme le souligne le [Center for Story-Based Strategy](#), dans notre propre imagination, et non dans celle des personnes qui ont construit les structures dont nous essayons de nous libérer. En ce sens, plus encore qu'une stratégie de persuasion, l'imagination est le moyen par lequel nous semons l'espoir et l'énergie en nous-mêmes afin de créer de nouvelles possibilités pour le monde dans nos propres vies. Les racines des pratiques imaginatives dans les mouvements de libération, cependant, devraient également exiger une autoréflexion sur le pouvoir et le positionnement : à qui appartiennent les rêves sur lesquels se fonde l'avenir auquel vous travaillez ? À qui appartiennent les rêves dont vous êtes responsable ?

Les [mouvements de justice transformatrice](#) qui repensent la façon dont nous, en tant que communautés et sociétés, imaginons la justice, la responsabilisation et la sécurité collective, constituent un exemple puissant d'imagination incarnée. Pour bon nombre de personnes, l'idée de ne pas disposer et de ne pas dépendre des forces de l'ordre, des prisons et des systèmes répressifs est impensable. Mais les personnes qui travaillent dans le domaine de la justice transformatrice imaginent et créent des pratiques relationnelles qui ne répondent pas au mal par plus de mal mais, au contraire, tournent autour de l'humanitarisme et de la réparation comme vision centrale autour de laquelle organiser des structures communautaires de responsabilisation.

L'imagination peut également s'avérer un outil de campagne puissant, comme l'a fait remarquer Ishtar Lakhani. Lors d'une intervention en faveur des droits des professionnel-le-s du sexe, son équipe du Sex Workers Education and Advocacy Taskforce [Groupe de travail sur l'éducation et la défense des professionnel-le-s du sexe] [a créé un parti politique fictif](#) pour montrer à quoi ressemblerait la candidature d'un-e professionnel-le du sexe à la présidence. L'initiative n'avait pas pour ambition de remporter une élection, mais de perturber l'imagination des personnes et d'ouvrir la voie à de nouvelles discussions. Comme l'a observé Terry Marshall, militant et afrofuturiste, l'une des raisons pour lesquelles les mouvements de libération luttent, et s'efforcent d'encourager les autres, [est l'espace destiné à l'imagination](#).

En décrivant le livre de science-fiction d'Octavia Brood qu'elle a coédité, [Science Fiction Stories from Social Justice Movements](#) [Histoires de science-fiction des mouvements de justice sociale], adrienne maree brown propose la réflexion suivante : « Octavia's Brood (2015), se penchait sur la question suivante : comment alimenter l'imagination et la libérer, en reconnaissant que nous devons imaginer quelle société future nous voulons créer ; en imaginant qui nous devons être afin d'avancer et de grandir vers des horizons favorables à la vie ; et en imaginant des solutions, même quand on nous dit que nous nous sommes heurtés à des problèmes ou des situations insurmontables ? »⁵



Trop souvent, nos initiatives commencent au niveau de nos contraintes. Et si vous vous donniez pour objectif d'inciter les gens, à commencer par vous-même, à rêver et à imaginer ? Comment votre travail changerait-il si vous vous donniez la permission de rêver et d'explorer les rêves des personnes auxquelles votre travail est destiné ?

5. Cette citation se trouve dans l'ouvrage d'adrienne maree brown intitulé *Holding Change : The Way of Emergent Strategy Facilitation and Mediation* (p. 3).



LA CUISINE DE JUSTLABS

« Quelle est la promesse ? Quelle est la promesse d'un meilleur lendemain ? Si nous le faisons, si nous le faisons ensemble et si nous le faisons bien, à quoi ressemblera l'avenir ? »

Tom Clarke, ex-membre du HRLC (Australie)

Échantillons d'épices

Australie : L'une des idées qui sous-tendait la campagne du HRLC en faveur de la Charte des droits humains était de montrer aux Australien-ne-s qu'ils-elles possédaient et pratiquaient déjà les valeurs associées à ces droits. Leur projet visait à concrétiser l'idée que les droits humains sont l'affaire de toutes et tous, en créant des outils qui permettraient aux personnes provenant des quatre coins du pays de contribuer au projet de cette Charte.

Venezuela : *La Nave*, Le bureau et centre communautaire mobile de ProVene reposait sur l'idée d'autonomisation de la communauté ; une vision d'un monde où la liberté et les droits seraient ancrés dans les pratiques communautaires quotidiennes des personnes, même si les structures qui les entourent étaient oppressives et restrictives.

Mexique : *Todavía*, la première campagne du Centro Prodh reposait sur la vision d'un monde où il est possible de garantir la sécurité publique, la dignité, la responsabilisation et une vie meilleure sans militariser les forces de l'ordre.

Hongrie : La vision narrative du CHH est partie de l'idée que la force vient d'une communauté forte est une communauté qui construit et crée activement de manière collective. Ils-elles cherchaient à renforcer la démocratie en encourageant et en inspirant les gens, en particulier les jeunes, en leur donnant la confiance nécessaire pour s'engager dans la vie civique de leurs communautés.

Observations et remarques

— Notre processus consistait à demander aux participant-e-s de réfléchir aux défis narratifs dans leurs contextes respectifs (par ex. : le discours selon lequel les acteur-ric-e-s des droits humains sont des « agents étrangers ») et aux nouveaux narratifs qu'ils voulaient créer (par ex. : nous sommes forts en tant qu'individus et en tant que communauté). Cette approche peut contribuer à ancrer cette vision dans le contexte actuel ; cependant, elle court le risque de se précipiter dans la recherche de slogans et de mots, et de faire l'impasse sur un processus plus profond de réflexion et d'imagination. Il serait intéressant de consacrer plus de temps à la réflexion, à imaginer un autre monde et à rêver de manière créative et

d'encourager l'intégration de cette imagination comme partie intégrante du processus et de l'apprentissage, **avant** de développer un lexique, des slogans et des idées de campagne.

— Les pratiques *visuelles* et *expressives* (telles que le dessin, la peinture, le croquis, la recherche d'images ou la narration) sont des outils importants à utiliser **avant** de prétendre relier ces visions à un changement de narratifs. (D'autant plus que, lorsqu'on nous demande d'imaginer des slogans et des accroches, nous avons tendance à répéter le langage publicitaire qui nous est parfaitement familier).

— Imaginer un monde meilleur est une pratique enracinée dans les mouvements de libération. Cela signifie plusieurs choses :

- La vision et l'imagination doivent devenir une source de réparation et d'énergie.
- La vision et l'imagination partent de la conviction qu'un autre avenir, radicalement différent, est possible et deviennent une orientation vers la création, dans la mesure du possible, de meilleures façons de vivre *nos propres vies et relations*.
- Cela soulève la question de la responsabilisation : qui êtes-vous ? À qui appartiennent les rêves dont vous êtes responsable ? De quelle manière devriez-vous ouvrir votre propre imagination pour offrir de plus grandes possibilités et une plus grande émancipation aux autres ?

Réflexions des cuisinier·ère·s

— « Le premier projet que nous avons eu était précisément d'essayer de créer un narratif que nous pensions pouvoir articuler autour de la question de la sécurité, pour positionner en quelque sorte la pertinence d'avoir un modèle de sécurité moins militarisé, celui qui a été le plus caractéristique du pays, pour en faire un modèle de sécurité plus humain, plus proche des personnes, plus respectueux des droits. » — **Sofía, Centro Prodh (Mexique)**

— « Il ne s'agit pas de dire "c'est comme ça que ça devrait être", mais de montrer comment les choses pourraient être. Si les militant·e·s des droits humains essaient de rendre le monde plus juste, plus inclusif, plus participatif et plus démocratique, alors ne serait-il pas fantastique que nos mouvements réunissent également toutes ces caractéristiques ? En fait, je dirais qu'ils doivent l'être si nous voulons prouver que c'est quelque chose qui vaut la peine d'être soutenu, que la cause vaut la peine d'être défendue. » — **Tom, ex-membre du HRLC (Australie)**



« Avant d'aller plus loin, réfléchissez : Quelle est votre histoire ? Pourquoi est-ce que vous participez à tout cela ? Quelle est la raison pour laquelle vous souhaitez avancer et vous impliquer dans le domaine des droits humains et la défense des droits humains ? Si vos valeurs ne sont pas claires, les choses ne vont pas être si faciles ou si simples ou si effectives. »

– **Daney, HRLC (Australie)**

VOTRE CUISINE

À emporter

Nous demandons aux gens de croire en un monde qui n'existe pas encore pleinement. Nous devons donc les encourager à imaginer, et les aider à visualiser les rêves que nous avons et où nous voulons aller, ce qui signifie que nous devons passer du temps, comme le dit le Center for Artistic Activism, [à errer dans nos propres utopies imaginaires](#). Combien de temps passez-vous à rêver et à imaginer le monde que vous souhaitez ? Dans quelle mesure ces rêves sont-ils visibles dans votre travail ? Comment votre travail encourage-t-il les autres à développer leur imagination sur ce qu'il est possible de faire ? Selon les [termes du Center for Story-Based Strategy](#), « lorsque nous commençons par « non », « contre », « annuler » et « résister », nous commençons à pénétrer dans *leur* imagination. »

Que recèle votre imagination ? À quelles visions [dites-vous oui](#) ? À qui appartiennent les visions et les rêves dont vous êtes responsable ?

Mise en pratique rapide

Fermez les yeux. Concentrez-vous sur vous-même. Respirez. Pensez au travail que vous faites. Pourquoi le faites-vous ?

Programmez le minuteur sur 3 minutes. Réfléchissez à ce que serait le monde si tous les changements que vous souhaitez se produisaient. Imaginez votre logement, l'endroit où vous vivez ou celui où vous avez grandi. Dessinez-le. Dessinez votre communauté ou votre quartier, les alentours. À quoi ressemblent-ils ? Qui est avec vous ? Qu'êtes-vous en train de faire ? Que sont en train de faire vos voisin-e-s ?

Essayez d'esquisser cette société. Puis, terminez cette phrase : *je souhaite une société qui* _____.

Regardez le dessin et la phrase. *Pensez à ce qui suit : décrivez-vous l'absence de quelque chose que vous ne voulez pas voir exister ou la présence de quelque chose que vous voulez voir exister ?* Comment pourriez-vous reformuler la phrase ou le dessin pour illustrer ce à quoi ressemble votre monde (et non les aspects négatifs qui en sont absents). Repensez ensuite à votre travail. Essayez de répondre aux questions suivantes (pensez à un projet spécifique, ou à la manière dont votre équipe ou votre réseau entretient des relations et s'engage les un-e-s avec les autres) :

- De quelle manière *incarnez-vous* ou *créez-vous* ce rêve en ce moment ?
- Que pourriez-vous changer pour rendre votre vision (ou l'incarnation que vous en faites) plus visible dans votre travail ?

Essayez, ensuite, de proposer cette activité à un-e collègue, ou à une personne de la communauté avec laquelle vous travaillez. Quels sont leurs rêves et leurs visions ?

Pour aller plus loin

Pour comprendre pourquoi cela est important :

Regarder : [Dream Strategy](#) [Stratégie du rêve] – Terry Marshall

Regarder : [Afrofuturism: Imagination & Humanity](#) [Afrofuturisme : imagination et humanité] – Ytasha Womack

Pour puiser son inspiration :

Lire : [The Endless Sea: Imagining a Story of Tomorrow](#) [La mer infinie : imaginer une histoire de demain] – More in Common

Lire attentivement : ["Un guide d'usage pour demander l'impossible"](#) – Le laboratoire d'imagination insurrectionnelle

Lire : [Octavia's Brood: Science Fiction Stories from Social Justice Movements](#) – adrienne maree brown et Walidah Imarisha (éditrices)



ESPOIRS, VALEURS, ÉMOTIONS



ESPOIRS, VALEURS, ÉMOTIONS

Émouvoir les personnes et modeler le changement

« Parce qu'il faut une seconde pour dire "haine", mais il faut plus longtemps, beaucoup plus longtemps, pour être un grand leader. »

« Parce que certaines personnes aiment ce que vous défendez, et pour certaines d'entre elles, si vous en êtes capable, elles en sont capables. »

Pádraig Ó Tuama, [Shaking Hands](#)

THÉORIE DES ÉPICES

Quelles émotions les gens doivent-ils ressentir pour être incités à agir ? Quelles valeurs et quels comportements devons-nous encourager et façonner par notre travail ?

Espoir et messages positifs

Laura Ligouri, une neuroscientifique qui étudie les facteurs neurologiques qui sous-tendent la déshumanisation et les préjugés, ainsi que les comportements bienveillants et prosociaux, suggère que la conception d'interventions axées sur les actions de bienveillance et d'aide plutôt que sur les abus [pourrait contribuer à créer davantage d'empathie et de passage à l'action](#). Des spécialistes en communication comme Thomas Coombes se sont appuyés sur cette étude et d'autres recherches similaires pour appeler à des [stratégies de communication fondées sur l'espoir](#), qui mobilisent les gens autour de personnes qui inspirent le soutien plutôt que de personnes qui inspirent le rejet. Et il nous rappelle un certain nombre de pièges dans lesquels tombent de nombreux efforts :

- Nous répétons ou réagissons à des cadres de discussion établis par d'autres (par ex. : les personnes réfugiées *ne sont pas* des criminel-le-s ; les pro-vie contre les pro-choix), plutôt que d'affirmer de manière créative les nôtres.
- Nous poussons les gens dans des situations qui leur inspirent de la peur et de l'anxiété, ce qui, selon certaines recherches, peut les amener à être moins ouverts à la générosité et à l'empathie que nous leur demandons souvent.
- Nous nous appuyons sur la culpabilité et la honte, ce qui conduit souvent à l'évitement ou à détourner le regard.

Par exemple, la campagne irlandaise [Together for Yes](#) [Ensemble pour le Oui] qui plaidait pour l'accès à l'avortement dans de bonnes conditions, a décidé d'éviter le cadre traditionnel du débat « pro-vie contre pro-choix » et de se concentrer plutôt sur les approches de soins, d'empathie et de choix dans une situation critique. Un autre exemple est la campagne d'Amnesty International en faveur de la protection des personnes réfugiées qui, au lieu de réagir aux arguments habituels sur les

objections économiques ou de criminalité, a mis l'accent sur l'invitation à la générosité et à la gentillesse en encourageant les gens à [construire une table plus longue](#) pour les personnes qui ont dû fuir leurs foyers.

Valeurs

La Common Cause Foundation (CCF) avance un argument similaire dans ses recherches sur la psychologie sociale des valeurs. La CCF utilise une carte des valeurs étudiées à l'échelle internationale, connue sous le nom de « théorie des valeurs humaines de Schwartz ». Leurs recherches suggèrent que les valeurs sont comme des muscles. Plus nous utilisons certains groupes de valeurs, mieux nous savons les utiliser et plus il devient difficile d'utiliser des groupes de valeurs antagonistes. Tout cela nous amène à penser que prendre des raccourcis pour essayer de persuader les gens de soutenir personnellement certaines questions (par ex. : faire campagne en faveur de l'immigration à partir d'arguments économiques) pourrait être contre-productif pour renforcer les valeurs d'attention et d'interdépendance qui sont celles que nous avons vraiment besoin que les gens développent si nous voulons un changement plus durable à long terme.

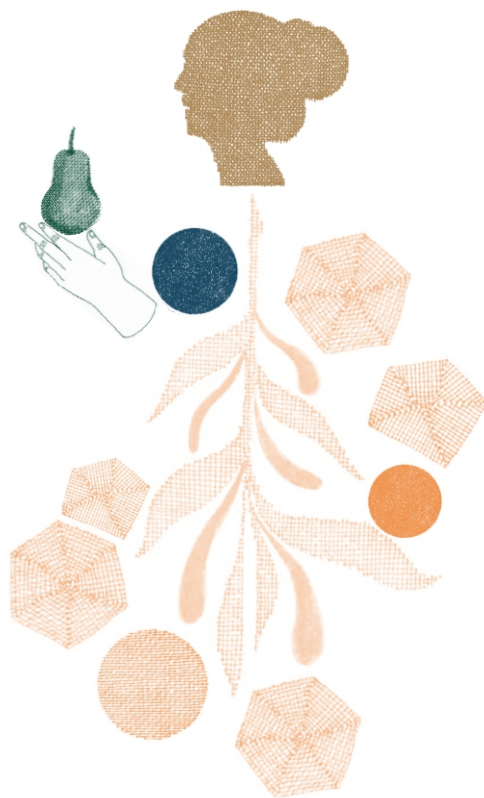


Image courtesy of the Common Cause Foundation



De ce point de vue, le succès à long terme des mouvements de défense des droits humains résiderait peut-être dans la capacité à transmettre et à encourager les personnes à adopter les comportements, les valeurs et les discours auxquels vous croyez *réellement*. Ou, pour reprendre les mots d'Anat Shenker-Osorio : « [Ne vous contentez pas de prendre la température, changez-la.](#) »

Une grande partie du travail de la CCF est axée sur la recherche de cadres et de perspectives fondés sur des valeurs pour les campagnes qui pourraient promouvoir des causes multiples. L'une des tactiques à laquelle ils-elles ont recours s'appelle le [pivot de bienveillance](#). Les « valeurs de bienveillance » (s'occuper de la famille, la loyauté, l'honnêteté, etc. ; [consultez la carte](#)) sont largement partagées, bien qu'elles aient souvent été exploitées par des mouvements de droite pour pousser les gens vers des positions plus conservatrices (pensez aux approches patriarcales des « valeurs familiales traditionnelles »). Cependant, les valeurs de bienveillance peuvent également servir de passerelle et de point de jonction pour faire évoluer les gens vers des valeurs plus « universelles ». La [Framing Equality Toolkit](#) [boîte à outils pour la formulation de l'égalité] d'ILGA-Europe a résumé cela en une idée simple : « Parlez à ce que les personnes ont de meilleur. » Et demande : « Auprès de qui votre public fait-il preuve de bienveillance ? »,

Des campagnes individuelles comme la vidéo [This Mother's Day](#), [Cette Fête des Mères] qui proteste contre la détention de familles de personnes réfugiées en Australie, illustre cette idée en commençant par des images et des déclarations rendant hommage aux mères, avant d'attirer l'attention sur les mères et les familles qui ont été détenues. D'autres initiatives, telles que [Familias: Ahora](#) [Familles : Maintenant] et [Reclaiming Family Values](#) [Se réapproprier les valeurs familiales] cherchent à récupérer les valeurs familiales de manière plus générale pour les mouvements progressistes, en détournant la question de la famille du débat sur l'identité (ce à quoi une famille doit ressembler) vers un débat sur les valeurs (ce qu'une famille doit faire).

Émotions

Comme nous le rappelle Ishtar Lakhani et d'autres militant-e-s créatif-ve-s et artistes, il existe de nombreuses émotions (outre l'espoir) qui motivent et émeuvent les personnes. Le Center for Artistic Activism invite les militant-e-s à [réfléchir à une liste](#) (p. 11) qui va de la joie et de la curiosité à l'indignation et à l'humiliation. Le rire et l'humour sont également capables d'émouvoir de nombreuses personnes. Les larmes aussi. [Beat](#), une collaboration organisée par Fine Acts, explore « le silence inquiétant qui entoure la violence domestique. » La vidéo de la campagne, qui se déroule en Bulgarie, met en scène un batteur et un chronomètre et filme le temps qu'il faut à un voisin pour intervenir lorsque quelqu'un joue de la batterie dans un immeuble où une femme a été tuée par son partenaire. Cette vidéo est puissante. Elle aborde de manière réfléchie la réalité brutale de la violence domestique, tout en utilisant les émotions qu'elle suscite pour amener les spectateur-ric-e-s à se sentir responsables et à envisager un changement.



Mais les émotions positives et les valeurs universelles ne sont pas toujours les mieux adaptées à votre travail. Elles ne sont qu'une des nombreuses épices. (Vous n'aromatiseriez jamais votre curry avec une simple pincée de *paprika* !). L'invitation et l'enjeu de cette perspective, cependant, résident dans le fait de commencer à réfléchir plus *intentionnellement* aux types d'émotions et de valeurs que vos efforts suscitent réellement auprès de votre public, et au type de mélanges que vous utilisez habituellement. Les défenseur-euse-s des droits humains sont souvent très au fait des arguments juridiques, des statistiques et d'exemples poignants de souffrance. Mais étendre ce répertoire à l'univers de l'espoir et des valeurs peut contribuer à pimenter le plaidoyer individuel et collectif. Comme [le dit Thomas Coombes](#), « Nous ne pouvons pas dire que le travail sur les droits humains déborde de joie, mais nous pouvons dire qu'il porte en lui la promesse de la joie. »

Combien de fois avez-vous rendu cette promesse de joie explicite dans votre travail ?



LA CUISINE DE JUSTLABS

« Nous ne voulons pas simplement raconter des histoires pour atteindre un grand nombre de personnes sans plus, si ce n'est pour une raison concrète. Et ce, parce que nous pensons qu'il est nécessaire d'atteindre ces valeurs, pour les rendre plus réelles, plus concrètes. »

Sofía, Centro Prodh (Mexique)

Échantillons d'épices

Mexique : La première vidéo du Centro Prodh sur la démilitarisation des forces de l'ordre a relevé le défi de transformer des scènes d'angoisse familiale autour de l'insécurité en scènes joyeuses de célébration familiale. Ceci a été mélangé avec le désarmement en image d'un officier de police. C'est le résultat d'une expérience menée par l'équipe pour réfléchir aux émotions et aux images sur lesquelles elle s'appuie habituellement. La campagne s'intitulait *Todavía* [Encore], pour exprimer le sentiment que « nous pouvons encore changer. »

Étant donné que le travail de l'équipe tournait autour des disparitions forcées, elle a dû trouver un équilibre entre la brutalité de cette réalité et la frustration de voir qu'elle existe depuis si longtemps au Mexique que de nombreuses personnes l'ont déjà acceptée, avec apathie et qu'elles ont une certaine réticence à parler des *desaparecidos*. Lors d'un brainstorming pour une vidéo, l'équipe a suggéré d'appliquer le pivot de la bienveillance à l'histoire d'une mère à la recherche d'un membre de sa famille disparu. La vidéo s'ouvre sur une mère préparant le plat préféré de son enfant (en recourant au thème de l'aide familiale comme point de départ), avant de passer à l'histoire de la disparition de celui-ci. Cette approche renforce également l'image du collectif de personnes recherchant leurs proches comme des modèles de soins, de dévouement, d'amour et d'innovation, et non comme de simples victimes.

L'équipe a décidé d'adopter une approche similaire pour partager les histoires de femmes ayant subi des violences sexuelles. Ils-elles ont [revisité la conception visuelle](#) d'un rapport précédemment publié afin d'accompagner les histoires douloureuses, relatées ici en images évoquant la résilience et la force des femmes déterminées à obtenir justice.

Hongrie : En modifiant simplement les [éléments visuels de leurs contenus sur Instagram](#) et en créant des messages plus courts et plus légers sur leurs activités de plaidoyer, le CHH a réussi à concilier son travail sérieux avec un ton plus

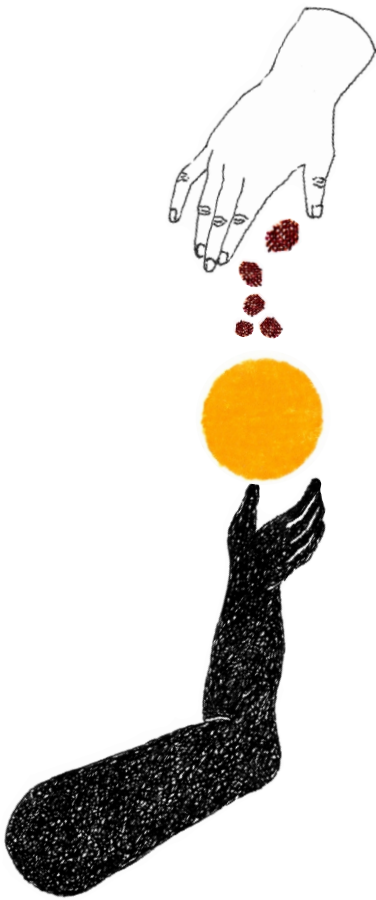
séduisant pour les personnes qui ne connaissent pas l'organisation ou les questions en jeu. Une intervention, dans le cadre de leur [campagne sur l'État de droit](#), demandait au gouvernement de traiter *l'ensemble* des citoyen·ne·s comme des « *very important people* » (VIP). Après avoir consulté des jeunes, l'équipe a [décidé de mettre son logo au goût du jour](#) pour le rendre plus attrayant.

Australie : La campagne en faveur d'une charte des droits humains a intégré plusieurs questions que la majorité de la population australienne soutient mais qu'elle ne considère pas nécessairement comme des questions de droits humains, en particulier les questions du droit au logement et aux soins de santé. L'initiative cherchait à établir un lien entre l'idée selon laquelle les Australien·ne·s s'entraident et les valeurs universelles incarnées par la législation sur les droits humains. Le directeur de campagne a résumé cette idée comme suit : « Nous prenons soin de tout le monde et tout le monde mérite des soins. »

Parallèlement à ce projet, le HRLC a également collaboré à la [campagne visant à relever l'âge de la responsabilité pénale en Australie](#), actuellement de 10 ans, à 14 ans. L'une des tactiques utilisées consistait à demander aux gens de [partager une photo deux-mêmes quand ils avaient 10 ans](#), afin de détourner l'attention des statistiques sur la criminalité et la reporter sur les enfants qui sont au cœur du problème.

Observations et remarques

- Centrer *explicitement* le débat sur les valeurs et les émotions est un exercice intéressant. Le [cadre](#) (et la carte) de la CCF peut contribuer à nous donner un langage et une structure nécessaires à une discussion qui pourrait autrement sembler trop abstraite. Essayez de vous demander : « sur quelles valeurs et émotions cette initiative repose-t-elle ou elle-est déclenchée ? »
- Intégrer des valeurs, de l'espoir et des messages positifs dans le travail sur les droits humains n'est pas chose aisée, en particulier pour les professionnel·le·s formé·e·s à la documentation des préjudices. C'est pourquoi les occasions de réaliser des essais d'équilibre à petite échelle (les messages de la Hongrie, la première vidéo du Mexique) sont importantes pour surmonter les tensions liées au recours à des émotions positives face à de très dures réalités. Comment trouver un équilibre harmonieux entre le fait de raconter les histoires des personnes qui ont subi des abus et le fait de raconter ces histoires autrement afin de toucher davantage de personnes ?
- La difficulté de trouver un équilibre entre la souffrance et les messages d'espoir est bien réelle, surtout lorsque ces récits d'espoir constituent une stratégie pour convaincre les majorités aisées de ne pas soutenir les dirigeants politiques qui ne respectent pas les droits humains. Certes, nous devons transmettre davantage d'espoir, mais nous devons également mener davantage de recherches sur la manière dont ces narratifs porteurs d'espoir



sont perçus par les personnes vivant dans des contextes de violence, d'échec structurel et d'oppression systématique. En d'autres termes, sur les espoirs de qui devons-nous nous focaliser ?

— Car il y a une grande différence entre les pratiques *perturbatrices* et les pratiques *persuasives*. Plus le travail des militant·e·s et des professionnel·le·s est intentionnel, mieux c'est ; mais les mouvements sociaux ne peuvent pas être fabriqués, et ce qui fonctionne pour gagner un vote lors d'une élection ne coïncide pas toujours avec la motivation ou l'objectif d'un mouvement social.

— Ce que nous voulons souligner ici c'est que nous ne jouons pas tous le même rôle dans ["l'écosystème du changement social. Pour reprendre les termes de l'équipe de MobLab team"](#) : « Si nous souhaitons vraiment faire naître l'espoir, et surtout des narratifs fondés sur l'espoir, nous devons vraiment commencer à faire une distinction entre chacun·e de "nous", et commencer à localiser et contextualiser des histoires, des individus, des contextes culturels, et plus encore. » La manière (et la pertinence) d'appliquer la recherche psychologique ou les stratégies de communication sera différente en fonction de qui vous êtes et de ce que vous essayez d'accomplir. Pour que nous puissions donner un sens à ces « stratégies », celles-ci doivent être élaborées en étroite concertation avec les personnes les plus directement concernées par ces questions.

— Mais il ne s'agit pas d'un simple exercice de « façade », destiné à convaincre un public « à l'extérieur ». Il fait partie d'une pratique et d'une exploration personnelles des idées, des possibilités et des personnes auxquelles nous consacrons chacun l'énergie de notre travail. C'est une pratique qui consiste à prêter une attention particulière à nos propres valeurs et à nos propres émotions face aux injustices dont nous sommes témoins ou victimes, et à trouver les espaces et les moyens permettant de canaliser ces sentiments dans notre travail.

— En tant que stratégie de communication, il est également utile de réfléchir à la façon dont nous utilisons l'espoir, les valeurs et les émotions en interne avec nos allié·e·s, nos organisations et nos réseaux. Il s'agit d'un équilibre, d'un registre et d'une prise de conscience qui devraient être mis en pratique aussi bien lors des conférences et des ateliers avec des organisations alliées que dans notre communication sur les médias sociaux.

— À quoi ressemble l'incarnation des valeurs et la création d'espoir au-delà des slogans et des images ?

Réflexions des cuisinier·ère·s

— « Il est très difficile de trouver le point à partir duquel on peut raconter l'histoire sans que les personnes qui l'écoutent ne détournent le visage dès qu'elles entendent le mot « disparus » ou dès qu'elles apprennent la douleur des proches. C'est à dire, qu'elles ne cessent pas de voir ce qu'elles sont en train de voir. » – **Xosé, Centro Prodh (Mexique)**

— « Je pense qu'un grand changement dans la communication du Human Rights Law Centre a été de réaliser que l'on ne parle pas de lois, mais de personnes. Il faut donc commencer par parler de la personne qui est concernée par la loi, plutôt que de commencer par parler de la loi elle-même. » – **Michelle, HRLC (Australie)**

— « Nous présentons beaucoup plus le côté humain de l'histoire. Nous voulons montrer non seulement les arguments rationnels, mais aussi les plus personnels et les plus émotionnels. C'est un grand revirement, et nous n'avons pas encore atteint le niveau souhaité mais je pense que nous sommes sur la bonne voie. Par exemple, si nous devons écrire un scénario pour la conception graphique, vous devez indiquer comment vous voulez être perçu : nous voulons être considérés comme une organisation qui est de leur côté. C'est donc une façon très personnelle de parler de nous. Et je pense que nous le faisons plus explicitement maintenant. » – **Anikó, CHH (Hongrie)**

— « Il y a toujours beaucoup de force derrière la douleur et cette force est, d'une certaine manière très positive, car elle représente la résilience d'un pays qui essaie de se battre et de chercher la justice. Je pense donc que rendre cela toujours visible est non seulement quelque chose en laquelle nous croyons mais qui doit aussi être à la portée des autres, et c'est aussi l'une des choses auxquelles j'attache le plus d'importance. » – **Sofía, Centro Prodh (Mexique)**

— « Lorsque je suis en train de rédiger un post pour notre blog ou pour Facebook ou pour tout autre site, je pense toujours aux personnes qui ressentent la même solitude que je ressentais. J'aimerais vraiment mettre à leur disposition des outils leur permettant de débattre de ces questions et je sais qu'elles sont parfois convaincues d'avoir raison, mais qu'elles ne trouvent pas les arguments adéquats pour répondre à ceux qui les mettent en cause. Je m'adresse aux personnes qui ont ressenti la même chose que moi. » – **Detti, CHH (Hongrie)**



VOTRE CUISINE

À emporter

Les recherches sur la [neuroscience](#) de l'empathie, la [psychologie sociale des valeurs](#) et les '[stratégies de communication porteuses despoir](#)' nous suggèrent que les valeurs et les émotions que nous essayons d'évoquer, les cadres que nous répétons et les comportements que nous mettons en exergue sont les muscles que nous encourageons les gens à exercer.

Notre travail doit explorer, façonner et inciter les personnes à voir de nouvelles possibilités au-delà des limites des relations, des habitudes et des systèmes dans lesquels nous vivons. Et si cela ne doit pas nécessairement se traduire par la promotion de visions utopiques mielleuses ou le recours à des messages aussi prétentieux que vides, cela nous demande de réfléchir intentionnellement aux leviers que nous actionnons et aux effets qu'ils peuvent avoir. Quelles valeurs et émotions devons-nous susciter chez les personnes pour qu'elles soutiennent notre travail ? Dans quelle mesure nos efforts suscitent-ils ces émotions et ces valeurs ? Quand pouvons-nous recourir à des valeurs communes qui serviront de passerelle et d'invitation ?

Mise en pratique rapide

Activité 1

Pensez à la dernière discussion que vous avez eue avec un-e proche au sujet d'une cause sociale ou environnementale. Consultez la [carte](#) des valeurs de la CCF. Sur quelles valeurs vous appuyiez-vous pour défendre votre cas ? Examinez également dans quels aspects de sa vie votre interlocuteur-ice fait preuve d'un comportement bienveillant et désintéressé. De quelle autre façon auriez-vous pu essayer de vous connecter à cette « meilleure partie » ?

Activité 2

Revoyez vos réponses de la rubrique « Imagination et vision. » À quoi ressemblerait visuellement la société que vous souhaitez ? Essayez de trouver une photo ou une illustration qui reflète cette vision. (Nous vous recommandons de parcourir [The Greats collection](#) de Fine Acts).

Activité 3

Essayez d'utiliser l'outil [build your own message](#) [Créez votre propre message] de l'Opportunity Agenda.

Pour aller plus loin

Pour comprendre pourquoi cela est important :

Regarder : ['La colère mobilise, l'espoir organise](#) – Thomas Coombes (ou bien lire son bref [article](#))

Regarder : [How Psychology and Neuroscience Can Transform Human Rights](#) [Comment la psychologie et les neurosciences peuvent transformer les droits humains] – Laura Ligouri (ou bien lire son [bref article](#))

Pour une introduction au narratif et des outils pratiques pour l'élaboration de messages et de campagnes :

Lire : [Framing Equality Toolkit](#) [Boîte à outils pour la formulation de l'égalité] – ILGAEurope (complet, accessible, avec de nombreuses activités)

Explorer : [Boîte à outils Communications](#) – Opportunity Agenda (un cadre clair pour la transmission de messages)

Explorer : [Ressources](#) – Narrative Initiative (notamment la [fiche de travail sur l'organisation fondée sur les valeurs](#))

Pour en savoir plus sur la communication fondée sur l'espoir

Naviguer : [Seeing Hope: A Visual Communications Guide for Human Rights](#) [Voir l'espoir : un guide de communication visuelle pour les droits humains] – Fine Acts

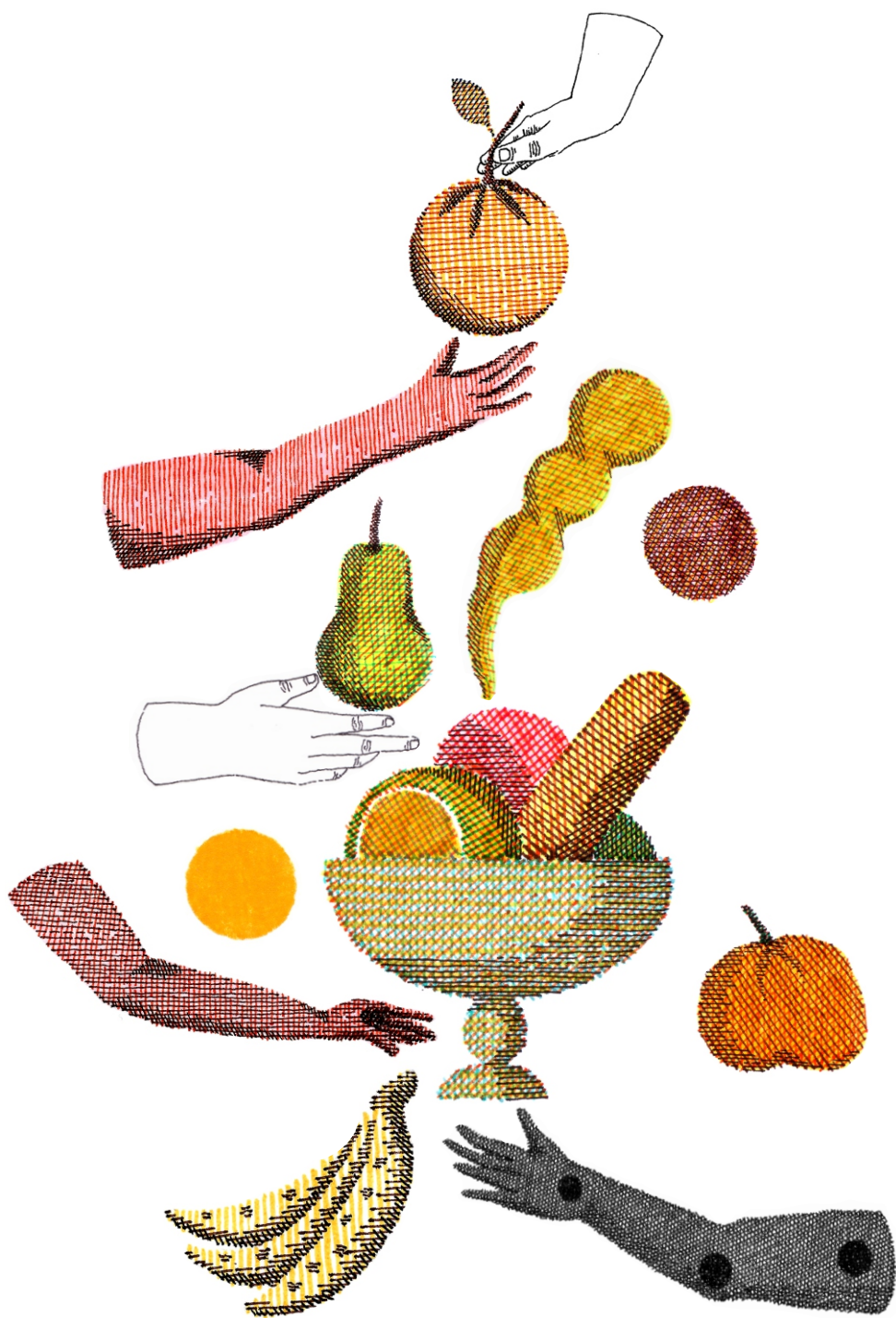
Explorer : [hope-based comms](#) [Commentaires fondés sur l'espoir]

Pour en savoir plus sur la psychologie sociale des valeurs

Explorer : [Le manuel de Common Cause](#) – Common Cause Foundation

Lire : [From neighborliness to social justice](#) [Du bon voisinage à la justice sociale] – Ruth Taylor et Tom Crompton (Pivot de bienveillance)





EXPÉRIENCES ET RELATIONS



EXPÉRIENCES ET RELATIONS

Créer un terrain nouveau et inattendu

« Nous sommes étroitement lié-e-s... Et tout mouvement visant à nous dissocier des autres, de tous ces aspects de l'autre, revient à sombrer. »

Ross Gay

THÉORIE DES ÉPICES

À quand remonte la dernière fois où vous avez changé d'avis sur quelque chose ? Combien de fois ces changements ont-ils été provoqués par des relations personnelles, des discussions houleuses ou des expériences réelles ?

Le travail consistant à changer la façon dont quelqu'un voit ou perçoit le monde est un processus très personnel. Nous demandons aux gens de prendre soin des autres, de s'impliquer, de prendre conscience que leurs vies sont étroitement liées et interconnectées avec celle des autres. Dans un monde fortement marqué par l'influence des médias sociaux, nous avons tendance à envisager le changement en termes de quantité et de portée, et non de qualité et de profondeur. Et si nous devons certainement trouver des moyens de populariser les campagnes et les messages qui renforcent nos valeurs et notre vision, nous ne devons jamais perdre de vue l'importance des expériences et des relations réelles pour motiver et mobiliser les gens.

Des interventions efficaces prennent souvent les gens au dépourvu. Le Center for Artistic Activism explique que l'activisme artistique combine la capacité de l'art à émouvoir les gens (affect) et la capacité de l'activisme à créer des changements (effets). Mais, poursuivent-ils-elles, « l'art et l'activisme, pris séparément, se conforment souvent aux attentes - et pour de nombreuses personnes, ces attentes sont, malheureusement, négatives. Le militantisme artistique est un type de militantisme qui ne ressemble pas à du militantisme, et un type d'art qui ne ressemble pas à de l'art. » La surprise, insistent-ils-elles, « est le moment où l'on peut atteindre à la fois les cœurs et les esprits, et changer les deux. »

Offrir des expériences émouvantes

Pour créer la surprise, il faut souvent faire preuve de créativité non seulement dans le contenu ou le message, mais aussi dans le lieu ou le moyen par lequel les gens sont invités (ou poussés) à s'engager. Certaines initiatives, comme les

['campagnes d'Opération Libero](#) en Suisse, sont intelligentes et fortes. Une campagne en faveur du mariage pour toutes et tous, par exemple, mettait en scène des couples arrivant [en costume et en robe de mariée dans une station de ski](#), empruntant un télésiège avec des panneaux portant la mention « unhappily unmarried » (non marié·e·s, malheureux·ses) et discutant avec les personnes qui passaient en skiant. Lors d'une intervention au cours d'une conférence sur le sida à Durban, en Afrique du Sud, le Sex Workers Education & Advocacy Taskforce [a brandi un chronomètre](#) avec la phrase suivante : « Vous avez parlé pendant [tant de temps] sans mentionner le travail sexuel. » S'appuyant sur le pouvoir du spectacle, de l'humour et de l'opprobre public, cette action a créé une pression qui a poussé les orateur·rice·s à réécrire leurs discours afin d'y inclure la question du travail sexuel.

D'autres initiatives invitent les gens à faire face à des expériences émotionnelles difficiles. [Rise](#), une performance publique organisée par Diana Ocholla, a fait entendre les voix de survivantes de la violence domestique et les performances vulnérables de poètes et de danseur·euse·s au coin d'une rue de Muizenberg, en Afrique du Sud. [Beat](#) de Fine Acts, de Bulgarie, a créé une installation interactive qui associait la batterie de leur vidéo de campagne à des enregistrements de survivantes de la violence domestique. Ils·elles ont photographié les réactions des personnes qui interagissaient avec l'installation, et intitulé la collection « Faces of Empathy » [« Les visages de l'empathie »].

Faciliter les contacts et les relations personnels

Les expériences personnelles peuvent être encore plus fortes lorsqu'elles sont vécues en direct et en présentiel. De nombreuses campagnes qui illustrent la réussite de communications narratives positives s'appuient également sur le pouvoir de relations et de rencontres fructueuses. Par exemple, les campagnes menées en Irlande sur le mariage pour toutes et tous et l'accès à l'avortement dans de bonnes conditions, ont également permis de sensibiliser, de former et d'orienter les personnes concernées sur la manière [d'aborder ces questions](#) avec des proches, [notamment avec les grands-parents](#).

Aux États-Unis, les groupes d'activistes LGBTQ+ ont utilisé une technique qu'ils ont baptisée le [deep canvassing](#) [démarchage en profondeur] pour obtenir le soutien des électeur·rice·s en faveur de la protection des personnes transgenres. Plutôt que de frapper aux portes et d'énumérer des faits et des statistiques, les démarcheurs engageraient une conversation, poseraient des questions ouvertes, écouterait et partageraient des histoires sur les personnes touchées par les politiques, tout en incitant et en encourageant leur interlocuteur·rice à réfléchir à des expériences communes, qu'il s'agisse d'expériences de discrimination, de besoin de soutien ou de sentiment amoureux envers leur partenaire. Des études révèlent que cette stratégie peut avoir des effets significatifs et durables sur l'évolution de l'opinion publique, et que la clé réside dans des conversations bidirectionnelles comme cadre pour la narration.⁶

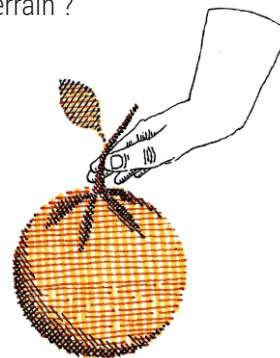
6. Lors d'une récente conversation avec une personne militante qui a participé aux premiers mouvements LGBTQ+ en Argentine, elle m'a raconté comment les jeunes LGBTQ+ avaient l'habitude d'inviter d'autres personnes à déjeuner avec leurs familles. Ceci nous rappelle que ces « épices » ne sont pas nouvelles, et que l'on peut trouver autant d'expériences très sages et inspirantes en se tournant vers le passé qu'en examinant les pratiques « nouvelles » ou « émergentes ».



De nombreux·ses artisan·e·s de la paix et médiateur·rice·s sont bien conscient·e·s que pour favoriser le changement dans un scénario de division et de polarisation, il faut être capable d'ouvrir des espaces et des situations permettant aux gens ordinaires d'explorer différents types de relations les un·e·s avec les autres, de se retrouver collectivement en tant qu'individus. Il n'est pas non plus nécessaire de faire adhérer tout le monde à nos initiatives : ce n'est ni pratique, ni juste, ni sûr. Mais créer des expériences significatives pour quelqu'un implique un certain degré d'investissement dans la *détermination* et le *soutien* de son évolution ; une orientation qui va à l'encontre de la façon dont nous pensons souvent au « public. » En tant que groupe d'agents de changement partageant certaines valeurs et certains objectifs, peut-être devrions-nous réfléchir collectivement à la question de savoir qui peut prendre le risque d'essayer d'entrer en contact avec des personnes difficiles à convaincre ou apparemment opposées à ce que nous défendons.

Cette tâche est lente. Si certains éléments relationnels perturbateurs peuvent être déclenchés par des campagnes, la création de véritables relations, elle, prend du temps. Une grande partie du travail de [Corrymeela](#), une organisation pour la paix basée en Irlande du Nord, consiste à établir des relations profondes. Pour eux, le changement peut être aussi simple que d'amener des jeunes qui n'ont connu que des relations de violence et de compétition dans un espace où ils-elles sont accueilli·e·s chaleureusement. Pour reprendre les mots de Derick Wilson, un artisan de la paix de longue date et membre de Corrymeela : « Parfois, la réconciliation est aussi fragile qu'une relation, mais cela ne veut pas dire qu'elle n'en vaut pas la peine. »

Le changement peut dépendre de quelque chose d'aussi fragile qu'une personne, une interaction, qui ouvre de nouveaux terrains de connexion. Dans quelle mesure vos interventions ouvrent-elles ce type de terrain ?



LA CUISINE DE JUSTLABS

« Lorsque vous vous adressez directement à une personne - au lieu de parler en général sur des sujets que vous maîtrisez - vous avez vraiment l'occasion de lui poser des questions, ce qui vous permet de personnaliser plus facilement votre message. Même s'il s'agit d'un petit groupe, vous savez à qui vous êtes en train de parler et vous pouvez essayer différentes formules. »

Detti, CHH (Hongrie)

Échantillons d'épices

Sri Lanka : Le CNP a décidé d'aborder la polarisation et la division en ouvrant littéralement un terrain d'entente. Bien que la pandémie ait compliqué les choses, l'équipe a organisé plusieurs marchés alimentaires dans tout le pays, invitant des jeunes de différentes ethnies, confessions et régions à cuisiner et à partager des repas ensemble. Ces rencontres ont ouvert un espace où les cadres de polarisation se sont estompés et où des processus de dialogue, d'immersion et de connexion ont pu être créés.

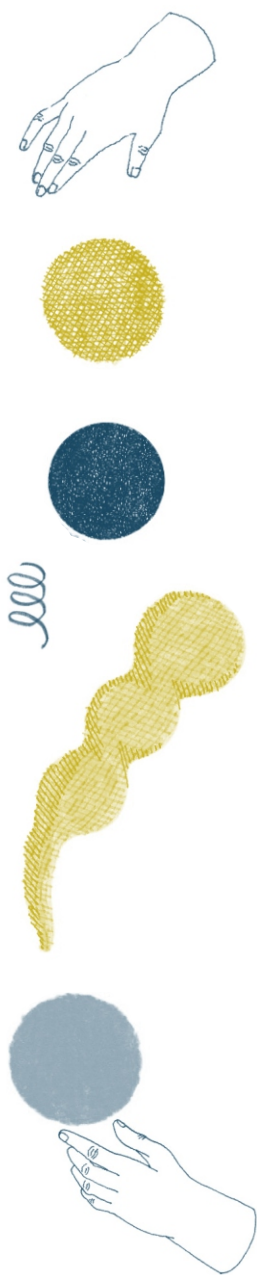
Hongrie : Soucieux de toucher les jeunes de manière plus efficace et plus authentique, le CHH a travaillé avec des partenaires créatifs afin de traduire leur travail juridique complexe en messages plus personnalisés, visuellement attrayants et parfois même humoristiques. En s'associant à de jeunes « ambassadeur·rice·s », l'équipe a permis de transformer leur travail et les questions qu'ils-elles abordent en contenus authentiques et créatifs que les ambassadeur·rice·s eux-mêmes destinent à leurs propres réseaux. L'équipe a également commencé à mener des actions de sensibilisation directe lors de festivals dans tout le pays pour entamer des dialogues et organiser des activités ludiques (débats fictifs et jeux de rôle).

Sri Lanka : Shreen Saroor, Hashtag Generation et la Sisterhood Initiative ont créé une coalition pour s'opposer à la crémation forcée des personnes de confession musulmane pendant la pandémie. Dirigée par des jeunes, la coalition a organisé des conférences de presse (auxquelles ont participé des intervenant·e·s non musulman·e·s) et a produit des vidéos racontant les histoires de proches des personnes concernées. L'équipe a également appelé à une action symbolique : que les gens attachent des bandes de tissu blanc sur la clôture d'une morgue. Des vidéos de cette action ont été partagées sur TikTok et d'autres plateformes. Parmi les personnes qui sont venues apporter leur soutien, il y avait des religieuses catholiques et un homme cinghalais, qui est devenu par la suite un défenseur important et inattendu de la cause. Cette relation n'avait pas été planifiée ou manipulée : il avait été tellement ému par l'une des vidéos, et l'expérience de la relation avec les personnes concernées qu'il a décidé d'aller de l'avant et de devenir un militant de premier plan.

Venezuela : Le bureau et centre communautaire mobile de ProVene a organisé des activités qui « incarnaient » les droits humains et l'autonomisation des communautés. Leurs efforts ont visé à créer des expériences vivantes qui rendraient les concepts juridiques abstraits plus tangibles, inspirants et pertinents pour les membres de la communauté. Les activités proposées allaient d'ateliers de surcyclage à des fresques, en passant par la formation à la médiation et des ateliers d'entrepreneuriat.

Observations et remarques

- Les stratégies de *communication* narrative sont souvent en quête d'histoires inspirantes à raconter. Si l'on souhaite créer des messages qui suscitent l'empathie et le changement, il faut d'abord créer un espace permettant aux gens de vivre ces expériences.
- Dans le cadre de cette initiative il a été demandé aux participant·e·s de développer des réponses créatives face aux défis narratifs dans leurs contextes spécifiques, invitant souvent à faire campagne et à diffuser des messages par le biais des réseaux. Que se serait-il passé si nous avions demandé à chaque équipe de développer une initiative créative permettant d'établir des relations et de créer des expériences avec une poignée de personnes (spécifiques) qui ne soutiennent pas ou ne s'engagent pas normalement dans leurs causes ?
- Penser en termes de « création d'une expérience inattendue » ouvre la porte à l'utilisation de toutes sortes de stratégies affectives (humour, spectacle, performance émotive). Cela peut être envisagé en termes de campagnes sur les réseaux, mais le défi pour vous est d'imaginer ce à quoi pourrait ressembler une version *interactive* et *en direct* de votre campagne numérique. Thomas Coombes, lorsqu'[il réfléchit à la manière de modeler le comportement que nous souhaitons](#), se demande si (en référence à la campagne d'Amnesty International « Build a Longer Table » [Construire une table plus longue] pour la protection des personnes réfugiées) : « l'avenir des protestations progressistes ne consistera pas plutôt à faire moins de manifestations et plus de tables plus longues. » Et si une manifestation dans le cadre d'une campagne pour la protection de personnes réfugiées consistait à monter de grandes tables inclusives dans la rue, ou dans des bâtiments administratifs ? Quels sont les autres moyens qui vous viennent à l'esprit pour incarner le monde que vous souhaitez dans une expérience pour les autres ?
- Un si grand nombre de nos interactions, en particulier dans le domaine des droits humains, sont médiatisées en raison de la nécessité de défendre une position ou de tenter de convaincre quelqu'un d'autre. Le [guide Better Conversations](#) d'OnBeing nous invite à réfléchir à la manière de créer *quelques* espaces de connexion qui ne reculent pas devant des thèmes difficiles, mais qui ne sont pas non plus organisés autour de l'objectif de parvenir à une conclusion et de persuader les autres. Qu'est-ce que cela signifierait pour vous (ou pour quelqu'un de votre équipe) d'ouvrir des espaces dans votre travail dans lesquels votre relation avec autrui n'est pas motivée par votre objectif de les changer ? Que pourriez-vous apprendre ? Que pourraient apprendre ces personnes ?



Réflexions des cuisinier·ère·s

— « L'initiative des deux organisations, du sud et du nord du pays, d'organiser ces diverses activités autour de la nourriture, avec l'aide d'autres collègues de différentes régions, a créé un sentiment de solidarité interne qui s'est transformé en amitié, en échangeant des numéros de téléphone et en restant en contact par le biais d'un groupe WhatsApp créé peu après le festival gastronomique. » – **Conseil national pour la paix (Sri Lanka)**

— « La dimension supplémentaire que j'avais espéré obtenir était la question de la participation. Je veux dire, s'il s'agit d'améliorer les droits humains pour tout le monde, par tout le monde, j'aurais aimé voir plus de gens se sentir liés au travail du HRLC. Vous savez, des choses comme "J'ai signé cette pétition" ou "Je suis allé·e à tel ou tel événement", ou même "J'ai fait ces choses pour contribuer à cette cause". » – **Tom, ex-membre du HRLC (Australie)**

— « Comment ? à travers les droits humains, à travers des activités qui renforcent les connaissances des individus sur les droits humains, des vénézuélien·ne·s sur les droits humains. Nous imaginons les activités fonctionner comme des capsules. les projets sont comme des capsules contenant un médicament; dans ce cas, les capsules contiennent des droits humains. La capsule est une activité : peindre un mur, créer un écran facial. Vous demandez à tous ces gens : quel est le droit humain à la base de cette activité ? Comment est-ce que vous pouvez lutter pour et le défendre- parcequ'il vous appartient, il est fondamental en vous ? » – **Gerardo, ProVene (Venezuela)**

VOTRE CUISINE

À emporter

Changer la vision du monde est un projet très personnel. Nous devons envisager le changement non seulement en termes d'échelle et de portée, mais aussi en termes de profondeur et de qualité. Comment vos interventions pourraient-elles transgresser les attentes concernant le militantisme et le plaidoyer ? Comment pourriez-vous créer des expériences participatives qui inviteraient les personnes à s'impliquer dans votre travail ? Comment pourriez-vous créer des espaces permettant aux personnes d'explorer de nouvelles relations entre elles et avec vous, autour des questions soulevées ?

Mise en pratique rapide

Pensez à une cause ou à un problème qui vous tient à cœur.

- Y a-t-il une personne que vous connaissez, que vous souhaiteriez pouvoir convaincre ?
- Que supposez-vous à son sujet et qu'aimeriez-vous savoir à son sujet ?
- Quelle est l'histoire que vous aimeriez qu'elle entende, ou la personne que vous aimeriez qu'elle rencontre ?
- Faites un brainstorming sur 3 à 5 façons d'utiliser l'humour, les émotions, les scénarios ou activités (théâtre, danse, art, interventions urbaines, etc.) pour que ces personnes soient plus réceptives à l'idée d'écouter cette histoire ou de rencontrer cette autre personne (un militantisme qui ne ressemble pas à un militantisme).

- Autre possibilité : essayez de faire l'activité « Framing Sushi » qu'ILGA-Europe propose dans son [guide](#) (p. 86).



Pour aller plus loin

Pour en savoir plus sur la transgression des attentes par le biais du militantisme artistique et créatif :

Regarder : [Creative Activism](#) [Militantisme créatif] – Ishtar Lakhani

Regarder : [Craftivism](#) [Artivisme] – Sarah Corbett

Lire : [Why Artistic Activism](#) [Pourquoi le militantisme artistique] – Center for Artistic Activism

Regarder : [Gheun Tak! Comedians Breaking Barriers](#) [Gheun Tak ! Des comédiens qui brisent les barrières] – BhaDiPa & Maraa

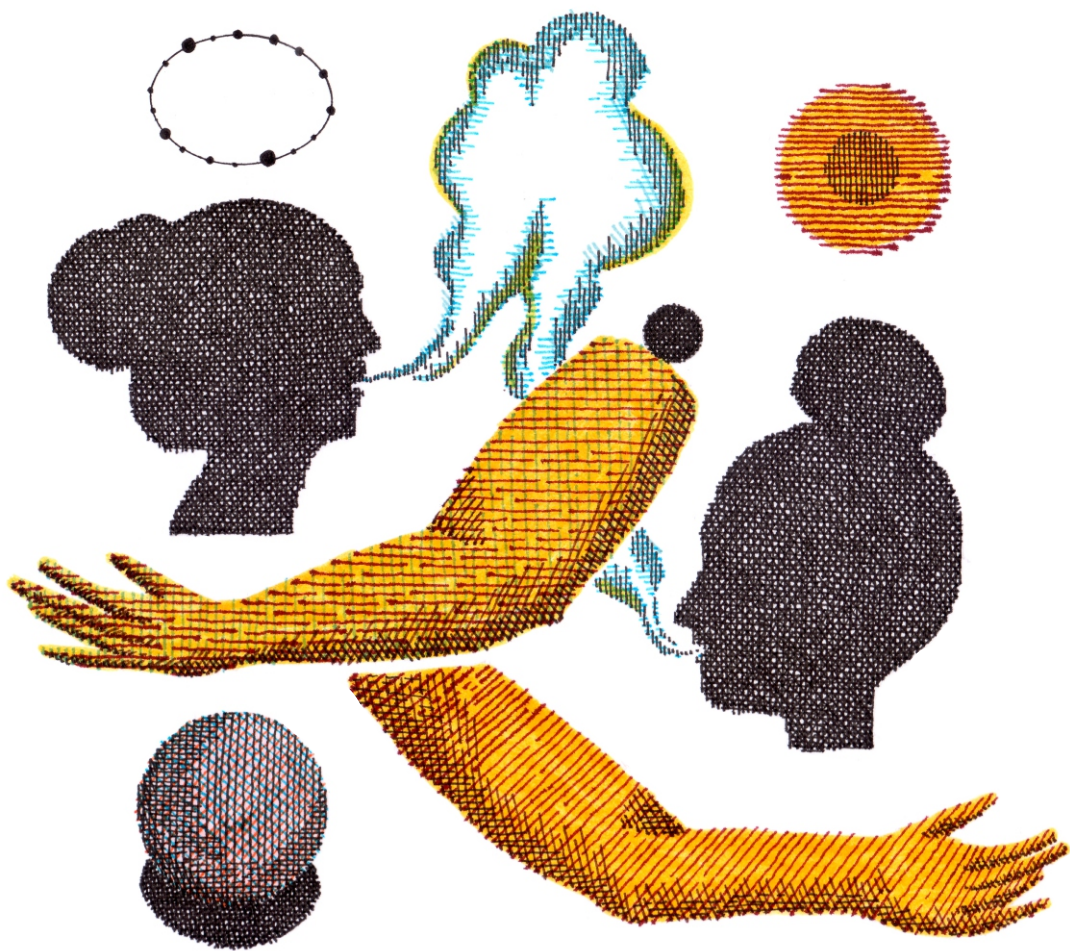
S'entraîner : [Workshop Handout](#) [Document de l'atelier] – Center for Artistic Activism

Sur la façon de faciliter le dialogue dans un scénario de polarisation :

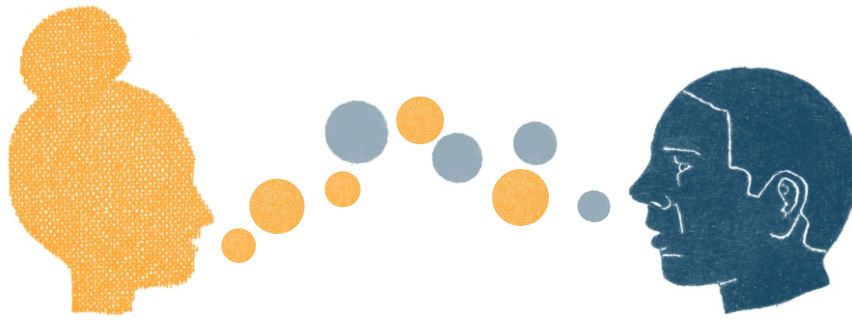
Lire : [The Better Conversations Guide](#) [Le guide pour de meilleures conversations] – OnBeing

Explorer : [Holding Change](#) – adrienne maree brown





PERSONNES



PERSONNES

Avec qui, pour qui ?

« L'intégrité est la loyauté envers l'ambiguïté de mes propres limites, et la permission qui vous a été donnée d'être également flou. Je n'ai pas besoin de précision pour me connaître, ou vous connaître. Ce dont j'ai besoin, c'est d'un espace pour que chacun de nous puisse tenir un conseil. »

« Avant toute chose, nous sommes des écosystèmes. »

« Demain "je" serai différente. Tout comme vous, vous toutes et tous, nous, eux-elles. »

Nora Bateson

THÉORIE DES ÉPICES

Qui sont les personnes les plus touchées ? Qui essayez-vous d'atteindre ? Qu'est-ce que vous ignorez ? Qui peut vous aider ?

Deux leitmotivs classiques du travail narratif sont : *publics* et *collaborations*. Avec toutes les contraintes et les demandes auxquelles nous sommes confronté·e·s en tant que professionnel·le·s, le peu de temps qu'il nous reste pour le travail créatif est souvent consacré à la production de contenus, dans l'urgence, de sorte que nous n'avons pas toujours le temps de réfléchir à la destination de ces contenus, à leur pertinence, de vérifier s'ils sont adaptés aux personnes auxquelles ils sont destinés, ou s'il existe d'autres perspectives ou voix pouvant renforcer le processus. « Qui est votre public ? » et « Qui sont vos allié·e·s ? » sont deux questions essentielles, mais il est plus facile de les poser que d'y répondre. Et il est encore plus difficile d'imaginer ce que vous pouvez faire une fois que vous pensez y avoir répondu.

Les outils de recherche et de constitution d'audiences peuvent aller de la cartographie des parties prenantes et des profils de personnes aux données issues d'enquêtes d'opinion et aux outils sophistiqués d'[écoute sociale](#). De même, les tests peuvent aller d'entretiens et de groupes de discussion ouverts à des tests A/B et des tests de composition plus technologique. Pour toutes et tous celles et ceux qui cherchent à se lancer, nous recommandons les guides d'[ILGA Europe](#) et de l'[Opportunity Agenda](#), qui offrent des explications et des activités très utiles pour atteindre des destinataires plus spécifiques que le « grand public ».

Toutefois, aussi nécessaires que soient les options à *faire soi-même*, la réalité est que les outils permettant de connaître et d'atteindre le public, en particulier en ligne, sont de plus en plus complexes et coûteux. Les aides disponibles prennent

souvent la forme de cabinets de consultance onéreux ou d'ateliers de formation générique, ce qui peut facilement conduire à la décontextualisation des outils et de leur application par rapport aux environnements où ils seront appliqués.

Il suffit de regarder le langage que nous utilisons dans ce domaine. adrienne maree brown nous rappelle que *stratégie* et *tactique* sont des termes militaires. L'écrivain Ocean Vuong souligne que [nous qualifions le public de cible](#) (celui que nous visons, rien que ça). Nous avons besoin d'un langage commun ; même brown se plie à la « *stratégie* » *émergente*. Mais il est pour le moins ironique, sinon très révélateur, que le mouvement narratif, qui repose sur l'idée que le langage façonne notre façon de penser, soit à ce point parsemé de métaphores de la violence. Et ce ne sont pas les abstractions sémantiques qui me préoccupent, c'est tout ce que nous négligeons lorsque nous adoptons si allègrement le terme « audience » comme un mot à la mode.

La *collaboration* et la *cocréation* ont été absorbées de la même manière. Comme l'a souligné [Panthea Lee](#) (facilitatrice et l'une des personnes à l'origine du très utile guide [Design With](#) : ce que l'on appelle la cocréation n'est souvent rien d'autre qu'une activité extractive de plus. La véritable cocréation, [assure-t-elle](#), s'attaque au pouvoir, tient compte des (in)justices historiques, s'appuie sur les tensions et s'investit dans ce qui émerge *réellement* d'un processus. Comme nous l'avons évoqué à propos du public, nous sommes parvenu-e-s au concept de cocréation à partir de la reconnaissance importante que nos processus doivent être plus intentionnels, informés et inclusifs. Mais dans notre hâte de découvrir quelque chose de *nouveau* (et chez JustLabs, nous tombons aussi dans ce travers), nous risquons de perdre le rythme des relations et des pratiques réelles et durables.

Il existe de nombreuses initiatives au sein de l'espace narratif qui *organisent* véritablement les relations, relient les efforts, partagent les connaissances et créent, comme on dit, le *pouvoir narratif*. Chez JustLabs, nous continuons à apprendre et à chercher l'inspiration dans nombre de ces initiatives. Cependant, en guise de rappel pour nous-mêmes et pour vous : malgré tout ce qu'ils offrent, aucun consultant, aucun test publicitaire, aucune activité de réflexion conceptuelle, aucun sondage ni aucun outil technologique ne nous enseignera de meilleures façons d'entrer en relation les un-e-s avec les autres.⁷ La collaboration, après tout, est une valeur qui se trouve au cœur de la communauté avant d'être un quelconque outil stratégique. Les personnes qui connaissent le mieux les possibilités créatives de travailler ensemble sont celles qui le font chaque jour, de sorte que leurs communautés puissent survivre et prospérer. ['En d'autres termes, selon Elena Mejía](#) : « Vous pouvez disposer d'une équipe entière de publicitaires travaillant jour et nuit pour développer un slogan, ou vous pouvez donner à une poignée d'enfants une bombe aérosol et du carton. »

Il existe un réel besoin de rendre les campagnes plus sophistiquées sur le plan technologique, plus étayées par des preuves et d'inspiration plus diversifiée. Cette épice, toutefois, est une invitation à ralentir. La véritable saveur du mélange de public et de collaboration est celle des personnes réelles et des relations authentiques dans lesquelles notre propre travail *nous* lie. Lorsqu'il s'agit de revitaliser la pratique du militantisme et du plaidoyer, plus il y a de cerveaux, de points de vue et de compétences, mieux c'est. Néanmoins, nous avons aussi besoin d'intention et de leadership pour nous réunir de manière réfléchie, responsable et transparente. Pour formuler cela sous forme de questions :

- Alors que nous apprenons à réfléchir de manière plus intentionnelle et spécifique à celles et ceux que nous essayons d'atteindre, comment pouvons-nous également encourager notre propre curiosité à l'égard de ces personnes (notre « public »), en leur donnant un espace en tant qu'êtres complexes, tout en cherchant des moyens de les sensibiliser (et de les responsabiliser) aux questions sur lesquelles nous travaillons et aux personnes touchées par ces questions ?

7. L'historienne Jill Lepore nous propose un [rappel important](#) selon lequel les origines de la « recherche d'audiences » en politique sont empreintes, comme elle l'affirme ironiquement, d'hommes blancs construisant des ordinateurs pour essayer de comprendre les femmes et les personnes de couleur. Ces initiatives pionnières étaient, en fait, très maladroites. La puissance de la technologie d'aujourd'hui est radicalement supérieure, mais la mise en garde reste la même : parfois, nous nous tournons vers les ordinateurs parce que nous sommes trop arrogant-e-s ou trop intimidé-e-s pour nous tourner vers des relations réelles.

- Lorsque nous créons des espaces pour que des personnes disposant d'une expertise technique importante puissent partager leur savoir-faire avec nous, comment pouvons-nous également nous assurer qu'elles le font d'une manière qui réponde réellement aux besoins de celles et ceux d'entre nous qui sont engagé-e-s dans la défense des droits humains, et que les réalités concrètes entourant notre travail puissent être renvoyées sous forme de *feedback* sur les moyens de partager les connaissances ?
- Lorsque nous réfléchissons à de nouveaux·elles partenaires et collaborateur·rice·s, comment pouvons-nous nous assurer que nous prenons en compte le fait que l'expertise, la perspective et la créativité proviennent de toutes sortes d'endroits souvent négligés et trouver des moyens de garantir que notre processus [inclut un équilibre approprié de perspectives diverses](#) ?

Il s'agit donc de savoir qui nous invitons à partager un espace, mais aussi de savoir comment nous nous présentons, à quelles parties de leur personnalité nous faisons appel, et comment nous facilitons les relations et la gestion du pouvoir dans cet espace. Quels aspects de votre pratique devraient être modifiés afin d'impliquer de manière plus responsable les personnes *réelles* ou les personnes les plus affectées par votre pratique ? Quelles autres « parties de personnalités » pourriez-vous inviter dans l'espace où vous travaillez ?

LA CUISINE DE JUSTLABS

« S'il y a une chose que je garde de ce processus, ce sont les personnes que j'ai rencontrées. »

Gerardo, ProVene (Venezuela)

Échantillons d'épices

Mexique : Le Centro Prodh a testé pour la première fois l'utilisation de groupes de discussion pour façonner le développement d'un projet. Ils-elles ont travaillé en atelier sur leurs story-boards vidéo afin de s'assurer que les images produisaient l'effet émotionnel escompté. Peu désireuse d'externaliser des services spécialisés, l'équipe s'est concentrée, à la fin du processus, sur la recherche de possibilités de renforcement des compétences (en particulier dans le domaine de l'audio/vidéo) pour son équipe. Mais surtout, leurs efforts pour raconter des histoires plus porteuses d'espoir les ont amenés à approfondir leurs relations de travail avec de « chercheurs·euses » de base. Ce respect a toujours été au cœur de leur travail, mais ce projet les a conduits à réaliser que le travail narratif était en fait très utile pour cibler et renforcer ce type de relations, ainsi que pour mettre en évidence les valeurs et les efforts déployés et menés par ces collectifs.

Hongrie : Le CCH a commencé par reconnaître qu'il y avait beaucoup de choses qu'ils ignoraient. Ils-elles ont décidé de contacter un cabinet d'études qui les aiderait à réaliser des études, des entretiens et à cartographier les valeurs et l'engagement politique des jeunes. Ils-elles ont utilisé cette recherche pour réorienter leur stratégie sur les réseaux sociaux vers Instagram, en plus d'engager des stratèges de réseaux sociaux et d'établir une collaboration créative avec des créateur·rice·s de contenus (*podcasts*, graphistes, etc.) pour rendre leur communication plus accessible. La [refonte de la marque](#), décidée par l'équipe s'est nourrie des réactions des jeunes qui avaient du mal à s'identifier à leur logo.



Australie : Le projet HRLC est né de recherches menées par l'organisation sur son audience pour la campagne en faveur de la Charte. Ces premiers efforts d'idéation de l'équipe ont consisté à contacter les agences de création (ce qu'un membre de l'équipe a appelé se perdre dans la « forêt publicitaire »). Toutefois, grâce à certaines des relations personnelles développées au cours de ce processus formel et institutionnel, l'équipe a fini par trouver un terrain d'entente et a pu élaborer [le quiz «Co-Design»](#) et formuler une poignée d'idées de prototypes créatifs, dont la « machine à remonter le temps ». L'équipe s'est également servie du projet pour expérimenter les tests A/B sur Facebook.

Sri Lanka : Bien que dirigée par une militante de longue date, cette organisation sri-lankaise fonctionne comme un réseau très ouvert plutôt que comme une entité formelle. Cela a permis à différentes personnes, en particulier aux jeunes, d'assumer des rôles de direction et d'apporter leur énergie et leur expérience aux initiatives de l'équipe. Cette collaboration intergénérationnelle a permis à la coalition de jeunes d'occuper le devant de la scène par le biais de conférences de presse, tout en apportant à l'organisation leur savoir-faire en matière de médias sociaux.

Venezuela : L'équipe d'avocat-e-s a réalisé très tôt que la diversification de ses activités de sensibilisation nécessiterait une nouvelle expertise. Grâce à ce projet, un réseau de collaborateur-ice-s, composé de dirigeant-e-s communautaires, d'organisateur-ice-s de cuisines communautaires, de personnes spécialisées en mécanique, en psychologie et en odontologie, a été renforcé. Il a été décidé du recrutement d'une personne pour le nouveau poste de « militant-e créatif-ve » au sein de leur équipe.

Observations et remarques

Collaboration et cocréation

— Lorsqu'il s'agit de brainstorming créatif, plus il y a d'idées, mieux c'est. Faites appel à votre médecin, à votre voisin-e, à l'architecte du bureau d'en face, au-la cuisinier-ère du restaurant du coin de la rue : les bonnes idées émanent de toutes sortes d'endroits. Chacune de ces initiatives a poussé les équipes à travailler avec de nouvelles personnes, et elles se sont enrichies du fait d'avoir intégré de nouveaux points de vue.

— Le brainstorming pour le co-design n'est pas le même que le brainstorming pour la cocréation. En quoi consiste réellement l'implication des personnes dans un processus de planification ? Que ce serait-il passé si JustLabs avait impliqué les équipes dans la conception du processus même auquel elles étaient conviées ? Et si nous avions aidé chaque équipe à constituer sa propre équipe de « parties prenantes » pour concevoir ensemble *leur propre* processus ?

— Nous ne devons pas, et ne devrions pas, tout faire nous-mêmes. Pour bien collaborer, il faut parfois s'écarter du chemin. Pensez à l'équipe hongroise, qui a fourni des informations sur les questions à traiter à ses ambassadeur·rice·s et leur a confié le contrôle créatif du travail. Ou encore au travail de [Caty Borum Chattoo \(Yes, And...Laughter Lab\)](#) ou au [projet de BhaDiPa & Maraa](#), qui cherche à établir un lien entre la justice sociale et la comédie en ouvrant les portes à des comédien·ne·s qui sont directement touché·e·s par les injustices.

— Il faut parfois du temps pour trouver les partenaires professionnel·le·s idoines. Il est important de transmettre aussi clairement que possible votre identité organisationnelle et ce que vous recherchez exactement, mais vous n'êtes pas obligé·e de vous engager avec le·la premier·ère partenaire venu·e. Si vous rencontrez des difficultés, prêtez attention aux relations avec certaines personnes ; même si une agence ne convient pas, peut-être qu'un membre de l'agence peut vous mettre en contact avec de meilleures options.

— L'un des éléments les plus importants (et les plus sous-utilisés) de l'ensemble de ce projet a été la constitution de petits groupes de personnes effectuant un travail similaire et se mettant au défi de surmonter les problèmes d'une manière créative analogue. Ces espaces d'apprentissage entre pairs peuvent offrir des points de vue, des énergies et un sens de la communauté aux militant·e·s et professionnel·le·s épuisé·e·s qui travaillent dans des environnements difficiles.

Public et formation technique

— Il n'est pas si rare de passer par des « études d'audiences » sans réellement changer quoi que ce soit de pertinent. La curiosité est donc cruciale : toutes les données et tous les outils ont peu d'utilité si le processus de planification n'est pas axé sur la curiosité à l'égard des personnes que nous avons l'intention d'étudier. Certaines petites habitudes qui cultivent cette curiosité peuvent constituer des points de départ plus intéressants que de nombreux processus de recherche énormes et coûteux.

— Le temps est souvent une contrainte aussi importante que l'argent pour les équipes. Certaines d'entre elles ont dû renoncer à des outils et à des formations parce qu'elles ne disposaient pas de la bande passante nécessaire pour y accéder.

— JustLabs a fait appel à plusieurs spécialistes pour animer des ateliers et des séances de formation avec les équipes sur différentes stratégies de communication. Mais notre secteur professionnel devrait s'efforcer davantage d'étudier *comment* développer ces cours pour qu'ils soient plus utiles sur le terrain.

— JustLabs a commandé des rapports sur l'écoute sociale et a soutenu l'une des équipes avec des tests A/B. Les outils d'écoute sociale disposent d'interfaces conviviales et de rapports accrocheurs, mais ils nécessitent des connaissances et de l'expérience pour savoir poser les bonnes questions et donner un sens aux données. La réalisation de tests A/B sur les publicités est un processus plus simple, mais elle peut, notamment sur Facebook, nécessiter des boucles de vérification très frustrantes.

— Cela soulève la question des rôles sur le terrain : soutenir les compétences techniques en interne pourrait requérir davantage d'investissements dans des postes spécialisés et des formations personnalisées bénéficiant d'un accompagnement ancré dans le travail quotidien des professionnel·le·s. Quelles compétences doivent être développées en interne, et où les organisations partenaires peuvent-elles transmettre et synthétiser les connaissances (notamment en matière d'étude d'audiences), et les transformer en recommandations pratiques et faciles à mettre en œuvre pour des équipes débordées ?



Réflexions des cuisinier·ère·s

— « Je me demande si j'aurais fait quelque chose de comparable si j'avais dû le faire moi-même dans mon organisation ? Il a fallu beaucoup d'inspiration et de conseils externes pour y parvenir. Tout cela a été rendu plus créatif, avec une meilleure histoire et un résultat beaucoup plus accessible. » — **Daney, HRLC (Australie)**

— « Je pense qu'il peut être utile de travailler avec des agences externes car il faut pour cela avoir les idées claires et savoir exprimer qui vous êtes et ce que vous souhaitez faire... Mais s'il y a quelqu'un qui vient vous aider, vous devez d'abord lui expliquer clairement ce que vous faites et la raison pour laquelle vous le faites. Je pense que nous aurions pu raccourcir cette première étape de la coopération avec l'agence de création si nous avions préalablement réussi à avoir une idée plus claire de notre travail et pouvions l'exprimer d'une façon plus facile à digérer. » — **Anikó, CHH (Hongrie)**

— « Et aussi l'importance des réseaux. Il faut toujours alimenter et maintenir les réseaux. Ceux que nous utilisons pour notre travail, mais aussi les autres car ce sont des espaces qui vont permettre de meilleures connexions dans ce que nous faisons. » — **Sofía, Centro Prodh (Mexique)**

— Le groupe de personnes que JustLabs a rassemblé dans ce laboratoire était un groupe fantastique de militantes en faveur des droits humains, mais aussi de neuroscientifiques et d'agences de création, un mélange de compétences vraiment fantastique et diversifié dans le même espace. Je pense qu'il s'agit d'une pratique que je vais certainement essayer de conserver dans mes futurs projets. Comment parvenir autrement à toutes ces différentes façons d'envisager les problèmes et les solutions ? » — **Tom, ex-membre du HRLC (Australie)**

— « [Nos ambassadeur·rice·s] Ils-elles m'ont surpris. Ils-elles ont lu énormément et se sont beaucoup intéressé·e·s à notre travail. Et ceci est un autre avantage - si j'appelle quelqu'un parce que j'aime ce qu'il-elle fait, même si ça n'a pas trop à voir avec ce que nous faisons, je sais qu'il-elle sera ouvert·e à une coopération. » — **Detti, CHH (Hongrie)**

— « Pour moi il est toujours très douloureux de parler avec des personnes qui sont à la recherche d'un proche disparu. Ce sont des personnes qui ont une force incroyable. J'aimerais pouvoir raconter tout ça dans le matériel que nous allons préparer ; et qu'on puisse découvrir la force de ces buscadoras (chercheurs). »

« [Ce que j'ai appris d'elles] si on vous claque une porte au nez, il faut chercher une manière de l'ouvrir... Il y a quelques années des chercheuses du nord (du Mexique) nous racontaient qu'elles avaient réussi à rassembler suffisamment d'argent pour acheter un drone et payer quelqu'un pour leur apprendre à l'utiliser. Et elles font maintenant des recherches sur le terrain avec un drone. Des personnes, qui probablement ne savaient même pas démarrer un ordinateur ou utiliser un programme, utilisent maintenant des drones pour repérer leurs proches. » — **Xosé, Centro Prodh (Mexique)**



VOTRE CUISINE

À emporter

Nous devons faire preuve de curiosité et de précision quant aux personnes que nous voulons atteindre, de créativité pour choisir les personnes avec lesquelles nous travaillons et de responsabilisation envers les personnes les plus touchées par ce que nous voulons changer. Tous les outils, les programmes, les feuilles de travail, les cabinets d'études et d'« expertise » ne doivent jamais nous détourner de notre objectif principal : nous sommes des personnes qui travaillons avec des personnes avec qui nous essayons d'établir des liens. Plus il y a de cerveaux, de points de vue et de compétences, mieux c'est. Néanmoins, nous avons également besoin d'intentionnalité et de leadership pour nous unir de manière réfléchie, responsable et transparente.

Mise en pratique rapide

Activité 1

La créativité et les points de vue émanent de toutes sortes d'endroits surprenants. Dressez une liste de 5 personnes (réelles) que vous connaissez. Pour chaque personne, notez quelques-uns de ses points forts, de ses passe-temps et de ses centres d'intérêt.

Pensez ensuite à un projet ou à un plan sur lequel vous avez travaillé récemment. Quels idées, points de vue ou compétences ces personnes auraient-elles pu offrir ?

Activité 2

Pensez à un projet sur lequel vous avez travaillé récemment. Annotez :

- À qui l'initiative s'adressait-elle ?
- 3 personnes avec lesquelles vous pourriez travailler et qui ont des compétences ou des connaissances que vous n'utilisez pas habituellement.
- Une personne touchée par ce thème.

Énumérez de quelle façon vous auriez pu impliquer ces personnes. Avez-vous des relations directes avec l'une d'entre elles ? Dans le cas contraire, comment pourriez-vous les atteindre ? Réfléchissez à certains des problèmes ou des tensions qu'il pourrait être nécessaire de surmonter pour créer des relations de travail significatives et responsables avec chacune d'entre elles.

Activité 3

Annotez une relation de travail que vous ou votre équipe entretient avec une personne n'appartenant pas à votre équipe. Lisez ensuite le [fil de discussion de Panthea Lee sur la cocréation](#). Réfléchissez et écrivez pendant 10 minutes sur des façons de renforcer cette relation pour la rendre *véritablement* plus co-créative. (Consultez le [guide de Design With](#) peut s'avérer utile.)



Pour aller plus loin

Sur la cocréation, l'organisation relationnelle et les rôles militants

Lire : [guide de Design With](#) [guide de Design With](#) – Reboot

Explorer : [Social Change Ecosystem Map](#) [Carte de lécosystème du changement social] – Building Movement Project

S'entraîner : [Ateliers autoguidés – Organization Unbound](#)

Explorer : [Emergent Strategy](#) [Stratégie émergente] – adrienne maree brown (pour un aperçu, voir [cet article](#))

Pour des conseils sur le travail avec des partenaires créatif·ve·s

Parcourir : [Seeing Hope: Working With Artists](#) [Voir l'espoir : travailler avec des artistes] – Fine Acts

Pour des guides et des ressources sur l'identification et les études d'audiences

S'entraîner : [Power Mapping and Analysis](#) [Cartographie et analyse du pouvoir] – Anita Tang (The Commons Social Change Library)

Lire : [Framing Equality Toolkit](#) [Boîte à outils « Formulation de l'égalité »] – ILGA-Europe (Public : pages 36–38 ; Tests page 88)

Parcourir : [Boîte à outils de communications](#) – Opportunity Agenda (pages 6–12)

Lire : [What is social listening?](#) [Qu'est-ce que l'écoute sociale ?] – Christina Newberry (Hootsuite)

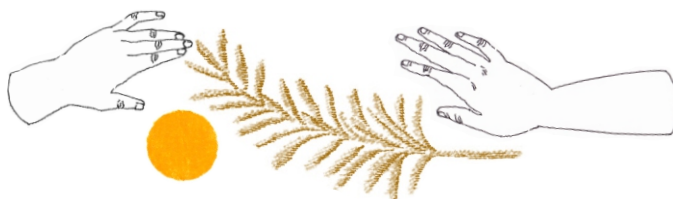
Explorer : [A/B Testing on Social Media](#) [Tests A/B sur les médias sociaux] – Christina Newberry (Hootsuite) ou [Beginners Guide to A/B Testing](#) [Guide des tests A/B pour débutants] – Quick Sprout

Ressources gratuites pour l'écoute sociale

[Alertes de mots-clés Google](#)

[Media Cloud](#) – MIT Media Lab





ENSEIGNEMENTS ET CONCLUSIONS

Comment faire en sorte que le pot à épices soit toujours bien garni ?

Ce document *Épices narratives* propose de s'éloigner des spécificités du *comment* et du *quoi* des stratégies narratives efficaces, en proposant plutôt de grandes catégories de compétences et d'idées avec lesquelles jouer. L'invitation implicite et explicite consiste à se tourner vers l'intérieur, vers les processus personnels et organisationnels qui facilitent et nourrissent l'exploration, le développement et le changement.

Le travail technique et créatif consistant à identifier, tester et partager des cadres, des messages et des histoires qui renforcent des narratifs convaincants sur les mouvements pour le changement social revêt toujours une valeur inestimable. Même dans le cadre de cette initiative, chaque équipe a commencé à explorer, par petites touches, ses propres approches pour tenter de raconter les droits humains autrement. Dans les entretiens, l'équipe du Venezuela s'est référée aux droits humains comme à une sorte de médicament ; leur projet, *La Nave*, a recouru à la métaphore d'un vaisseau spatial qui s'envole d'une réalité vers une nouvelle réalité. L'équipe au Mexique a trouvé de l'espoir dans la résilience et la créativité des personnes qui ont énormément souffert et qui sont toujours en quête de justice ; ces personnes sont en quelque sorte des guides, des bâtisseur·euse·s persistant·e·s d'un monde meilleur. L'équipe en Hongrie a commencé à se décrire comme des personnes voulant être là pour vous lorsque vous avez besoin d'elles ; elle a trouvé des moyens ludiques de parler de questions difficiles telles que les exactions policières, la corruption et l'État de droit, par exemple, en affirmant que nous méritons toutes et tous d'être traité·e·s comme des *very important people* (VIP). L'équipe australienne s'est focalisée sur les droits humains comme quelque chose qui est toujours proche de chez soi, comme un moyen de s'occuper les un·e·s des autres dans la société.

Chacun de ces exemples renferme les graines de nouveaux narratifs, ou modifiés, sur ce que sont les droits humains et sur l'identité des personnes qui les défendent. Au fur et à mesure que chaque équipe et chaque participant·e poursuivra son exploration au-delà de cette initiative, certaines de ces graines seront peut-être suffisamment arrosées pour porter des fruits qui nous parlent de narratifs *effectifs* ou, pour reprendre la métaphore de ce document, qui nous offriront des recettes et des plats complets, et pas seulement des épices. Cependant, ce dont notre parcours, notre expérience et ce document traitent le plus, ce n'est pas d'une liste de produits finis à reproduire, mais d'ingrédients et de processus susceptibles d'inspirer et encourager une exploration plus poussée. Les enseignements que nous avons tirés, et que nous avons pu apprécier clairement au sein des équipes que nous avons accompagnées et en nous-mêmes, c'est à quel point repenser sa propre façon de travailler est quelque chose de personnel.

Nous invitons à recadrer la question de la pratique narrative, en passant d'une focalisation sur le contenu des narratifs eux-mêmes (« Comment parvenir à des narratifs efficaces en matière de droits humains ? »), à une focalisation sur les expériences de personnes qui tentent d'envisager différemment la manière de rendre leur travail ouvert à toutes sortes de questions, importantes et anodines, techniques et interpersonnelles, sur la façon dont nous (en tant qu'individus et en tant que collectifs) pouvons changer, développer et nous exercer à construire des fragments des mondes auxquels nous rêvons. De quel type de soutien un·e avocat·e a-t-il-elle besoin pour gagner la

confiance nécessaire pour mener des campagnes créatives ? Quelles sont les conditions qui permettent à un-e spécialiste en communication d'injecter plus d'émotion dans son travail ? Quels modes d'organisation et de gestion des tensions et des conflits permettent à un groupe de militant-e-s de façonner le narratif, même lorsqu'il fait appel à des changements structurels ? De quel type de réflexion et de soutien les partenaires de financement ont-ils-elles besoin pour faire face à l'inconfort de devoir soutenir des projets quelque peu chaotiques et expérimentaux qui mettent l'accent sur l'apprentissage et le développement ? Fidèle à l'esprit d'être narratif : changer le narratif ne peut jamais se limiter à ce que nous divulguons au monde extérieur. C'est quelque chose qui commence plutôt dans notre propre attitude envers notre travail, nos collègues, nos communautés et nous-mêmes.

Par une belle et humble coïncidence, ce besoin de réflexion et de développement internes est un enseignement qui a été formulé parallèlement au lancement de notre initiative. En novembre 2019, Thomas Coombes a présenté le [travail antérieur de JustLabs sur les narratifs des droits humains](#) lors de la conférence d'Oxfam sur les narratifs et l'espace civique. La conférence [a été ouverte par Julia Roig](#) de PartnersGlobal, qui a partagé une citation de Rumi :

*« Hier, j'étais si intelligent-e que je voulais changer le monde.
Aujourd'hui je suis sage alors je change ma propre personne. »*

Roig a poursuivi en expliquant que « Ce besoin de réfléchir à la façon dont je dois d'abord changer ma propre personne et [la façon dont] j'ai besoin d'une réflexion personnelle pour être capable d'impliquer les autres dans des narratifs est l'une des leçons les plus importantes. » Ces mots résument, mieux que tout autre chose, ce que ce processus et ce cheminement ont signifié pour nous, chez JustLabs et au FGHR, et ce que nous espérons que ce document vous inspirera.

Ce que Roig veut dire, en partie, c'est qu'il nous reste *toutes et tous* beaucoup de travail à accomplir ; pour construire un monde meilleur, chacun-e d'entre nous doit apprendre, faire des erreurs, prendre ses responsabilités et se développer. C'est vrai à un niveau profondément éthique, mais c'est aussi vrai sur un plan éminemment pratique. Les narratifs constituent un point d'entrée vers une question encore plus profonde sur le degré d'intention, de responsabilisation et de réflexion par rapport à la façon dont nous faisons notre travail. Il s'agit de développer ce que Roig appelle la « [compétence narrative](#) », c'est-à-dire les aptitudes personnelles qui nous permettent de reconnaître le rôle que jouent les narratifs dans le façonnement de nos propres vies. Mais elle est également liée à ce que nous pouvons appeler la compétence créative et la compétence relationnelle, à savoir les aptitudes personnelles qui permettent aux équipes et aux collectifs d'examiner et de modifier leurs habitudes stratégiques, d'y réfléchir et d'explorer les dynamiques et les schémas relationnels dans lesquels ils-elles ont tendance à tomber, tant en interne qu'avec les personnes avec lesquelles ils-elles travaillent, et de renforcer leur confiance dans leurs propres capacités créatives. La mise en place de

processus qui prennent tout cela au sérieux ne consiste pas seulement à trouver la bonne combinaison d'expertise technique et d'inspiration créative ; elle implique également toute une série d'explorations, d'apprentissages, de désapprentissage et d'expérimentations personnels, collectifs et organisationnels, qui nécessitent du temps, de la patience, de la curiosité et du soutien. Ou, pour reprendre les termes de l'organisation [Larger Us](#) : « Nous avons un

l'invitation qui se trouve au cœur même de ce document ne consiste pas tant à utiliser des stratégies ou des approches spécifiques, mais plutôt à cultiver des habitudes qui encouragent la curiosité, l'exploration et le développement.



travail à faire sur nous-mêmes, nous avons un travail à faire les un-e-s avec les autres et nous avons un travail à faire ensemble. »

Comme nous l'avons dit au début : l'invitation qui se trouve au cœur même de ce document ne consiste pas tant à utiliser des stratégies ou des approches spécifiques, mais plutôt à cultiver des habitudes qui encouragent la curiosité, l'exploration et le développement. Il ne s'agit pas d'un encouragement à n'utiliser que les épices énumérées ici, mais d'une invitation à trouver des moyens d'ajouter de nouvelles épices dans votre propre pot, en prenant l'habitude de faire en sorte que ce dernier soit toujours bien garni ainsi qu'en cultivant les conditions et l'état d'esprit qui vous permettront d'explorer de nouvelles voies créatives. Après tout, les défis externes que nous devons relever, continueront d'évoluer. Un narratif qui est efficace aujourd'hui peut être inutile demain. Mais ce que nous pouvons faire, c'est investir dans nos propres capacités, et celles des autres, de façon à réfléchir, apprendre, nous développer et nous adapter.

Réflexions à emporter

Bien qu'une grande partie de « ce que cela implique », en particulier en termes de financement, d'accompagnement et de renforcement des capacités, soit évoquée dans ce document, nous vous proposons quelques idées à retenir. Ou, pour ainsi dire, des « réflexions à emporter » :⁸

Nous devons modifier notre façon d'envisager le changement (en mettant l'accent sur le développement personnel). Travailler autour des narratifs, c'est réfléchir à la manière dont les gens changent. Et pourtant, quelle attention accordons-nous au soutien des personnes *qui font le travail* dans votre/leur/notre développement personnel et pratique (et parlons-nous de ce développement comme d'un « résultat » légitime de notre travail) ? Pour placer les valeurs et les émotions au cœur même de la défense des droits humains, les professionnel-le-s doivent être plus à l'écoute de leurs propres valeurs et émotions et se sentir plus à l'aise pour les explorer. Le travail créatif implique de cultiver des habitudes et la confiance en soi de manière à aborder les défis avec une orientation vers les possibilités. La manière dont nous, en tant que personnes, gérons les relations conflictuelles et les différences dans nos propres vies, cercles et équipes n'est pas indépendante du travail que nous faisons « pour atteindre les autres » dans le cadre de campagnes, de mouvements ou d'organisations. *Ainsi, lorsque nous parlons de « pratique narrative », nous devrions également parler des conditions dont les individus ont besoin pour 1) s'épanouir, réfléchir sur eux-mêmes et évoluer de manière holistique ; 2) cultiver les habitudes quotidiennes leur permettant d'explorer leur travail avec créativité, joie, espace, sentiment et plaisir ; et 3) développer la confiance en tant que forces dynamiques au sein de leurs propres organisations et réseaux.*

Pour les bailleurs de fonds, cela signifie que soutenir le changement de narratif ne ressemble pas toujours à un travail narratif. Certains de nos apprentissages les plus importants et les plus inspirants ne découlent pas de la création de nouveaux messages ou cadres émouvants, mais de petits changements que les équipes et nous-mêmes avons apportés à notre façon de penser et d'aborder les problèmes. Cette initiative investit dans des compétences en matière de communication, mais elle a également fourni un financement flexible permettant aux équipes de tout explorer, des jeux de rôle lors de festivals, à des collaborations avec des artistes en passant par des ateliers communautaires de surcyclage. De telles choses, comme la mise en place d'un espace de brainstorming créatif au sein d'une organisation ou encourager des journées de retraite permettant aux équipes de réfléchir à leurs relations de travail, ne se voient peut-être pas reflétées dans l'opinion publique, mais elles constituent des éléments importants pour la mise en place de pratiques dynamiques et créatives au sein des équipes, qui permettent aux professionnel-le-s de s'engager de manière plus proactive dans des stratégies et des approches telles que le travail narratif.

8. Pour une réflexion plus approfondie sur la pratique du narratif en consonance avec notre expérience, nous vous renvoyons au rapport [Transforming Narrative Waters](#) [Transformer les eaux narratives] de Ruth Taylor, en particulier aux sections Recommandations (pages 42-59).

Cela exige de l'intentionnalité, de l'humilité et de la souplesse de la part des bailleurs de fonds et des formateur·rice·s. Ce qui était unique dans ce processus, et qui a été réaffirmé par les participant·e·s, c'est que la valeur de l'accompagnement des équipes par JustLabs et la FGHR n'a pas tant été notre expertise ou nos théories, mais plutôt l'espace, l'encouragement et la flexibilité que nous leur avons offerts pour expérimenter différentes pratiques, poser des questions, poursuivre des idées, faire des erreurs et réfléchir aux leçons apprises. Il s'agit d'une question de ressources, mais aussi de qualité des relations, de confiance et de *véritable* cocréation entre les professionnel·le·s, les bailleurs de fonds et les spécialistes du renforcement des capacités. *Les bailleurs de fonds doivent rassurer et encourager, faire preuve de confiance même lorsque les résultats sont incertains, de curiosité à l'égard de tout apprentissage qui se profile et créer des structures flexibles avec les professionnel·le·s qui identifient et répondent à leurs besoins.*

Pour les personnes impliquées dans le domaine des narratifs, il s'agit de déconstruire la voie à sens unique de l'« expertise » et de partager davantage d'exemples de processus d'apprentissage qui sous-tendent les interventions. De nombreuses équipes doivent avoir accès à de nouveaux outils et être formées à leur utilisation. Il n'est pas rare que tous ces outils et ce soutien technique dépassent facilement les capacités déjà très sollicitées des équipes. Il est donc facile que ces formations débouchent sur des services de conseil coûteux et à sens unique où les « expert·e·s » déversent de « nouvelles approches » dans le travail des professionnel·le·s, mais sans retour ultérieur sur leurs expériences pratiques permettant d'enrichir le développement et le partage de ces ressources. Il y a des moments et des endroits où l'expertise technique est incroyablement importante et profondément nécessaire. Nous devons, toutefois, trouver des moyens de transgresser les dynamiques de consultation et de pouvoir et les positionnements susceptibles de creuser un fossé entre les personnes qui *partagent* des tactiques et celles qui font le travail ingrat de leur *donner un sens* dans leur contexte.

Quels types de formation ont été les plus efficaces pour faciliter l'implication des responsables de communication dans des organisations de plaidoyer juridique afin de mieux tester l'efficacité de leurs messages ? Comment d'autres avocat·e·s ont-ils-elles surmonté les obstacles à la mise en œuvre d'interventions artistiques dans le cadre de leurs campagnes ? Derrière les exemples passionnants de militantisme créatif et de travail narratif, où les équipes ont-elles échoué, ressenti de l'insécurité ou appris des choses auxquelles elles ne s'attendaient pas ? Qu'impliquerait l'exploration d'approches moins prescriptives et plus exploratoires d'accompagnement, de conseil et de formation ? Comment concilier les nombreux types d'expertise requis dans ce travail avec l'importance d'établir des relations durables et harmonieuses ?

Pour les bailleurs de fonds, les spécialistes du changement de narratif et du changement social, cela signifie qu'il faut changer notre façon de penser la « dimension » des interventions. Les bailleurs de fonds de la stratégie narrative recherchent souvent leur « adaptabilité à l'échelle » et leur capacité à générer des réseaux : quels sont les ingrédients clés qui peuvent être ajoutés dans divers contextes, et quelles personnes doivent être mobilisées pour y parvenir ? Le fait de considérer les narratifs comme une question d'espace, de positionnement et de comportement personnel et organisationnel revient à parler de la dimension et du pouvoir de la collaboration d'une manière différente. Que se passerait-il si nous arrêtons de penser à dimensionner (et à prescrire) des « solutions », voire des stratégies et des approches, pour commencer à penser à dimensionner des *processus d'apprentissage* ? Des processus qui encouragent les petites expériences, se concentrent sur l'établissement de relations de travail fructueuses, soutiennent la pensée créative et offrent aux professionnel·le·s un espace unique pour ralentir ?

N'oubliez pas :

*« Hier, j'étais si intelligent·e que je voulais changer le monde.
Aujourd'hui je suis sage alors je change ma propre personne. »
Rumi*

Notes finales des cuisinier·ère·s

La dernière question que nous avons posée à chacun participant·e lors de leurs entretiens réflexifs était la suivante : « À l'avenir, qu'est-ce que vous croyez que vous allez retenir de cette expérience ? » Voici leurs réponses :

« Je pense qu'il y a déjà quelque chose à laquelle je vais m'accrocher, une graine que j'arrose chaque jour: la créativité. J'ai toujours eu un côté créatif, mais après ce processus j'en suis tombé amoureux. Amoureux de la créativité, du fait de travailler cet aspect et de l'exploiter, et je pense que ça a été très amusant. Je crois qu'un autre aspect que j'ai renforcé et que je dois renforcer davantage c'est la patience. La patience est l'une des choses que j'apprécie le plus dans ce processus et que je souhaite cultiver et renforcer dans mon quotidien. Être de plus en plus patient. » – **Gerardo, ProVene (Venezuela)**

« Je pense que je me souviendrai de la coopération elle-même et du processus de création de quelque chose de très différent. Vous savez, c'est comme si, à partir de rien, il y avait soudain quelque chose. Je pense que c'est ça qui a été le plus étonnant. » – **Anikó, CHH (Hongrie)**

« Je pense que l'aspect essentiel que je vais retenir de ce processus - le conseil que je continuerai à transmettre aux organisations ou pendant les campagnes - c'est surtout à quel point il est important de réserver de l'espace et du temps, et si possible aussi des ressources, pour avoir vraiment l'occasion de réfléchir sur votre travail et d'expérimenter. Il est possible que certaines de nos idées ne fonctionnent finalement pas, ou qu'elles puissent même avoir l'effet inverse à celui que nous avons prévu, mais si vous n'expérimentez pas, vous ne trouverez jamais la formule gagnante. Donc, je pense que c'est quelque chose qui me suivra jusqu'à la fin de ma carrière. » – **Tom, ex-membre du HRLC (Australie)**

« Je pense qu'il est important d'expérimenter encore une fois. Très souvent, l'expérimentation nous fait sortir de notre quotidien et agir autrement que nous faisons d'habitude. Elle nous fait prendre conscience que la créativité est un outil qu'il convient d'utiliser de façon plus constante et quotidienne dans notre travail. » – **Sofía, Centro Prodh (Mexique)**

« Beaucoup de choses. C'est à dire, il y a tous ces différents groupes de travail. Nous avons ce groupe avec JustLabs. Puis il y a le groupe en interne, dans le Comité Helsinki avec Aniko et d'autres collègues. Et nous avons les agences. Il y avait des jeunes que nous avons vraiment rencontré·e·s, dans la vie réelle. Et je crois que je me souviendrai de toutes ces personnes. » – **Detti, CHH (Hongrie)**

« Ça a été une occasion incroyable qui m'a permis d'apprendre avec les meilleur·e·s professionnel·le·s de la planète et connaître les expériences et les combats menés par des personnes du monde entier qui organisent des campagnes similaires sur les droits humains. Je m'inspire et tire des enseignements et conclusions de ce que pour moi, c'est surtout ça ; ce qui reste inscrit pour toujours dans mon cerveau en termes d'apprentissage de valeurs et de narratif, et aussi les expériences vécues par d'autres personnes et ce que nous avons partagé grâce à cet exercice. » – **Daney, HRLC (Australie)**

« Je vais garder un très bon souvenir des gens. La vérité est que les amis de JustLabs et les collègues d'autres organisations avec lesquelles nous avons suivi les ateliers m'ont beaucoup apporté du point de vue personnel. Le fait de les écouter est très enrichissant car on peut voir dans ce qu'ils disent le reflet de notre propre histoire ou bien prendre conscience des événements qui peuvent se produire et ainsi beaucoup apprendre tout au long de cette procédure. Je vais aussi être très conscient de tout le travail qu'il faut faire pour évoluer. Il ne faut pas se contenter de ce qu'on a déjà acquis, mais plutôt se renouveler et acquérir de nouvelles capacités. » – **Xosé, Centro Prodh (Mexique)**

« J'aime croire que l'on apprend toujours quelque chose dans ce genre de projets et de processus pendant lesquels vous travaillez avec des personnes qui sont créatives et qui s'adonnent à la réflexion, que vous emportez quelque chose avec vous à partir de ce moment-là. J'ai toujours aimé me connecter avec d'autres personnes qui partagent les mêmes valeurs et qui ont une vision en la matière. Je fais ça en Australie et c'est merveilleux de pouvoir le faire partout dans le monde. Et j'ai beaucoup aimé voir à quel point Daney était lui aussi inspiré par cela. Et Tommy était vraiment excité au début du projet et ressentait une sorte de joie enivrante en participant à cet atelier pour parler des droits humains, et vous savez, c'est exactement le genre de choses que l'on souhaite faire. C'est une expérience et une opportunité absolument incroyables. Donc oui, c'est la joie de connecter avec des personnes qui sont sur la même longueur d'ondes, qui parcourent le même chemin, je crois. » – **Michelle, HRLC (Australie)**

