



Avec le soutien de :



COOPÉRER AUTREMENT EN ACTEURS DE CHANGEMENT (CAAC)

CAPITALISATION DU PROGRAMME DU COMITÉ FRANÇAIS
POUR LA SOLIDARITÉ INTERNATIONALE (CFSI)

Analyse transversale

Auteur :



Institut de recherche et débat sur la gouvernance
Le pouvoir en commun pour des sociétés durables et solidaires

Mars 2018

TABLE DES MATIÈRES

p. 3	Présentation des partenaires Liste des acronymes Résumé exécutif Introduction
p. 14	1. Axe 1 L'enjeu du pluri-acteurs L'héritage du programme Société Civile et Participation (SCP) L'enjeu du pluri-acteurs dans le programme Coopérer Autrement en Acteurs de Changement (CAAC)
p. 17	1.1. Coopération et partenariats avec des acteurs de nature différent A- Quelles pratiques? 1) Construire l'interconnaissance Oser aller à la rencontre de nouveaux acteurs, en dehors du réseau connu Ménager une phase d'interconnaissance réciproque, facilitée par le CFSI S'appuyer sur un ancrage local de longue date et des relations pluri-acteurs déjà existantes 2) Construire la convergence Autour d'une vision commune qui se construit au fil du projet Autour de valeurs et principes partagés Autour du droit Autour du cadre des ODD 3) Construire un cadre de dialogue Formalisation de l'espace de concertation : préalable ou résultat selon les projets Mise en place de cadres de dialogue pluri-acteurs et multi-niveaux Différents organes de pilotage et de concertation pour la pérennité du dialogue et du partenariat pluri-acteurs 4) Gérer des intérêts divergents, des désaccords ou des conflits Rapports de force, désaccords, conflits de leadership ou de compétences, antagonismes Prévention, dialogue et implication des acteurs très en amont Poser des règles : transparence, information, communication, règlement intérieur Gérer les conflits (tiers extérieur, juge, autorité publique, etc.) L'importance de contextes favorables pour le suivi et la pérennité du dialogue pluri-acteurs B- Quelles évolutions? 1) Le changement de posture vers un coopérer autrement entre partenaires Le pluri-acteurs : une démarche d'ici et de là-bas Une démarche de développement local, humain, durable, participatif et inclusif Co-construire avec les acteurs Mettre sur un pied d'égalité Mettre les personnes au cœur Rechercher les complémentarités Consacrer l'autonomie des partenaires locaux Trouver les équilibres dans la relation aux pouvoirs publics Prévoir l'effacement progressif des partenaires internationaux S'ajuster en faveur d'une horizontalisation des relations entre partenaires 2) Les résultats en faveur de la réduction de la pauvreté et des inégalités et du renouvellement des relations Nord-Sud
p. 34	1.2. Coopérer autrement avec les acteurs du secteur marchand A- Quelles pratiques? 1) Qui sont les acteurs du secteur marchand dans le programme CAAC ? 2) Pourquoi coopérer avec les acteurs marchands ? 3) Comment construire l'interconnaissance ?

4) Quelles conditions et modalités de coopération ou de partenariat avec les acteurs marchands ?

Tenir compte des contextes d'intervention pour mieux comprendre les rapports de force

Engager une démarche de co-construction

Garantir l'équilibre et l'hybridité entre les dimensions économiques et sociales

Valoriser les complémentarités entre les acteurs

Prendre en compte les différentes temporalités des acteurs et s'inscrire dans la durée

5) Gérer les rapports de force avec les acteurs marchands

B- Quelles évolutions ?

1) Le changement de postures et de pratiques pour mieux coopérer avec les acteurs marchands

2) Les résultats sur la réduction de la pauvreté et des inégalités

C- Quelles réflexions poursuivre ?

p. 49

2. Axe 2

2.1. Territoire à territoire

Mais au fait, le « territoire à territoire » qu'est-ce que ça signifie ?

Une approche qui part des territoires

Une approche qui active un lien de solidarité internationale

Une approche qui permet de construire une relation d'engagement et de coopération

Une approche porteuse de valeurs partagées et de visions communes

A- Quelles pratiques ?

1) Coopérer autour d'enjeux partagés

Se retrouver autour de problématiques communes : changer de modèle de développement

Se retrouver autour d'une coopération renouvelée : changer les postures

Comment et quand identifier les enjeux partagés ?

2) S'inscrire dans des enjeux territoriaux

Une réponse plus efficace et plus durable aux besoins locaux

Un levier de changement

Une échelle d'action propice aux alliances et à l'inscription dans d'autres réseaux territoriaux

3) S'inscrire dans des enjeux ou agendas internationaux

Relier l'action à l'agenda international des Objectifs du Développement Durable (ODD)

Faire vivre l'articulation entre la multiplicité des ancrages

B- Les résultats sur la réduction de la pauvreté et des inégalités

Des réponses en faveur de l'emploi des jeunes en zone rurale

Une première étape de changement de mentalités dans la durée contre les inégalités envers

les femmes

Des alliances et modes d'intervention renouvelés pour mieux défendre le respect des droits

C- Le changement d'échelle et d'influence : une perspective pour aller plus loin

p. 67

2.2. Solidarité et interdépendance

A- Quelles pratiques ?

1) Construire un sens partagé de la solidarité comme lien social mondial

2) Ouvrir les différentes visions de la solidarité internationale

Après des acteurs marchands

Après des acteurs de l'Économie sociale et solidaire (ESS)

3) Une traduction protéiforme

B- Une réflexion à poursuivre : les effets en retour de la solidarité internationale

S'ouvrir au monde et sensibiliser

Renforcer les capacités

Mobiliser, remobiliser

Répondre face au risque de repli identitaire

p.74

Conclusion

PRÉSENTATION DES PARTENAIRES



Le CFSI regroupe 24 organisations agissant pour la solidarité internationale. Les membres du CFSI s'unissent pour affronter ensemble et avec leurs partenaires des pays du Sud les enjeux du futur :

- la justice sociale pour réduire la pauvreté et les inégalités croissantes ;
- l'économie au service de l'Homme et non pas l'inverse ;
- le partage équitable et la gestion durable des ressources naturelles de la planète.

Convaincu du rôle moteur des organisations de la société civile, le CFSI appuie des projets menés par des associations partenaires de ses membres dans différents pays. Ce sont ces organisations locales qui trouvent des solutions pour influencer sur les politiques et améliorer la situation des plus pauvres. Le CFSI leur propose des partenariats et un soutien pour s'organiser, renforcer leurs compétences, gagner en autonomie et être les acteurs de leur propre développement. www.cfsi.asso.fr



Créé en 2006, l'Institut de recherche et débat sur la gouvernance-IRG est un *think tank* de statut associatif dédié à la fabrique d'une gouvernance démocratique entendue comme facteur clef de la concrétisation de la Transition écologique et sociale. L'IRG œuvre à la co-construction, par les différents acteurs et dans l'espace public, des politiques publiques pour que chacun prenne sa part dans la gestion du collectif et qu'adviennent des sociétés plus justes, plus démocratiques et durables.

L'IRG appuie les acteurs qui engagent un changement de pratiques du « pouvoir sur » vers le « pouvoir en commun » à travers trois types d'activités : la recherche-action à travers des capitalisations continues d'expériences, des plaidoyers et recommandations portés dans le débat public, des formations sur les enjeux de la transition démocratique et l'ingénierie démocratique. www.institut-gouvernance.org



Banque publique et solidaire, l'AFD est l'acteur central de la politique de développement française. Nous nous engageons sur des projets qui améliorent concrètement le quotidien des populations, dans les pays en développement, émergents et l'Outre-mer. Intervenant dans de nombreux secteurs - énergie, santé, biodiversité, eau, numérique, formation -, nous accompagnons la transition vers un monde plus sûr, plus juste et plus durable, un monde en commun. Notre action s'inscrit pleinement dans le cadre des objectifs de développement durable (ODD). Présents dans 108 pays via un réseau de 85 agences, nous finançons, et suivons aujourd'hui plus de 2500 projets de développement. www.afd.fr



Créée en 1987 et reconnue d'utilité publique le 11 février 1992, la Fondation Abbé Pierre est membre du Comité de la Charte du Don en Confiance. Elle agit pour permettre à toutes personnes défavorisées d'accéder à un logement décent et une vie digne. Fidèle à l'esprit de l'abbé Pierre, la Fondation Abbé Pierre poursuit son combat :

- En luttant pour que chacun puisse avoir un toit où vivre dignement,
- En accueillant et orientant les personnes en difficulté de manière inconditionnelle,
- En s'insurgeant contre toutes les formes d'injustice et de discrimination dans le logement,
- En participant au débat public, rappelant sans relâche à ceux et celles qui nous gouvernent leurs responsabilités en termes législatifs, économiques et sociaux.

www.fondation-abbe-pierre.fr

ACRONYMES

ADESAF	Association pour le Développement Économique et Social en Afrique
AFD	Agence Française de Développement
AMADER	Agence Malienne pour le Développement de l'Énergie Domestique et l'Électrification Rurale
AMEDD	Association Malienne d'Éveil au Développement Durable
APES	Acteurs pour une Économie Solidaire
CAAC	Coopérer Autrement en Acteurs de Changement
CAG44	Coopération Atlantique – Guinée 44
CFSI	Comité Français pour la Solidarité Internationale
CGT	Confédération Générale du Travail
CHSCT	Comité d'Hygiène de Santé et des Conditions de Travail
COTA	Collectif d'Échanges pour la Technologie Appropriée
CUF	Cités Unies France
DSE	Dispositif de Suivi-Évaluation
ECHOPPE	Échanges pour l'organisation et la Promotion des Petits Entrepreneurs
ESF	Élevages sans frontières
ESS	Économie Sociale et Solidaire
FADM	Fédération Artisans du Monde
FONAJ	Fonds National d'Appui à la Jeunesse
FONAP	Fonds National d'Appui à la Formation Professionnelle
GERES	Groupe Énergies Renouvelables et Environnement
GRDR	Groupe de Recherche et de réalisations pour le Développement Rural
GRET	Groupe de Recherche et d'Échanges Technologiques
IRG	Institut de Recherche et débat sur la Gouvernance
ISF	Ingénieurs Sans frontières
MFR	Maisons Familiales Rurales
ODD	Objectifs de Développement Durable
OIT	Organisation Internationale du Travail
ONAPE	Office National pour la Promotion de l'Emploi
OP	Opérations Pilotes
OSC	Organisations de la Société Civile
OSI	Organisations de Solidarité Internationale
RENAPESS	Réseau National d'Appui à la Promotion de l'Économie Sociale et Solidaire
RIPESS	Réseau International de Promotion de l'Économie Sociale et Solidaire
RRMA	Réseau Régional Multi-Acteurs
RSE	Responsabilité Sociale et Environnementale
SCP	Société Civile et Participation
SI	Solidarité Internationale
SMA	Structuration du Milieu Associatif
SPF	Secours Populaire France
TPE	Très Petites Entreprises
UNMFREO	Union Nationale des Maisons Familiales Rurales d'Éducation et d'Orientation
ZAE	Zone d'Activités Électrifiées

RÉSUMÉ EXÉCUTIF

Le programme Coopérer autrement en acteurs de changement – CAAC a été engagé de 2014-2018 dans le cadre d'un partenariat technique et financier entre le Comité Français pour la Solidarité Internationale (CFSI), l'Agence Française de Développement (AFD) et la Fondation Abbé Pierre. Il s'adresse aux 24¹ membres du CFSI et s'opérationnalise à travers 9 opérations pilotes portées par 10 de ses membres et leurs partenaires en France et à l'international, dans 14 pays sur 4 continents. Il a pour objectif d'encourager l'expérimentation de pratiques de coopération et la réflexion collective à l'échelle du programme, à partir des deux axes thématiques suivants :

• **Axe 1 : Associer des acteurs de nature différente pour lutter contre la pauvreté et les inégalités**

La concertation et la collaboration de type «pluri-acteurs» combinent des logiques de solidarité internationale, de service public et entrepreneuriales pour dépasser les intérêts particuliers divergents et faire système dans le cadre de politiques publiques en faveur de la réduction des inégalités et du respect des droits humains.

• **Axe 2 : Passer de l'aide d'un territoire vers un autre à leurs interdépendances**

La coopération de territoire à territoire ré-équilibre les relations asymétriques en replaçant la solidarité internationale et l'apprentissage mutuel au cœur des coopérations construites autour d'enjeux partagés. Elle contribue à une transition vers une mondialisation inclusive et durable.

Pour analyser, comprendre, débattre et consolider les apprentissages autour des changements de pratiques et de postures à l'échelle du programme CAAC, la capitalisation a été conduite de façon permanente, tout au long des quatre années. Elle a été menée auprès des membres du CFSI porteurs d'opérations pilotes et des membres sans opérations pilotes, à travers divers dispositifs et supports (carnets de route, questions ponctuelles, réunions *in situ*, entretiens, ateliers, séminaires, vidéos courtes).

Restituée autour des deux axes thématiques du programme CAAC, la capitalisation a tout d'abord analysé les pratiques et les évolutions liées à la coopération et au partenariat entre acteurs de natures différentes (1.1) ainsi que celles spécifiques à la coopération avec les acteurs marchands (1.2). Ensuite, elle s'est attachée à montrer les caractéristiques et la portée des pratiques, des évolutions et des réflexions liées à la coopération de territoire à territoire (2.1) et au lien de solidarité internationale dans un contexte d'interdépendances (2.2).

AXE 1 : ASSOCIER DES ACTEURS DE NATURE DIFFÉRENTE POUR LUTTER CONTRE LA PAUVRETÉ ET LES INÉGALITÉS

Coopération et partenariats avec des acteurs de nature différente

Les précédentes conventions programme Société civile et participation (SCP 1 et SCP2) du CFSI avaient permis de questionner et comprendre les ressorts d'un partenariat renouvelé entre organisations de la société civile (OSC) au Nord et au Sud, et celle de la construction de voix collectives propices à un dialogue et à la participation plus efficace aux politiques publiques. Le programme CAAC a poursuivi ce questionnement sur le dialogue pluri-acteurs entre acteurs de natures différentes, à travers l'expérimentation d'alliances atypiques dans le cadre de ses opérations pilotes. Ces partenariats ont ainsi été menés entre des membres du CFSI et des partenaires aux trajectoires, statuts, logiques et géographies d'intervention différentes. Ce fut le cas par exemple de l'opération pilote de l'ONG GRET avec la CGT, celle de la CGT avec l'ONG Banana Link, ou encore de celle de l'ONG Coopération Atlantique-Guinée 44 (CA-G44) avec les Maisons familiales rurales (UNMFREO) et de celle de l'ONG GRDR avec l'association de l'APES.

Dépasser les frontières de leurs coopérations habituelles leur a demandé d'oser aller à la rencontre de ces nouveaux acteurs et de ménager une phase d'interconnaissance avec eux, avec la facilitation du CFSI et la

1. ADESAF, Agir Abcd, Agrisud International, Batik International, Cap Solidarités, Coopération Atlantique Guinée 44, CGT, Cités Unies France, Echoppe, Electriciens sans frontières, Elevages sans frontières, Essentiel, ESSOR, Fédération Artisans du Monde, GERES, Grdr-Migration Citoyenneté Développement, GRET, ISF, SNETAP-FSU, SPF, SOL, UNIVERS-SEL, UNMFREO.

réalisation de réunions ou de missions croisées. Cela leur a permis de dépasser les obstacles liés à des univers séparés (cloisonnement des acteurs), des visions et des objectifs différenciés, des modes opératoires et des cultures organisationnelles différentes, des contextes politiques peu favorables ou perçus de façons différentes.

La construction de leur convergence s'est ensuite organisée autour de valeurs et de principes partagés, autour du droit ainsi que du cadre des ODD pour certains (Ex. : GRDR, Cap Solidarités), mais aussi autour de postures qui ont permis la reconnaissance des légitimités, des compétences et donc des complémentarités de chacun.

L'enjeu de la construction de cadres de dialogue pluri-acteurs et multi-niveaux a été celui d'inscrire les échanges au-delà de la phase de co-construction du projet. Ces cadres, informels et formels, sont autant d'atouts pour la qualité de la relation partenariale que pour la reconnaissance et la crédibilité institutionnelles vis-à-vis des acteurs ou partenaires extérieurs, notamment publics.

Ce sont aussi ces cadres qui permettent de gérer les intérêts divergents, les désaccords voire les conflits inhérents à la configuration pluri-acteurs. La diversité des intérêts amène parfois, chemin faisant, des rapports de force, des conflits de leadership ou de positionnement. Si le dialogue et la prévention sont les principaux leviers de résolution de ces derniers, les règles (transparence, communication, règlement intérieur) représentent également des appuis aidants pour résoudre ces tensions. Ce n'est qu'en cas de conflit avéré que le recours à la médiation d'un tiers de confiance ou d'une autorité publique compétente est sollicité. A noter également que les contextes économiques, politiques, institutionnels, sociaux, etc. sont des vecteurs importants de stabilité et de pérennité du dialogue pluri-acteurs qu'ils peuvent fragiliser par l'alternance politique, la mise en concurrence des acteurs ou l'instabilité institutionnelle (Ex. : Révolutions arabes).

Au cœur de ces coopérations et partenariats entre acteurs de nature différente, le programme CAAC identifie avec force des changements de postures et de pratiques qui témoignent d'un « coopérer autrement en acteurs de changement ». Il s'agit d'approches pluri-acteurs, partagées ici et là bas, autour de démarches de développement local, humain, durable, participatif et inclusif. Cette coopération replace les personnes au cœur des projets pour qu'elles retrouvent leur pouvoir d'agir, une confiance propice à devenir actrices de droits et non plus seulement bénéficiaires ou consommatrices. C'est aussi en mettant les partenaires sur un pied d'égalité, en reconnaissant l'autonomie des partenaires locaux, en s'ajustant en faveur d'une horizontalisation des relations et en prévoyant l'effacement progressif des partenaires internationaux qu'elle concrétise un changement de postures. Elle permet ainsi d'entrer dans une démarche de co-construction qui va jusqu'à inclure les acteurs locaux et qui crée une dynamique de complémentarité, dont les équilibres sont à rechercher avec les pouvoirs publics pour préserver une autonomie du projet et mieux répondre aux besoins des populations.

Ces partenariats renouvelés ont un impact positif sur la réduction de la pauvreté et des inégalités du fait du décroisement, de la mutualisation des moyens et outils, ainsi que du renforcement de leurs forces par l'ouverture à de nouveaux partenaires. Par ailleurs, l'horizontalisation des relations et les conditions de responsabilité entre partenaires et entre acteurs, favorisent l'implication et la pérennité de ces actions, autour de liens de confiance établis dans la durée.

Coopérer autrement avec les acteurs du secteur marchand

Une des spécificités du programme CAAC a été de mettre l'accent sur les coopérations et partenariats pluri-acteurs avec ou au contact des acteurs du secteur marchand. Le contexte actuel de crises écologiques, économiques et sociales, accentué par la diminution des soutiens publics aux associations, s'est accompagné de l'émergence de nouvelles formes d'économie sociale et solidaire (ESS) ou de réponses entrepreneuriales. Ces nouvelles logiques d'action et ces nouveaux acteurs questionnent les OSC dans leurs modes de faire et dans leur façon de considérer les acteurs marchands comme étant à la fois des acteurs de pouvoir et des acteurs de changement.

Pour autant, dans le cadre du programme CAAC, la typologie des acteurs marchands répond à une telle diversité de natures, de tailles, d'échelles et de façons de travailler qu'il est difficile d'en conclure à des modalités uniformes de dialogue, de stratégie d'action ou de partenariat. Ces derniers vont en effet du petit agriculteur à l'échelle microlocale, aux migrants, en passant par les coopératives, jusqu'à des entreprises multinationales de l'industrie de la banane.

Les raisons d'entrer en dialogue et de coopérer avec les acteurs marchands répondent donc à différentes

motivations : renforcer les dynamiques économiques locales ; engager ou faciliter un dialogue, ou mobiliser les acteurs marchands du territoire, interpeler la responsabilité sociale et environnementale-RSE des entreprises (Voir évaluation finale du programme CAAC²). Le lien établi avec les acteurs marchands permet donc d'associer des acteurs incontournables au changement systémique de modèle de développement, tout autant qu'à l'objectif de viabilité économique des projets, d'amélioration de ces derniers ou de mise en cohérence avec des politiques publiques régionales en faveur de l'entrepreneuriat (Ex. : Hauts-de-France). Les acteurs syndicaux s'inscrivent quant à eux moins dans une logique de coopération que d'interlocution avec des représentants des employeurs, dans la défense des droits des travailleurs.

La construction de l'interconnaissance avec les acteurs marchands demande quant à elle un changement de pratiques des acteurs de la solidarité internationale. Cela suppose tout d'abord de gérer les réticences et les éventuels désaccords en interne face à l'intégration des acteurs marchands dans le projet ou dans le partenariat, car cette intégration peut faire peur ou relever d'un contexte de méfiance réciproque. Cette interconnaissance exige également de s'ouvrir à de nouveaux cercles d'acteurs, en dehors de ceux de la coopération solidaire internationale, la mise en contact est donc parfois plus laborieuse. Par ailleurs, les « codes » changent et requièrent d'adapter la terminologie employée, de pouvoir témoigner d'éventuelles autres collaborations réussies comme « gages » d'une crédibilité et d'une efficacité, tout comme de tenir compte des différentes temporalités (court terme *versus* moyen/long terme).

Les conditions et les modalités de dialogue, voire de partenariat avec les acteurs marchands sont quant à elles fonction des rapports de force à l'œuvre. Ainsi, pour défendre la santé et la sécurité au travail dans l'industrie de la banane, il faut mettre en œuvre différentes tactiques qui combinent des rapports plus frontaux à d'autres plus coopératifs. La démarche de co-construction de partenariats requiert du temps pour faire coïncider des objectifs (lucrativité, développement social local) qui peuvent paraître contradictoires (Ex. : partenariat entre Agrisud et le Clud Med). Cela nécessite d'impliquer les acteurs marchands dès le départ, autour d'un cadre de participation propice à l'expression des intérêts et rôles de chacun, et de la valorisation des complémentarités entre acteurs marchands et OSI. Pour les OSI, cela requiert également de garantir l'équilibre et l'hybridité entre les dimensions économiques et sociales de ces partenariats. Pour cela, certaines privilégient au préalable un dialogue interne aux OSI pour redéfinir les valeurs et finalités qui sont les leurs, quitte à décider par principe qu'elles ne travailleront délibérément pas avec des acteurs marchands à visée productiviste. La coopération avec les acteurs de l'ESS permet quant à elle de construire des alternatives à ce système productiviste, plus en phase avec les objectifs et valeurs défendus par les OSI.

Le cadre de concertation, le dialogue, la transparence et les règles de partenariat sont autant de garde-fous à la gestion de rapports de force, de divergence d'objectifs ou d'intérêts, de pression par la maîtrise des financements ou d'ingérence dans les projets de la part des acteurs marchands. Dans ces cas également, la gestion de conflit peut aboutir au recours aux autorités publiques compétentes.

In fine, au contact des acteurs du secteur marchands, les OSI se dotent de nouvelles compétences, d'une meilleure compréhension de la culture d'entreprise, de son vocabulaire, de ses temporalités, de ses besoins d'efficacité et de garantie et des conditions (dialogue, transparence, claire définition des rôles et responsabilités) qui sont à prévoir pour gérer d'éventuels rapports de force. Cela leur permet également de révéler leur valeur ajoutée aux côtés de ces acteurs. Il s'agit là de leur compétence de facilitateurs ou animateurs du dialogue pluri-acteurs, de leur ancrage et de leur légitimité locale, de leur capacité à établir des diagnostics locaux et à garantir le respect des engagements ou des équilibres consentis. Les OSI se distinguent également par leur capacité à nouer un dialogue avec les pouvoirs publics, à ouvrir les acteurs marchands à de nouveaux réseaux ou encore, à mobiliser le grand public comme moyen de pression en faveur de plus de RSE dans les entreprises.

Si ces nouvelles ouvertures aux acteurs marchands, dans le cadre du programme CAAC, ont permis de renforcer la solidité et l'impact des partenariats en faveur de la réduction des inégalités et de la pauvreté, elles ont également nourri ou alimenté des réflexions stratégiques en cours chez certains des membres du CFSI dans leurs rapports (partenariats, financement, influence) aux acteurs marchands.

2. Évaluation finale du programme Coopérer autrement en acteurs de changement - Danièle Sexton (Consultante indépendante) - Mars 2018

AXE 2 : PASSER DE L'AIDE D'UN TERRITOIRE VERS UN AUTRE À LEURS INTERDÉPENDANCES

La coopération de territoire à territoire

L'autre spécificité du programme CAAC a été de promouvoir résolument la coopération de territoire à territoire comme une approche de coopération solidaire pour le changement de modèle de développement, qui articule et relie des territoires, des acteurs et des enjeux à leurs différentes échelles entre ici et là bas.

Il s'agit d'une approche qui part des territoires, considérés comme autant de territoires géographiques, thématiques, relationnels, voire professionnels (Ex. : territoires de métiers pour ISF). Cette approche active un engagement de coopération et de solidarité internationale pour promouvoir le lien entre territoires comme un lien d'entraide qui répond à une dynamique circulaire et donc dépasse la relation binaire du Nord vers le Sud.

Au cœur de la coopération de territoire à territoire, les acteurs se retrouvent autour de problématiques communes, d'enjeux partagés, pour changer le modèle de développement. Ces enjeux partagés se traduisent de façon diverses dans les coopérations engagées par les membres du CFSI, autour des Objectifs du développement durable (ODD), de la 3^{ème} Révolution industrielle promue par Jeremy Rifkins, de l'agriculture biologique et des circuits courts, du lien ville-campagne, des enjeux de migration et de développement de l'ESS, de la défense des droits des travailleurs ou de l'insertion et de la formation professionnelle des jeunes. Même si la coopération n'est pas limitée à des objets précis mais vit aussi de simples volontés d'échanges, le fait de réunir les partenaires autour d'enjeux partagés permet de prendre conscience de nouveaux possibles domaines d'intervention sur le propre territoire d'appartenance des partenaires (notamment au Nord).

Il en découle là aussi un changement de posture qui privilégie la co-construction de projets basés sur les complémentarités, la co-production de connaissances, un travail sur des pratiques plus collaboratives et la mobilisation du « double espace » (ici et là bas). Cela amène également à valoriser la richesse des coopérations « Sud-Sud » et l'échange entre pairs. Les rencontres et échanges de pratiques, ainsi que la capitalisation, voire un accompagnement spécifique des OSI sont autant de voies pour identifier ces enjeux entre partenaires. Coopérer de territoire à territoire sur la base d'enjeux partagés conduit à déplacer davantage le centre de gravité des projets autour de ces enjeux plutôt que sur les intérêts particuliers des acteurs. Interroger en permanence sa posture et accepter de changer ses habitudes sont des points de vigilance qu'ont soulevé fortement les membres du CFSI et leurs partenaires à l'issue de leurs travaux sur l'approche de territoire à territoire.

La coopération de territoire à territoire permet de s'inscrire dans des enjeux territoriaux qui favorisent une réponse plus efficace et plus durable aux besoins locaux. Cela permet de « façonner » le projet à l'image du territoire, de ses acteurs, de ses besoins et de ses potentialités. Le niveau local permet le pluri-acteurs et le changement de comportement depuis une approche transversale et une approche de développement local dans la durée qui valorisent l'implication et les savoirs des acteurs locaux eux-mêmes. Pour autant, le niveau local n'est pas conçu comme une fin en soi de la démarche de territoire à territoire, mais davantage comme un marchepied vers des échelles d'action et des réseaux ouverts à des niveaux supra-nationaux.

S'inscrire dans des enjeux ou agendas internationaux est également une caractéristique de la coopération de territoire à territoire. Ainsi l'ensemble des opérations pilotes du programme CAAC relie leurs projets au cadre universel des ODD. Ce cadre est pour eux un cadre de cohérence avec les valeurs de solidarité internationale qu'ils portent et le changement de posture vers des rapports plus équilibrés entre le Nord et le Sud, même si certains déplorent que « les migrations soient un facteur de développement encore insuffisamment exploré dans le nouvel agenda mondial 2030 » (GRDR). Les opérations pilotes veillent également à s'inscrire dans les priorités et stratégies nationales pour amplifier les impacts et faciliter l'implication des pouvoirs publics. Plus fondamentalement, la coopération de territoire à territoire réaffirme avec force l'impératif d'une articulation effective entre la multiplicité des ancrages et des échelles d'action ou d'influence, entre le niveau local, national, régional, international.

Les effets de cette coopération se font ressentir par l'utilité des projets plus en rapport avec les besoins et potentialités des territoires, par le changement de mentalités dans la durée (ici et là bas), par des alliances renforcées au profit de la défense du respect des droits et par un changement d'échelle.

Le changement d'échelle et l'influence de la coopération de territoire à territoire sont un résultat à nuancer dans le cadre de la démarche expérimentale et au regard de la durée assez courte (4 ans) des opérations pilotes du programme CAAC. Pour autant, le fait qu'ils aient été tous deux au cœur des projets dès leur commencement et que ces derniers aient été construits en articulation avec différents réseaux d'acteurs, échelles d'action et territoires, laisse entrevoir des éléments prometteurs. Il s'agit de la création de nouveaux partenariats (Ex. : Cap Solidarités) à l'échelle sous-régionale (Ex. : SPF) ou dans d'autres zones géographiques (Ex. : GRDR/APES), de la prise en compte des propositions par le niveau national (Ex. : CA-G44 et UNMFREO et ESSOR) ou d'une sensibilisation de ces derniers propice au changement de politiques publiques (Ex. : GERES), de la démultiplication des actions entre les différents pays partenaires (Ex. : Batik International), ou encore du renforcement de l'action syndicale (Ex. : GRET/CGT) et des avancées pour une possible ratification de la convention n°184 de l'OIT (Ex. : CGT/Banana Link). Enfin, la coopération de territoire à territoire produit des effets de plus large impact en ce qu'elle promeut des réponses solidaires dans un contexte de concurrence entre régions du monde, territoires et acteurs.

Solidarité internationale et interdépendances

La solidarité internationale est au cœur de l'action du CFSI et a fait l'objet d'un positionnement commun de ses membres (« [S'engager pour la solidarité internationale avec le CFSI](#) »). Elle reconnaît que l'altérité ; l'acceptation de la diversité ; la reconnaissance de nos interdépendances depuis le niveau local à l'international ; la co-responsabilité des acteurs face aux enjeux écologiques, démocratiques, alimentaires, sociaux et économiques ; le respect et la défense des droits, etc. sont autant de valeurs sous-jacentes à un modèle de développement renouvelé. Le programme CAAC a donc fait de la solidarité internationale, une valeur sous-jacente qui apporte des réponses dans un contexte de repli identitaire et de compétition entre les acteurs (individuellement et collectivement) et les territoires.

Les porteurs d'opérations pilotes témoignent ainsi que se retrouver autour de valeurs (Ex. : citoyenneté mondiale, solidarité, développement, altérité, entraide, égalité homme-femme etc.) leur a permis de construire un sens partagé de la solidarité internationale comme lien social mondial, et de construire un engagement commun. Les valeurs de solidarité internationale et leurs déclinaisons concrètes sont très diversifiées dans le cadre du programme CAAC. C'est à l'occasion d'échanges d'expériences ou de pratiques (voyages d'échanges), d'ateliers de sensibilisation ou de l'ouverture d'espaces-temps internes et entre organisations partenaires que cette solidarité internationale a pu être saisie. Cette construction commune a été facilitée par des démarches de capitalisation qui ont permis de confronter les différentes visions de la solidarité entre partenaires.

L'ouverture du programme CAAC a des acteurs de nature différente, et notamment des acteurs marchands, a requis d'ouvrir les différentes visions de la solidarité internationale. Ainsi, vis à vis des acteurs marchands, a-t-il été nécessaire de traduire les engagements de solidarité internationale à ces nouveaux acteurs et de recueillir également leur propre vision (Ex. : Cap Solidarités). Ce travail a permis d'identifier et d'anticiper d'éventuelles incompréhensions, peurs ou malentendus ainsi que de comprendre que certains mots ou concepts pouvaient ouvrir ou fermer un dialogue. Cette démarche a également été utile avec les acteurs de l'ESS (Ex. : GRDR/APES) à travers l'élaboration d'un glossaire qui a permis de décroiser les acteurs, leurs imaginaires, leurs vocabulaires et *in fine* leurs pratiques et leurs échelles d'action en créant un langage commun entre les champs de l'ESS et de la solidarité internationale.

Enfin, le programme CAAC portait une attention particulière aux effets en retour de la solidarité internationale, notamment en France. Ces effets diffus sont difficiles à mesurer pourtant les résultats des opérations pilotes traduisent une véritable ouverture au monde et capacité de mobilisation *via* la solidarité internationale. L'engagement de solidarité internationale des membres et de leurs projets constitue un outil d'action éducative en faveur de l'ouverture au monde et aux autres, pour les publics cibles autant que pour les territoires en coopération. Au-delà d'un renforcement mutuel des compétences des partenaires, la solidarité internationale est aussi celle qui permet de reverser ici les expériences vécues là bas et prendre du recul, parfois même de ré-ouvrir un dialogue fermé, grâce à l'apport du décentrement permis par les partenaires internationaux. Les missions croisées ou visites permettent également de mobiliser, voire même de remobiliser, les acteurs locaux. La sensibilisation et la communication, notamment à l'attention du grand public (expositions, débats, articles dans la presse), permettent d'amplifier ces effets en retour avec d'autant plus de ténacité sur les territoires en France marqués par un vote massif en faveur de l'extrême droite ou par l'abandon des politiques publiques de solidarité internationale. Enfin, cette solidarité internationale nous rappelle que nous sommes co-responsables du modèle de développement que nous alimentons chaque jour et que la dimension de solidarité est également dans les mains des consommateurs-acteurs que nous sommes.

INTRODUCTION

Le programme Coopérer autrement en acteurs de changement (CAAC)

Le programme Coopérer autrement en acteurs de changement (CAAC) est le fruit d'un partenariat technique et financier entre le Comité Français pour la Solidarité Internationale (CFSI), l'Agence Française de Développement (AFD) et la Fondation Abbé Pierre. Il est doté d'un budget total de 1,7 millions d'euros et s'inscrit sur une période de 4 ans (2014-2018).

Il a pour ambition de renforcer la plateforme CFSI en expérimentant de nouvelles formes et pratiques de coopération face à l'évolution du contexte mondial, de ses interdépendances et de ses enjeux de lutte contre l'extrême pauvreté, contre les inégalités et en faveur d'un développement plus durable. Pour y répondre, le programme CAAC a souhaité promouvoir des pratiques de coopération et de partenariat fondées sur la solidarité internationale, l'approche pluri-acteurs, le fait de mieux relier l'économique et le social, la coopération de territoire à territoire.

Il s'est construit en réponse à deux axes thématiques centraux :

• Axe 1 : Associer des acteurs de nature différente pour lutter contre la pauvreté et les inégalités

La concertation et la collaboration de type «pluri-acteurs» permet de rechercher les compromis nécessaires face à des intérêts particuliers divergents, en faveur d'actions de réduction des inégalités et de respect des droits humains en matière d'accès aux biens et aux services. Ces actions combinent des logiques de solidarité internationale (acteurs associatifs), de service public (pouvoirs publics) et entrepreneuriales (secteur marchand), dans une démarche participative et inclusive, respectueuse des différentes légitimités et responsabilités. Elles ont vocation à faire «système» dans le cadre de politiques publiques.

• Axe 2 : Passer de l'aide d'un territoire vers un autre à leurs interdépendances

La solidarité internationale se renouvelle à travers une coopération entre des territoires français et des territoires dans les pays partenaires, autour d'enjeux partagés. Cette coopération conduit à ré-équilibrer les relations asymétriques en replaçant l'apprentissage mutuel au cœur des partenariats. Elle contribue à une transition vers une mondialisation inclusive et durable.

Si le programme CAAC s'adresse à l'ensemble des 24 membres³ du CFSI, il s'opérationnalise également plus concrètement à travers le soutien à 9 opérations pilotes portées par 10 de ses membres et leurs partenaires en France et à l'international, dans 14 pays sur 4 continents.



3. ADESAF, Agir Abcd, Agrisud International, Batik International, Cap Solidarités, Coopération Atlantique Guinée 44, CGT, Cités Unies France, Échoppe, Électriciens sans frontières, Élevages sans frontières, Essentiel, ESSOR, Fédération Artisans du Monde, GERES, Grdr-Migration Citoyenneté Développement, GRET, ISF, SNETAP-FSU, SPF, SOL, UNIVERS-SEL, UNMFREO.

	Égypte, Maroc Tunisie, France	Échangeons : pour l'insertion économique et professionnelle des femmes <i>Porteur de projet</i> : Batik International <i>Partenaires</i> : Centre Hubertine Auclert, Mission Égalité de la Région Île-de-France
	France	Jeunes : Esprit d'entreprendre et développement solidaire des territoires <i>Porteur de projet</i> : Cap Solidarités <i>Partenaires</i> : Service civil international, Conseil Régional Hauts-de-France
	Guinée, France	L'insertion sociale et professionnelle des jeunes en milieu rural <i>Porteur de projet</i> : Coopération Atlantique – Guinée 44 <i>Partenaires</i> : Union Nationale des Maisons Familiales Rurales, Fédérations des Maisons Familiales Rurales de Sarthe et de Mayenne, Intercollectivité de Kindia, Fédération des Organisations paysannes de Basse Guinée, Fédérations régionales des Artisans de Kindia et de Boké, Collectivités locales de la région de Boké (Boffa, Kolabouyi, Sangarédi, Boké)
	Amérique latine, France	La santé et la sécurité au travail dans l'industrie de la banane <i>Porteur de projet</i> : Confédération Générale du Travail <i>Partenaires</i> : Banana Link, Confédération Générale du Travail de la Guadeloupe (CGTG), Coordinadora latinoamericana de sindicatos bananeros y de la agroindustria (COLSIBA), INDECOSA (Association des Consommateurs de la CGT)
	Tchad, France	Dispositifs innovants pour la formation et l'insertion professionnelle <i>Porteur de projet</i> : ESSOR <i>Partenaires</i> : Les organisations de la société civile tchadienne (OSC), les pouvoirs publics (ONAPE, FONAP, FONAJ), l'association Initiatives Plurielles, Lille Sud insertion (LSI)
	Mali	Dynamique sociale autour d'un centre collectif d'activité économique <i>Porteur de projet</i> : GERES <i>Partenaires</i> : Association Malienne d'Éveil au Développement Durable (AMEDD), la commune de Konséguéla, l'Agence Malienne pour le Développement de l'Énergie Domestique et l'Électrification Rurale
	Mali, France	Les migrants : acteurs et vecteurs de l'économie solidaire <i>Porteur de projet</i> : GRDR <i>Partenaires</i> : Acteurs pour une Économie Solidaire (APES), Espace Migration Développement Kayes (EMDK)
	Vietnam, France	Le droit vecteur de solidarité entre acteurs sociaux, syndicaux, politiques et économiques <i>Porteur de projet</i> : GRET <i>Partenaires</i> : Confédération Générale du Travail (CGT), CGT Vietnam, Union des Femmes de Vinh Phuc
	Salvador, France	Des paniers paysans de Comasagua au jardin solidaire de Montauban <i>Porteur de projet</i> : Secours Populaire Français <i>Partenaires</i> : Coopérative « Canasta campesina »

Retrouvez le détail des opérations pilotes :

http://www.cfsi.asso.fr/sites/www.cfsi.asso.fr/files/toutes-les-fiches-par-ordre-alphabetique_0.pdf

Pour mieux comprendre, sur un temps long, les processus de changements de pratiques et de représentation visés par ce programme, le CAAC s'est doté de trois dispositifs complémentaires : un suivi-évaluation en continu orienté changement, une capitalisation continue et une évaluation externe finale du programme CAAC.

La capitalisation de l'Institut de recherche et débat sur la gouvernance (IRG)

Pour favoriser un apprentissage collectif, le programme CAAC intègre un dispositif de capitalisation continu ouvert à l'ensemble des membres du CFSI et animé par l'Institut de recherche et débat sur la gouvernance (IRG). Cette capitalisation s'est articulée autour de 3 axes thématiques co-construits par les membres et l'équipe du CFSI au commencement du programme CAAC, à savoir :

- **Axe 1** : « Conditions et modalités de mise en œuvre du dialogue et du partenariat entre acteurs de natures différentes (OSC, acteurs économiques et pouvoirs publics) à la recherche d'intérêts communs, différents voire divergents ».
- **Axe 2** : « Du local au national : conditions et modalités de participation et d'influence des réseaux régionaux sur des enjeux nationaux et internationaux. »
- **Axe 3** : « La solidarité comme lien social mondial dans un contexte de repli identitaire et d'identités multiples. »

Cette capitalisation est conduite à destination des 10 membres du CFSI porteurs d'opérations pilotes et de leurs partenaires, ainsi que des membres du CFSI sans opérations pilotes (12 sur la période concernée).

Afin de consacrer une dynamique vivante, lisible, accessible et adaptée aux contraintes des membres ainsi qu'au calendrier spécifique de ce programme CAAC très ambitieux et mobilisateur, la capitalisation a diversifié les supports et formats (entretiens, rencontres en collectif, écrits, listes de diffusion email, vidéos) pour son dispositif. Elle a ainsi validé collectivement avec les membres, suites à des consultations individuelles, le choix et la pertinence de ces différents outils.

Le processus de capitalisation s'est ainsi décliné autour des dispositifs suivants :

- **Les carnets de route**

Objectif : animer une réflexion continue et propositionnelle, tout au long des opérations pilotes et faire remonter des expériences et des enseignements à partir du terrain

> Recueil de 26 réponses aux 3 carnets de route et production de 3 synthèses

- **Les questions ponctuelles**

Objectif : recueillir, auprès de tous les membres du CFSI, des expériences et des enseignements sur une thématique très précise

> Recueil de 35 réponses à 4 questions ponctuelles et production de 4 synthèses

- **Les réunions *in situ***

Objectif : aller au plus près des membres du CFSI sans opérations pilotes afin d'ancrer la dynamique de capitalisation en leur sein et de valoriser leurs expériences et pratiques

> Réalisation de 7 réunions *in situ* et production de 8 encadrés

- **Les entretiens bilatéraux** (2015x22, 2016x7/11 et 2017x16)

Objectif : favoriser un dialogue plus direct avec les membres du CFSI avec et sans opérations pilotes pour favoriser une meilleure interconnaissance avec eux, qu'ils aient une meilleure compréhension du processus et du dispositif de capitalisation, afin de recueillir leurs attentes et réponses sur le format, la conduite et le contenu de la capitalisation

> Réalisation de 49 entretiens bilatéraux

- **Les ateliers et séminaires de capitalisation**

Objectif : mettre en débat les constats et les enseignements tirés des expériences et des réflexions de chacun, autour des thématiques de la capitalisation et favoriser l'interconnaissance

> Réalisation de 2 ateliers et 2 séminaires et production de leurs comptes rendus

- **Les autres activités transversales du programme CAAC**

Objectif : faire le lien aux ateliers territoriaux, conférences, journées de réflexion, séminaires, etc. organisés par le CFSI dans le cadre des activités transversales du programme CAAC

> Intervention et participation de l'IRG aux journées de réflexion et séminaires

- **Les vidéos courtes**

Objectif : mettre en visibilité les opérations pilotes en présentant un témoignage se rapportant aux axes thématiques de capitalisation

> 8 vidéos produites par les porteurs d'opérations pilotes

Au total, ce sont plus de 135 ressources qui ont été produites dans le cadre de la capitalisation du programme CAAC. A travers elles, la capitalisation a eu pour objet d'identifier, d'analyser, de valoriser et de transmettre les pratiques ainsi que les réflexions qui ont pu cheminer dans le cadre du programme CAAC et qui sont constitutives de questionnements ou de réponses pour coopérer autrement en acteurs de changement.

Ce rapport de capitalisation s'inscrit dans cette démarche et vise à restituer les enseignements majeurs du programme CAAC, en remettant au cœur les acteurs et les pratiques qui en ont témoigné concrètement. Il constitue un socle d'apprentissages dont ces derniers pourront se saisir dans leurs actions à venir et qu'ils pourront diffuser au sein de leurs organisations, de la plateforme du CFSI et des acteurs de la coopération solidaire internationale.

Pour plus de cohérence avec le programme CAAC, cette analyse transversale de capitalisation a été restituée autour des deux axes thématiques du programme, à savoir :

- **Axe 1 : Associer des acteurs de nature différente pour lutter contre la pauvreté et les inégalités (Partie 1)**

La concertation et la collaboration de type «pluri-acteurs» combinent des logiques de solidarité internationale, de service public et entrepreneuriales pour dépasser les intérêts particuliers divergents et faire système dans le cadre de politiques publiques en faveur de la réduction des inégalités et du respect des droits humains.

- **Axe 2 : Passer de l'aide d'un territoire vers un autre à leurs interdépendances (Partie 2)**

La coopération de territoire à territoire ré-équilibre les relations asymétriques en replaçant la solidarité internationale et l'apprentissage mutuel au cœur des coopérations construites autour d'enjeux partagés. Elle contribue à une transition vers une mondialisation inclusive et durable.

« AXE 1 »

La concertation et la collaboration de type «pluri-acteurs», c'est à dire entre pouvoirs publics (centraux et décentralisés), secteur privé marchand et acteurs associatifs, permet de rechercher les compromis nécessaires face à des intérêts particuliers divergents, pour concevoir et mettre en œuvre des actions de réduction des inégalités et de respect des droits humains en matière d'accès aux biens et aux services. Ces actions combinent des logiques entrepreneuriales, de service public et de solidarité internationale. Elles sont à la fois participatives, inclusives et respectueuses des légitimités, responsabilités et contraintes des uns et des autres. Elles ont vocation à ne pas rester singulières et expérimentales mais à faire «système» dans le cadre de politiques publiques, car elles constituent des formes d'économie sociale et solidaire et/ou de partenariat public/privé.

L'ENJEU DU PLURI-ACTEURS

1) L'HÉRITAGE DU PROGRAMME SOCIÉTÉ CIVILE ET PARTICIPATION (SCP) 2009-2013

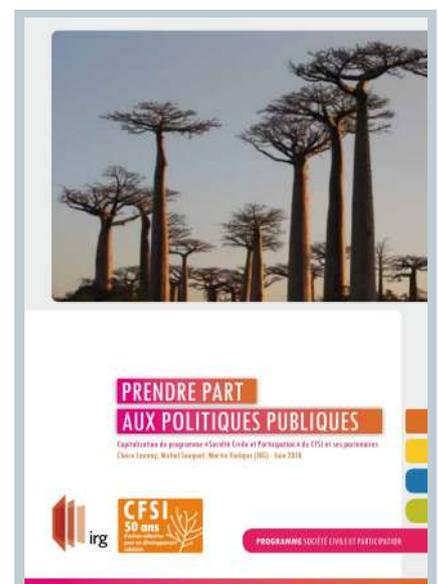
De 2009 à 2013, l'IRG a coordonné la capitalisation du programme « Société Civile et Participation » (SCP) du Comité Français pour la Solidarité Internationale (CFSI) qui visait à encourager le dialogue et le partenariat entre organisations de la société civile, entre ces dernières et les pouvoirs publics, et à contribuer au renouvellement des pratiques de coopération.

LA CONVENTION PROGRAMME « SOCIÉTÉ CIVILE ET PARTICIPATION » (2006-2010)

Cette première convention programme SCP 1 visait à permettre une participation accrue des organisations de la société civile (OSC) à l'élaboration et la mise en œuvre des politiques publiques de développement. Ce programme a alors impliqué 14 membres du CFSI autour de 41 initiatives dans une vingtaine de pays. La capitalisation de l'IRG a porté quant à elle sur 5 initiatives menées par quatre membres du CFSI et leurs partenaires en Colombie et à Madagascar. Les apprentissages qui en sont ressortis, ont porté autour de deux thématiques :

Être partenaire autrement : l'évolution des relations de coopération Nord - Sud

Les déséquilibres entre partenaires Nord et Sud ont été questionnés à travers la problématique de la légitimité des partenaires, et notamment des partenaires du Nord (financement, visibilité, agir ou parler à la place de, etc.). Pour se renouveler la coopération est invitée à davantage s'organiser autour du thème de « l'apport mutuel » ou de l'approche pluri-partenaire. L'évolution des outils de partage de savoirs et des expériences (missions d'échanges d'expériences, diagnostic partagé par exemple) est aussi un moyen d'opérer progressivement ce renouvellement. La consécration de l'autonomie



juridique, ensuite l'autonomie des identités et enfin l'autonomie financière montre quant à elle le passage progressif de la fusion au partenariat, de la tutelle à la co-responsabilité.

Construire une voix collective, engager le dialogue : vers une participation accrue à la construction des politiques publiques

Afin de promouvoir une plus grande participation à l'élaboration des politiques publiques, les initiatives visent tout d'abord à être crédibles auprès des pouvoirs publics (nationaux et locaux) par la reconnaissance d'un secteur professionnel, des acteurs du secteur informel ou des pratiques innovantes. Cela passe également par la construction d'un réseau d'information et d'alerte pour faire remonter les difficultés de terrain ou faire redescendre des informations techniques ou politiques vers la base. Mais c'est surtout par la construction d'une voix collective capable de fédérer une diversité d'acteurs et de dépasser la défense d'intérêts spécifiques qui permet de devenir « acteur » politique à part entière. Cela implique des outils de formalisation de cette voix collective. Cette représentation forte, capable de dialoguer avec les pouvoirs publics à des échelles nationales, doit également veiller à ne pas se déconnecter des conceptions, besoins et attentes des organisations du réseau et nécessite d'enraciner le plaidoyer dans l'action locale des membres. Pour être crédible, elle doit aussi veiller à élargir les alliances à d'autres acteurs de la société civile. Enfin, engager un dialogue avec les pouvoirs publics peut impliquer de rejoindre des espaces de dialogues créés par la puissance publique ou de susciter ces espaces de concertation à l'initiative des OSC.

Voir lien du rapport de capitalisation « Prendre part aux politiques publiques » :

<http://www.institut-gouvernance.org/fr/analyse/fiche-analyse-490.html>

LA CONVENTION PROGRAMME « SOCIÉTÉ CIVILE ET PARTICIPATION » (2010-2013)

Suite à cette première capitalisation *a posteriori* de l'exercice SCP 1 entre 2006 et 2010, l'IRG a opté lors du deuxième exercice SCP 2 (2010-2013) pour un processus de capitalisation permanent « pour » et « par » les acteurs, au fil de la mise en œuvre des 18 projets soutenus par le programme. Ce travail d'apprentissage et de réflexion, à partir de l'action et de l'expérience pratique des projets, visait à comprendre les conditions de la participation des organisations de la société civile au dialogue avec les pouvoirs publics, pour des politiques publiques légitimes et efficaces. Il s'articulait autour des questionnements suivants : « la construction de voix collectives » (Axe1), à savoir la capacité des organisations à fédérer une diversité d'acteurs et se construire en interlocuteurs politiques ; (ii) « la participation des OSC aux politiques publiques » (Axe 2), c'est-à-dire le dialogue proprement dit entre les pouvoirs publics et les différentes parties prenantes d'un secteur ou d'un territoire.

L'analyse transversale de capitalisation a restitué ces enseignements autour éléments suivants :

Des contextes favorables à la participation

Les contextes socio-politiques sont souvent considérés comme des obstacles à la participation de la société civile à l'action publique, en raison de situations de fragilité des États, crises politiques, instabilité institutionnelle, corruption, etc. Pourtant, le cadre juridique et normatif règlementant le statut des associations et ONG, le soutien du renforcement de la société civile par les bailleurs de fonds internationaux, ou encore les politiques de décentralisation sont à l'inverse, des éléments qui jouent en faveur de cette participation.

La construction de voix collectives

Pour se construire en voix collectives et éviter les logiques centrifuges, les valeurs partagées, l'éthique commune, le temps du dialogue en amont de la conception de l'action et les diagnostics initiaux permettent



aux acteurs de construire un socle commun et fédérateur. Caractérisés par une grande diversité de structuration, ces réseaux nécessitent de s'ouvrir à une dimension pluri-acteurs et inter-échelles pour s'oxygéner, gagner en compétences et en influence. Cette ouverture ne se fait pas sans tension, vis-à-vis du risque de perte de valeurs ou d'identité, notamment dans l'intégration des pouvoirs publics qui assure un portage institutionnel de ces voix collectives. L'organisation interne de ces dernières requière donc de veiller à une représentation équilibrée, une transparence et des règles éventuelles de contrôle, un dispositif d'animation central pour assurer la cohésion et la cohérence interne et enfin une implication et une restitution des avancées auprès des acteurs à la base. Les partenaires français y ont un rôle d'accompagnement méthodologique ou d'animation. La formalisation est ici appréhendée comme un enjeu fort de leur structuration et leur existence parfois et de leur pérennité.

Engager le dialogue avec les pouvoirs publics

L'initiative du dialogue revient avant tout aux organisations de la société civile, mais nécessite une démarche constructive dans la durée pour mettre en confiance, saisir la complexité de l'action publique et identifier le « bon interlocuteur ». Les cadres de concertation dans lesquels s'engage le dialogue pluri-acteurs sont des lieux de confrontation et d'échanges des différents points de vue, mais aussi des espaces de pouvoir où se jouent des rapports de force qui font courir le risque de captation de l'espace au profit d'intérêts particuliers. La crédibilité des OSC et leurs compétences conditionnent leur influence sur les politiques publiques et leur autonomie. Cette capacité d'influence se renforce à travers la construction d'alliances. L'efficacité de la voix collective dépend de la reconnaissance par les pouvoirs publics et donc nécessite une animation et une communication propices à la médiatisation et au plaidoyer.

Les effets de la participation et du dialogue sur l'action publique

Les acteurs impliqués dans le dialogue pluri-acteurs se trouvent renforcés mutuellement dans leurs compétences (expertise technique, professionnelle et politique). Les OSC ont une meilleure lecture de l'action publique, elles anticipent et s'adaptent mieux au paysage et aux réactions des autorités publiques. La complémentarité avec les pouvoirs publics favorise une meilleure capacité collective. De nouveaux acteurs émergent de ces dynamiques de mobilisation et de participation (Ex. : migrants, jeunes, artisans, chômeurs, collectivités locales, acteurs économiques ou simples citoyens). Une reconnaissance mutuelle et une confiance succède à la transformation des perceptions réciproques des acteurs. Elle favorise leur responsabilisation et l'émergence d'une culture du travail en commun, ainsi qu'une meilleure connaissance des besoins des populations.

Les dispositifs d'action publique se trouvent eux aussi modifiés par ces interactions avec les OSC. Les décideurs sont davantage touchés que lors de démarches de plaidoyer éparses et isolées. Cela fait naître de nouvelles pratiques de concertation et de co-construction de l'action publique. Les politiques publiques, jusqu'aux échelles régionales et nationales, sont transformées ou infléchies à l'issue du dialogue en laissant notamment place à des propositions alternatives ou en revoyant l'allocation de ressources publiques. La participation des acteurs non étatiques amène les décideurs à veiller à une action publique plus juste et transparente, et concourt à introduire une dimension de contrôle social de cette dernière. Cela contribue à la construction d'un savoir-faire collectif sur la co-production et le suivi de l'action publique.

Plus globalement, la capitalisation du programme SCP 2 relève combien ces démarches de « tâtonnement » favorisent une dynamique d'apprentissage collectif qui contribue à un changement social dans la durée et à un renouvellement des pratiques de coopération, notamment entre partenaires.

- Voir lien du rapport de capitalisation « De la construction de voix collectives au dialogue avec les pouvoirs publics » : http://www.institut-gouvernance.org/IMG/pdf/irg_brochureeac8.pdf
- Et lien dédié aux ressources de la capitalisation de la convention programme SCP (rapport, séminaires et vidéos courtes) : <http://www.institut-gouvernance.org/spip.php?article699#&panel1-1&panel2-1>

2) L'ENJEU DU PLURI-ACTEURS DANS LE PROGRAMME CAAC

Le programme Coopérer autrement en acteurs de changement (CAAC) s'inscrit dans la continuité des précédentes conventions-programmes « Société civile et participation » (SCP), engagées depuis 2006.

Il hérite des enseignements qui ont jalonné l'évolution d'un contexte plus global qui a amené progressivement les organisations de la société civile à dépasser les postures d'opposition frontale avec les

pouvoirs publics, alors que ces derniers réalisaient dans le même temps, la nécessité de mettre en place des stratégies de coopération pluri-acteurs pour une plus grande efficacité de leur action. Le tournant des années 2000 est en effet celui de la prise de conscience, par les pouvoirs publics, qu'ils ne peuvent plus agir seuls dans l'élaboration, le suivi et l'évaluation de l'action publique et que les acteurs de la société civile sont devenus incontournables.

Le programme CAAC s'inscrit lui aussi dans le tournant d'un contexte plus global, celui d'une société mondialisée, génératrice d'inégalités, incapable de répondre à l'extrême pauvreté. Ce contexte voit aussi s'opposer à l'évidence de nos interdépendances, des réflexes de repli sur soi. Il témoigne également de l'affaiblissement du soutien des pouvoirs publics et de la fragilisation concomitante des organisations de la société civile et de la solidarité. Parallèlement, apparaissent de nouvelles logiques d'entrepreneuriat social, voire de *social business*, qui amènent, aux côtés de l'économie sociale et solidaire, encore d'autres approches et d'autres pratiques issues du monde économique. Ces logiques infusent et donc redéfinissent également les modes de faire pour répondre aux crises économiques et sociales de l'économie mondialisée que nous connaissons.

En outre, nos interdépendances et les urgences mondiales dont l'universalité a été consacrée à travers l'agenda international des Objectifs du développement durable (ODD) révèlent plus que jamais l'inefficacité et l'obsolescence des logiques paternalistes du Nord envers le Sud pour y répondre. Elles engagent à l'universalité de la saisie de ces enjeux et de leurs réponses, ainsi qu'au renouvellement des formes de coopération. Pourtant, la concentration des moyens financiers et la persistance de certaines postures et réflexes des deux côtés, est encore bien réelle.

Pour tenir compte des bouleversements de ce contexte plus global ainsi que ses enjeux de coopération et partenariats pluri-acteurs plus équilibrés, le CFSI a souhaité inciter ses organisations membres et leurs partenaires à l'expérimentation de pratiques de coopération solidaire de territoires à territoires, en faveur d'ici et de là-bas, entre partenaires de nature différente et plus particulièrement, avec les acteurs du secteur marchand.

A travers 9 opérations pilotes, le programme CAAC a ainsi permis de s'ouvrir à des démarches de coopération et de partenariats avec des acteurs pluriels et des partenaires, ici et là-bas, aux trajectoires, statuts, logiques et géographies d'action souvent différentes.

Pour mieux comprendre ce qui a changé et ce qui s'est produit dans le cadre du programme CAAC, pour mieux saisir quels sont les enseignements qui ressortent de ses expérimentations, mais aussi plus largement de ce dont peuvent témoigner les pratiques observées au sein de la communauté des membres du CFSI, nous expliciterons ces dynamiques autour des deux points suivants :

1.1 Coopérer et nouer des partenariats avec des acteurs de nature différente

1.2 Coopérer autrement avec les acteurs du secteur marchand

1.1 COOPÉRER ET NOUER DES PARTENARIATS AVEC DES ACTEURS DE NATURE DIFFÉRENTE

Coopérer et nouer des partenariats avec des acteurs de natures différentes renvoie tout d'abord au contexte d'action pluri-acteurs dans lequel œuvrent les organisations de solidarité internationale (OSI). Celles-ci sont en effet amenées à travailler directement, voire à s'engager plus formellement, avec des acteurs de natures variées que sont les pouvoirs publics, les autres associations des territoires, voire des acteurs du secteur marchand et ceux du monde de la recherche.

Par ailleurs, pour aborder l'enjeu de la coopération et du partenariat pluri-acteurs, le programme CAAC a soutenu l'expérimentation, au sein de ses membres notamment, de nouveaux partenariats. Ces derniers ont été noués plus particulièrement au sein de trois opérations pilotes emblématiques. Tout d'abord entre deux organisations de natures différentes que sont l'ONG GRET et le syndicat CGT (et son homologue vietnamien). Des partenariats ont également été noués entre des organisations partageant le même statut associatif mais n'ayant ni le même objet social, ni les mêmes zones d'activités géographiques, ni les mêmes modalités d'intervention. Ce fut le cas de l'ONG GRDR qui intervient sur le développement local à travers le levier de la migration, notamment dans la région du fleuve Sénégal, avec l'association APES (Acteurs pour une économie solidaire) qui promeut l'économie sociale et solidaire à Lille (Région des Hauts-de-France). Ce

fut enfin l'objet de la collaboration entre l'ONG Coopération Atlantique-Guinée 44 qui intervient dans l'accompagnement au développement local en Guinée Conakry, avec l'Union nationale des Maisons Familiales Rurales d'Éducation et d'Orientation (UNMFREO) qui est un mouvement associatif familial et éducatif, d'insertion professionnelle et de développement des territoires en France et à l'international.

De façon sous-jacente à l'enjeu de la coopération et du partenariat entre acteurs de nature différente, le programme CAAC soulevait la question de la gestion d'intérêts divergents, voire de conflits. La complexité de la configuration pluri-acteurs amène en effet à gérer la pluralité des positions, intérêts, approches, modes de faire, qui peuvent générer des tensions, voire des rapports de force entre acteurs.

Enfin, il s'agissait également d'appréhender les résultats de ces coopérations et partenariats pluri-acteurs en termes de réduction de la pauvreté et des inégalités, de développement plus durable et solidaire des territoires et de relations plus équilibrées entre partenaires, qu'ils soient du Nord ou du Sud.

Les différentes pratiques portées par les acteurs du programme CAAC viennent donc répondre aux questions suivantes :

- Comment des collaborations entre acteurs de natures différentes se sont-elles mises en place ?
- Une vision commune a-t-elle été élaborée et si oui, comment ?
- Quelle formalisation des espaces de concertation ou du partenariat a-t-elle été envisagée ?
- Quelles sont les principales difficultés rencontrées et quelles voies de solutionnement ont-elles été proposées pour y répondre ?
- Comment gérer les rapports de force au sein d'enceintes de concertation qui sont aussi des lieux de pouvoir et entre partenaires aux intérêts parfois divergents ?
- Comment faire face aux désaccords entre partenaires aux intérêts et approches parfois différentes ?
- Quelles sont les éléments de prévention et de gestion des désaccords, voire des conflits, mis en place ?
- En quoi la coopération et les partenariats pluri-acteurs changent-ils les approches et modalités d'action entre partenaires et pour les organisations de solidarité internationale ?
- Participent-ils à une horizontalisation des relations entre partenaires et interlocuteurs Nord-Sud ?
- Quels sont les apports d'une telle relation pluri-acteurs pour la réduction des inégalités, de la pauvreté et un développement solidaire et durable ?

ZOOM SUR :



CA-G44 et UNMFREO
Insertion sociale et professionnelle des jeunes en milieu rural



GRDR et APES
Les migrants : acteurs et vecteurs de l'ESS



ESSOR
Dispositifs innovants pour la formation et l'insertion professionnelle



GRET et CGT
Le droit vecteur de solidarité entre acteurs sociaux, syndicaux, politiques et économiques



<http://www.gret.org/2018/02/lempowerment-juridique-femmes-vietnam/>

Retrouver les vidéos courtes du projets aux liens suivants:
<https://www.youtube.com/user/videosCFSI>

A- QUELLES PRATIQUES?

• CONSTRUIRE L'INTERCONNAISSANCE

Oser aller à la rencontre de nouveaux acteurs, en dehors du réseau connu

La particularité du programme CAAC a été d'amener des organisations membres à **dépasser les frontières de leurs coopérations habituelles**, pour tendre vers des acteurs et des partenaires « avec lesquels ils n'avaient pas l'habitude de travailler » (Batik International).

« Les partenaires locaux ont noué des alliances avec des acteurs avec lesquels ils n'avaient pas l'habitude de travailler » (Batik International)

Ainsi Batik International, dans une logique d'essaimage de l'action portée avec ses partenaires locaux, pour promouvoir l'émancipation économique des femmes dans les pays de la rive sud de la méditerranée, « ont noué des alliances avec des acteurs avec qui ils n'avaient pas l'habitude de travailler ; d'une part pour toucher un nombre plus important des femmes et, d'autre part, pour bénéficier du réseau de certains acteurs, ayant par exemple un bon contact avec les acteurs publics. » Si cela a contribué à **diversifier, voire pérenniser certaines de leurs activités, cela a également débouché sur des partenariats** notamment, avec « les Agences de l'emploi locales, des centres de formation publics et privés, des chambres professionnelles et de commerce et certains acteurs économiques (coopératives, entrepreneurs individuels pour les actions de sensibilisation) ».

Cap Solidarités témoigne également de cette démarche d'ouverture totale qui les a amené « à assister à des conférences, des festivals, participer à des réunions pour établir des contacts, se présenter et avoir des premiers échanges, toujours dans **une attitude d'ouverture pour aller connaître** l'autre (sans savoir toujours ce que nous pouvions apporter). » Ce que Cap Solidarités qualifie de « démarchage direct » leur a permis **d'identifier des pistes de collaboration** avec certains (Ex : Chambre de Commerce et d'Industrie, l'Académie de Lille, l'Université de Lille), **de se rapprocher voire d'intégrer d'autres réseaux et groupes de travail**.

Ménager une phase d'interconnaissance réciproque, facilitée par le CFSI

La consolidation des relations entre partenaires des opérations pilotes du programme CAAC s'est faite au gré de **rapprochements progressifs** (voir encadré ci-dessous), **facilités par l'appartenance à une même plateforme, le CFSI**. Les temps communs organisés par le CFSI, notamment dans le cadre de la précédente convention programme SCP, y ont contribué.

Mais l'interconnaissance ne se limite pas aux organisations membres du CFSI qui se sont engagées au sein d'opérations pilotes. **Elle concerne tout aussi directement les partenaires internationaux et nationaux avec lesquels elles vont conduire ces opérations pilotes**. Si ces partenaires internationaux, tels la CGTV au Vietnam (Opération pilote GRET/CGT Vietnam) ou encore les acteurs locaux de Kindia (Opération pilote CA-G44/UNMFREO), ont déjà des relations historiques avec un des deux partenaires français de l'opération pilote, il n'en reste pas moins, que ces derniers nécessitent une phase d'interconnaissance avec l'autre binôme français de l'opération pilote (en l'occurrence le GRET et l'UNMFREO dans la suite de l'exemple choisi) (voir également encadré ci-dessous).

Les missions croisées sont un des outils mobilisés pour faciliter ces rencontres mutuelles, une meilleure compréhension des réalités de chacun et l'établissement progressif d'un lien de confiance et de coopération entre partenaires. Le Secours Populaire Français (SPF) évoque par exemple les missions croisées de « Salvadoriens en France et de Français au Salvador, qui ont permis de véritables découvertes sur les réalités de la vie quotidienne de chacun des partenaires grâce à des échanges techniques et conviviaux. ».

De même, en Guinée l'opération pilote mentionne que « le temps de l'apprentissage réciproque, par des rencontres, la participation à des temps forts de la vie de nos organisations, le contact régulier entre les équipes, ont permis de créer les conditions nécessaires à la confiance respective et à la coopération dans le cadre d'un partenariat fort et équilibré. »

L'opération pilote entre Coopération Atlantique-Guinée 44 (CA-G44) et l'Union nationale des maisons familiales rurales d'éducation et d'orientation (UNMFREO) : créer les conditions de la coopération et de la complémentarité

L'opération pilote qui réunit CA-G44 et l'UNMFREO vise l'insertion socio-économique des populations jeunes (15-30 ans) en milieu rural en accompagnant la réflexion sur les filières, métiers et compétences essentielles au dynamisme social et économique des territoires ruraux des régions de Boké (Basse Guinée), à Kindia (République de Guinée) et en Pays de Loire.

Ce partenariat est né d'une réflexion menée au sein de CA-G44 entre l'équipe professionnelle à Kindia et les membres de l'association en France, qui les a conduits à se rapprocher des Maisons Familiales Rurales. L'appartenance commune (CA-G44 et UNMFREO) à la Plateforme CFSI, la participation aux séminaires internationaux de SCP 2 ont été déterminants pour les échanges, et les premiers partages d'intérêts. CA-G44 détenant une bonne connaissance du territoire, confrontée aux attentes et sollicitations tant au niveau national que local, trouvait auprès des MFR un partenaire porteur d'expériences à l'international dans les domaines organisationnel et pédagogique et donc en capacité d'exercer des rapprochements entre réalisations ou entre territoires.

Les premiers contacts entre CA-G44 et les structures MFR ont eu lieu sur le département de Loire-Atlantique. Au terme des échanges, il s'avérait que les établissements du lieu n'étaient pas dans les dispositions pour donner suite à un partenariat engagé à l'international. C'est grâce à l'UNMFREO que CA-G44 sera mis en lien ultérieurement avec les établissements de Sarthe et de Mayenne ouvrant ainsi le territoire à la Région Pays de Loire.

Le premier contact entre les MFR et le territoire de Kindia s'est opéré à travers la mission du Délégué à l'international de l'UNMFREO en avril 2014. Des Organisations Professionnelles au Délégué du Ministère, les rencontres ont laissé l'idée que Guinée 44 introduisait les MFR comme le modèle à importer pour former et insérer la jeunesse guinéenne. L'objectif de la mission qui était de permettre aux MFR d'évaluer les conditions locales d'une possible démarche de construction d'un dispositif à partir des données locales n'a été que très partiellement atteint. Cet épisode a par la suite, conditionné l'attention et le dialogue entre CA-G44 et les MFR de crainte que la démarche ne soit la mise en œuvre d'un modèle préétabli et non l'émergence d'un dispositif à partir des conditions locales.

Carnet de route

Dans le cadre de son partenariat au Vietnam avec la CGT et son homologue vietnamien (CGTV), le GRET reconnaît que **le fait de « travailler avec des syndicats n'était pas courant » pour eux**, ce qui a requis une phase d'interconnaissance réciproque également appuyée par le CFSI. Du fait de leur appartenance mutuelle à la plateforme, ce sont les réunions annuelles du CFSI (Assemblées générales, etc.) qui ont permis, dans un premier temps, au GRET et à la CGT, de mieux se connaître.

Ce n'est qu'ensuite, **autour de la problématique commune** de la situation des femmes ouvrières migrantes au Vietnam et en Île-de-France, que les deux organisations ont perçu l'évidence de leur collaboration. Pour elles, il s'agissait à la fois d'un enjeu de développement dont pouvait se saisir une ONG telle que le GRET et d'une question touchant aux conditions de travail et de droit du travail, sur laquelle la CGT et CGTV étaient toutes les deux pertinentes et légitimes.

En termes de facilitation de cette interconnaissance et de la collaboration qui peut en découler, on peut également mentionner **l'importance des relations informelles**. ESSOR insiste sur le levier de la connaissance des acteurs et des liens qu'ils ont pu tisser dans le temps du fait d'une certaine continuité des soutiens financiers de bailleurs de fonds reconnus tels que l'Union européenne ou encore l'AFD. Ces soutiens ont permis de renforcer dans le temps une collaboration entre acteurs publics et privés à la méfiance réciproque, jusqu'à aboutir à la création d'un espace de concertation les réunissant : la plateforme pour la formation et l'insertion professionnelle au Tchad.



Batik International partage également l'importance de ce levier des relations informelles et évoque par exemple que « **les membres de la gouvernance de certaines associations locales** ont été moteurs du développement de nouvelles alliances par la mobilisation de leur réseau personnel, mais aussi leur bonne connaissance du tissu associatif local, notamment au Maroc et en Égypte ».

En outre, le fait de mobiliser dans la durée, les administrateurs et salariés, pour participer et suivre la construction partenariale est vecteur d'une certaine « constance dans la représentation des différentes organisations », ce qui favorise « l'apprentissage réciproque et la durabilité du partenariat engagé » au-delà de l'équipe exécutive du projet (Opération pilote CA-G44/UNMFREO).

S'appuyer sur un ancrage local de longue date et des relations pluri-acteurs déjà existantes

Enfin, **la présence dans la durée sur un territoire et l'ancrage local** auprès des multiples acteurs de ce dernier est une forte condition pour l'établissement de nouvelles relations. Batik International atteste ainsi que l'ancrage des différentes associations partenaires en Égypte, au Maroc et en Tunisie est un vecteur de facilitation de cette ouverture pluri-acteurs.

« Le présent projet s'est appuyé sur les contacts déjà existants avec les différents groupes d'acteurs, les cadres de réunion déjà mis en place par les autorités locales et les espaces de concertation traditionnels » (GERES)

Au Mali, l'antériorité du GERES, qui intervient dans la zone du projet depuis 2008, lui a permis de consolider progressivement des relations locales diversifiées. Ainsi, le GERES a-t-il pu nouer « des partenariats avec une association locale (AMEDD), les collectivités locales (dont la mairie de Konséguéla et l'intercommunalité de Koutiala), les services déconcentrés de l'État (préfecture de Koutiala) et les services techniques. » Ces partenariats pluri-acteurs ont été également facilités par le fait que le premier projet porté en 2008 autour de la mise en place d'une filière paysanne d'agrocultures, avait organisé différentes concertations (ponctuelles ou plus durables) avec les acteurs du territoire. **Ces espaces-temps de concertation locale ont été un levier de meilleur ancrage sur le territoire, de meilleure connaissance des acteurs et in fine de consolidation partenariale.** C'est sur cette base solide que le projet de ZAE soutenu par l'opération pilote du programme CAAC a pu se bâtir : « Le présent projet s'est appuyé sur les contacts déjà existants avec les différents groupes d'acteurs, les cadres de réunion déjà mis en place par les autorités locales (COCSAD, Comité d'orientation et de concertation piloté par la préfecture) et les espaces de concertation traditionnels à l'échelle du village. » Cet ancrage et l'antériorité des relations avec la commune de Koutiala notamment, a été « décisif » car cela a facilité « l'implication de la collectivité locale dès le démarrage de l'opération pilote.

CONSTRUIRE LA CONVERGENCE

Autour d'une vision commune qui se construit au fil du projet

Les préalables en termes de construction de partenariats pluri-acteurs sont assez variables d'une opération pilote à l'autre. L'établissement d'une vision commune représente ainsi davantage le fruit d'une construction dans le temps plutôt qu'une entente initiale préexistante. Batik International explique même que sans une volonté délibérée de construire une vision commune, celle-ci se construit progressivement. Elle s'identifie au travers de changements qui sont le résultat d'actions communes, de la collaboration et le travail en partenariat entre les partenaires locaux et les acteurs périphériques, ainsi que d'une sensibilisation par les pairs sur les questions d'égalité.

« La construction d'une vision partagée par les acteurs du territoire a reposé essentiellement sur les réflexions à partir des découvertes d'expériences tant en France qu'au Mali. » (CA-G44 et UNMFREO)

L'opération pilote en Guinée avec CA-G44 et l'UNMFREO abonde dans le même sens d'une vision commune qui se construit au fil de la démarche. Ce sont « les différentes activités conduites dans le cadre d'une pluralité d'acteurs qui visent à faciliter la construction de cette vision commune :

- Le diagnostic des territoires
- La restitution et mise en débat de ces diagnostics
- Les voyages d'échanges au Mali, en France
- La création des associations qui témoignent de cette dynamique au niveau local de la construction de cette vision commune entre des parents qui sont également des professionnels, des élus, des techniciens, des agents de développement pour leur territoire

La construction d'une vision partagée par **les acteurs du territoire a reposé essentiellement sur les réflexions à partir des découvertes d'expériences tant en France qu'au Mali**. Ces voyages ont été réalisés par des personnalités prêtes à s'engager dans une démarche de territoire : le Directeur du ministère, représentants d'OP, chef d'entreprise agricole, élus locaux, responsable de projet. » (CA-G44/UNMFREO Carnet de route)



Pour le GRDR, l'APES et leurs partenaires internationaux, c'est en effet la mise en œuvre opérationnelle du projet qui « contribue également à faire émerger une vision commune sur les liens et les perspectives entre ESS et migrations », et ce, sur la base de valeurs qui les rapprochent.

Autour de valeurs et principes partagés

Ce qui réunit avant tout les partenaires, **au-delà de leurs différences et de leur diversité, ce sont les principes de base et les valeurs qu'ils ont en partage**. Le GRDR, dans son action pilote avec l'APES, entre la Région des Hauts-de-France et celle de Kayes (Mali) insiste rigoureusement sur ce point : « Les partenaires (directs et associés) du projet, se rejoignent autour des principes et valeurs de l'économie sociale et solidaire qui sont au nombre de quatre : primauté de la personne sur le capital, prise en charge collective, production de biens et de services à finalité sociale, mode d'organisation démocratique. » Au cœur de leur démarche commune, les partenaires de cette opération pilote aspirent à **un développement économique orienté sur la finalité d'un bien vivre sur les territoires, d'un respect de l'humain, de relations durables et respectueuses des territoires** : « un développement socioéconomique humanisé » (Voir encadré ultérieur).

« Il n'était pas question de céder à des pratiques discriminantes : par exemple, si une entente commune n'était pas trouvée, la mise en relation pouvait s'arrêter. » (Batik International)

Pour Batik International, la promotion de l'égalité est à l'origine des partenariats pluri-acteurs qui sont noués dans le cadre de l'opération pilote « Échangeons : pour l'insertion économique et professionnelle des femmes » conduite en Égypte, au Maroc, en Tunisie et en France. L'opération pilote reconnaît qu'il est nécessaire d'adapter les discours aux différents interlocuteurs, « car ces derniers ne partagent pas toujours la même échelle de valeurs, et qu'un positionnement moins militant a dû être utilisé pour faire adhérer certains acteurs au projet sans créer des résistances tout en respectant l'essence du projet (l'émancipation des femmes). » Pour autant, Batik International revendique le fait **d'être fermes sur les valeurs, les positions, quitte à mettre fin à la relation partenariale**: « Il n'était pas question de céder à des pratiques discriminantes : par exemple, si une entente commune n'était pas trouvée, la mise en relation pouvait s'arrêter. »

Les valeurs sont donc un fil conducteur de la relation partenariale, depuis ses débuts, tout comme au long de sa mise en œuvre. Elles sont au cœur de l'identité et de la connotation particulières de ces projets en faveur d'un coopérer autrement de territoires à territoires en faveur de plus de solidarité, d'humain, de collectif, de démocratie, de respect des personnes et des droits, etc.

Autour du droit

« Qu'il s'agisse des autorités publiques, des entreprises, du syndicat, des centres d'aide juridique, des ONG défenseurs de droits et des ouvriers eux-mêmes, c'est autour de ce droit que les différents acteurs semblent partager une vision commune pour mieux protéger et défendre les travailleurs. »
(GRET-CGT)

L'opération pilote menée au Vietnam par le GRET et la CGT, prend particulièrement appui sur **le droit comme instrument de la structuration du dialogue pluri-acteurs et vecteur de solidarités**. Ainsi, « l'opération tente de mieux comprendre en quoi prendre appui sur les droits existants au Vietnam (droit des femmes, Code du travail, Convention OIT ratifiées par le Vietnam) permet au Syndicat et aux OSC d'être en dialogue avec les institutions politiques (le Parti et l'État) et les entreprises pour améliorer le sort des travailleuses migrantes.

C'est en effet autour du Code du Travail nouvellement adopté au Vietnam en 2012 et entré en vigueur en 2013 que les partenaires de cette opération pilote fondent leur action commune. L'adoption de ce dernier a rendu « obligatoire l'élection de représentants des travailleurs et un dialogue régulier entre employeurs et travailleurs pour discuter de la production et de l'application des conventions collectives, des conditions de travail et d'autres revendications à la demande des représentants des travailleurs. » Si jusque là, ces dispositions pouvaient être utilisées davantage comme un « outil de rappel à l'ordre des ouvriers », **il est désormais promu comme un outil de protection et d'émancipation des ouvriers**. Qu'il s'agisse « des autorités publiques, des entreprises, du syndicat, des centres d'aide juridique, des ONG défenseurs de droits et des ouvriers eux-mêmes, c'est autour de ce droit que les différents acteurs semblent partager une vision commune pour mieux protéger et défendre les travailleurs. »

Partir des complémentarités et des légitimités des partenaires pour renforcer la portée du changement de leur action

Toujours au sein de l'opération pilote entre le GRET et la CGT au Vietnam, c'est **la reconnaissance des légitimités et de la complémentarité entre chaque partenaire, qui sert de base à la construction partenariale** entre ces acteurs de natures très différentes. Cela repose sur un premier constat de leur part : « La facilitation du changement repose sur l'intermédiation entre les différents acteurs concernés et passe par des alliances au « Nord » aussi. » Ainsi, **les partenaires ont identifié les liens de médiation qui existaient entre eux afin de bâtir leur coopération** : « Le dialogue avec le VGCL au Vietnam n'est possible qu'avec la médiation de la CGT en France. La CGT est de longue date en dialogue avec le VGCL (relations de coopération bilatérale et de solidarité depuis 1946). La CGT apporte la légitimité dans le dialogue avec le syndicat vietnamien et a joué un rôle moteur pour assurer cette intermédiation. » Quant au GRET, c'est par l'intermédiaire de cette opération pilote et de ce partenariat atypique, que le rôle de ce dernier évolue vers l'intermédiation entre différents groupes d'acteurs tels que les services juridiques populaires ou les acteurs syndicaux, comme nous pourrions le voir dans le cadre des enseignements ultérieurs.

Enfin, comme nous pouvons le comprendre dans l'encadré ci-dessous, les alliances qui sont mises en place à travers l'opération pilote du GRET et de la CGT au Vietnam, visent un **changement d'approche et d'impact, pour remettre les personnes au cœur des transformations profondes du droit des ouvriers et des femmes migrantes**.

Au sein de l'opération pilote entre CA-G44 et l'UNMFREO, le principe de complémentarité veut que chaque partenaire « apporte ses compétences et savoir-faire pour proposer, soutenir, accompagner les démarches engagées au territoire : sous l'axe du développement local comportant la veille et la mobilisation des forces locales ou nationales (CA-G44), ou dans le domaine de l'organisation et de la pédagogie (MFR) ».

L'opération pilote entre l'ONG GRET et le Syndicat CGT entre le Vietnam et l'Île-de-France : des alliances innovantes pour un changement depuis l'intérieur

Cette opération pilote, intitulée « Le droit vecteur de solidarité entre acteurs sociaux, syndicaux, politiques et économiques en France et au Vietnam », contribue à l'appropriation de leurs droits par les femmes migrantes qui travaillent dans le secteur formel et informel au Vietnam et en France.

Elle est portée par le GRET, en partenariat avec la CGT, la CGT du Vietnam et en association avec Batik International. Elle rassemble des partenaires de nature différente, au mode de fonctionnement et aux trajectoires différentes : une ONG de solidarité internationale avec une représentation locale au Vietnam (GRET), deux confédérations syndicales, française (CGT) et vietnamienne (CGT du Vietnam/CGTV) avec des liens de collaboration historiques. Batik International, ONG de solidarité internationale, est un partenaire associé au projet à des moments ponctuels pour apporter un regard « genre ». Ce projet est novateur tant par les alliances concernées (ONG-Syndicat-Centres d'aide juridique) que par sa démarche de renforcement de capacités par effet miroir. La collaboration en pluri-acteurs part de la conviction que le changement doit venir de l'intérieur et doit être porté par les personnes concernées :

1°) par les ouvrières concernées elles-mêmes à travers une meilleure connaissance/appropriation de leurs droits pour se protéger et se défendre sur la base du Code du travail existant ;

2°) par les représentants du personnel et les délégué(e)s syndicaux(ales), dans un cadre syndical.

D'où la nécessité de sortir de relations binaires habituelles entre « société civile » et « autorités publiques » et de collaborer avec d'autres groupes d'acteurs :

- L'acteur syndical : C'est un acteur social qui a ses spécificités. Au Vietnam, il s'agit du VGCL (Vietnam General Confederation of Labour) ou de la CGTV. En France, il s'agit de la CGT.

- L'acteur juridique : La question relative aux droits des femmes ouvrières migrantes amène à travailler des centres d'aide juridique qui, au Vietnam, sont affiliés aux représentations syndicales de la CGTV dans plusieurs provinces. En France (Région Île-de-France), il s'agit des permanences juridiques des bourses du travail existant dans le cadre des unions locales de la CGT

Carnet de route

Autour du cadre des ODD

Pour plusieurs opérations pilotes, le cadre de l'agenda international des Objectifs du Développement Durable (ODD) a facilité l'ouverture à de nouveaux acteurs ou l'approche pluri-acteurs de leur projet.

Ainsi, pour le GRDR, et dans un contexte de changement politique régional défavorable aux initiatives de solidarité internationale, le cadre des ODD a permis de « **créer un lien et d'identifier des enjeux forts (Ex : inclusion sociale) » dans lesquels pouvaient se reconnaître les acteurs d'ici et de là-bas.**

Pour Cap Solidarités, « l'entrée d'une approche pluriacteurs, en utilisant le cadre des ODD, les critères de l'innovation sociale ou encore le développement de la 3ème Révolution Industrielle » ont été **vecteurs de changement de leurs pratiques d'accompagnement** : « On n'est plus du tout dans un système où la solution vient du Nord et est apportée au Sud. L'accompagnement amène les porteurs de projets à penser leur projet autour d'enjeux communs, même si au jour d'aujourd'hui tous n'y arrivent pas. »

La pertinence de l'approche de territoire à territoire autour du cadre des ODD se vérifie donc à travers cette construction d'une relation partenariale sur la base d'enjeux et d'implications communes des acteurs d'ici et de là-bas, comme nous pourrions l'explicitier dans la deuxième partie du rapport.

CONSTRUIRE UN CADRE DE DIALOGUE

Formalisation de l'espace de concertation : préalable ou résultat selon les projets

Lors de la précédente convention programme Société civile et participation (SCP) la question de la formalisation des espaces de dialogues pluri-acteurs s'était également posée comme étant pour certains un enjeu capital pour leur survie, leur reconnaissance, leur crédibilité ainsi que leur indépendance vis-à-vis des pouvoirs publics. L'aspect pluri-acteurs avait en effet été davantage envisagé à l'aune de la relation plus spécifique avec les acteurs publics lors du programme SCP.

Dans le cadre du programme CAAC, bien que l'accent soit moins porté sur la coopération et le partenariat avec les pouvoirs publics, ces acteurs restent essentiels à cette relation pluri-acteurs du coopérer

autrement. Nous le retrouvons d'ailleurs à travers l'exemple tchadien de l'opération pilote portée par ESSOR sur « les dispositifs innovants pour la formation et l'insertion professionnelle ». Le projet vise à créer un cadre de dialogue et d'échanges d'outils et de compétences entre les acteurs de la Formation et de l'Insertion Professionnelle (FIP) au Tchad. Dans ce contexte, l'importance de **la formalisation de la plateforme FIP se vérifie au regard des enjeux d'ancrage institutionnel et légal de la plateforme FIP, qui en conditionnent la pérennité**. C'est en effet, la formalisation de ce cadre qui permettra d'intégrer durablement la plateforme FIP dans les instances étatiques en charge de la formation et de l'insertion professionnelle. En outre, la forme juridique de cette dernière importe également, car elle réunit plusieurs acteurs sous tutelle de différents ministères. Un ministère sera donc désigné pour assurer la tutelle de la FIP, après arbitrage du gouvernement.

« Cette formalisation dans un cadre légal paraît essentiel pour assurer la légitimité du dialogue, et de l'action tant au local qu'au national. » (CA-G44 et UNMFREO)

En Guinée, l'action d'animation des acteurs locaux du territoire de l'opération pilote portée par CA-G44 et l'UNMFREO, « **aboutit à l'émergence et la création officielle d'associations** porteuses de l'organisation de formations visant l'insertion sociale et économique des jeunes de leurs territoires. » En outre, ces dernières ont vocation à « **tisser et formaliser du partenariat** avec les collectivités locales, l'État, des institutions et acteurs professionnels qui vont accompagner et permettre d'ancrer leur projet. Cette formalisation dans un cadre légal paraît essentiel pour assurer la légitimité du dialogue, et de l'action tant au local qu'au national. »

Mise en place de cadre de dialogue pluri-acteurs et multi-niveaux

Au sein de l'opération pilote conduite par le GRDR, l'APES et leurs partenaires internationaux, un cadre de dialogue pluri-acteurs et multi-niveaux a dû être établi afin de gérer notamment les contraintes liées à « l'éloignement géographique, aux tâches et engagements quotidiens des parties prenantes des actions mais aussi au coût élevé de la concertation pluri-acteurs ». Comme en témoigne l'encadré ci-dessous, leur partenariat combine entre elles différentes actions et acteurs très diversifiés (voir encadré ci-dessous). C'est donc **sur une diversité de formats que repose le dialogue pluri-acteurs**, depuis « les temps d'échanges Skype et mails (partage d'information, de documentation, d'analyse), aux réunions locales, et voyages d'échanges inter-partenaires à l'échelle locale, nationale et internationale. »

Par ailleurs, cette organisation s'inscrit par **une combinaison entre des cadres de partenariats formels et informels**. Par exemple, les relations entre le GRDR et le RENAPESS s'inscrivent « dans un protocole de partenariat global et spécifique à la mise en œuvre du projet, de même qu'au sein de chaque réseau ou association, les membres sont régis par une charte, des règlements internes, valeurs, principes ». D'autres partenariats plus informels, entre par exemple le GRDR et l'EMDK, ou l'APES, existent également et se fondent sur un principe de « simple entente ».

S'agissant de l'opération pilote entre le GRET et la CGT, le dialogue pluri-acteurs s'effectue à différents niveaux : « au niveau national, par des mécanismes déjà existants entre la CGTV et les CJJ ; au niveau international entre la CGTV et la CGT. Au niveau de l'opération pilote, dans le cadre de la convention de partenariat, un comité de pilotage Sud a été mis en place composé de : la CGVT, la CGT et le GRET ».

Différents organes de pilotage et de concertation pour la pérennité du dialogue ou du partenariat pluri-acteurs

Des choix très différents sont faits pour organiser la représentation, le dialogue et la prise de décision au sein de ces partenariats ou coopérations entre acteurs pluriels.

Dans le contexte tchadien de l'opération pilote menée par ESSOR, les acteurs ont décidé ensemble lors d'un atelier de restructuration de la plateforme FIP (juillet 2016) de doter cette dernière d'un **comité de pilotage avec un véritable pouvoir de décision et une mission de portage stratégique et politique de la plateforme**, dont les attributions et rôles sont à préciser dans un cahier des charges. Composé de membres d'office et de ceux sous réserve de validation, le comité de pilotage est organisé autour d'une présidence tournante entre les grandes institutions-clés en lien avec la FIP (ONAPE, FONAJ, FONAP). Un cahier des charges permettra de préciser les attributions et rôles de ce comité.

L'opération pilote entre le GRDR et l'APES : la force combinée du pluri-acteurs et du multi-échelles

L'opération pilote engagée par le GRDR et l'APES porte sur les migrants comme acteurs et vecteurs de l'économie solidaire. Elle vise à penser les mobilités au sein de l'économie sociale et solidaire (ESS) comme leviers pour coopérer autrement. Le projet créé des passerelles et un dialogue entre les acteurs et expériences des territoires du Nord-Pas de Calais et de Kayes (Mali), en décloisonnant les réseaux de l'ESS, de la solidarité internationale et des acteurs politiques. Le projet s'appuie sur un partenariat multi acteurs (associations internationales et locales, universités, réseaux et plateformes thématiques) et multi échelles (France/Région Hauts-de-France et Mali/Région de Kayes et Bamako). Ces partenariats sont impulsés, noués et animés par l'association GRDR. Le GRDR facilite la connexion entre les différents niveaux d'acteurs intervenant dans le double espace de la migration. Chacune des structures partenaires est constituée en son sein de plusieurs acteurs ayant des profils, typologie similaires et différents mais qui reconnaissent les mêmes valeurs concernant l'objet qui les réunit.

Au Mali, le projet s'appuie sur l'EMDK (Espace Migration et Développement en région de Kayes) en région de Kayes, qui est une plateforme multi acteurs et multi échelle Migration et Développement à la fois locale (présence d'acteurs à la base de la région de Kayes) et internationale (inclusion de la diaspora établie ailleurs). L'espace compte 161 adhérents. Il mobilise et rassemble des acteurs institutionnels, de la société civile, économiques (entreprises sociales, coopératives, mutuelles), les collectivités territoriales concernés qui sont régis par de valeurs communes qui sont « la solidarité, l'équité, l'impartialité, la tolérance, la justice sociale, la transparence et la démocratie ». Il s'ouvre de plus en plus aux acteurs économiques (GIE, banque, Institutions de Micro Finance, Micro Projet et Micro Entreprises, commerçants, coopératives, mutuelles...).

A Bamako (Capitale du Mali), le GRDR associe le RENAPESS-Mali (Réseau National d'Appui à la Promotion de l'Économie Sociale et Solidaire au Mali) qui est un réseau d'acteurs sociaux, économiques et d'organismes d'appui à la base (soit 63 organisations membres et plus de 3 500 000 acteurs de base), qui travaille à catalyser les comportements et les valeurs sociales fondées sur l'éthique, l'équité, la responsabilité et l'intérêt partagé en vue de créer localement les conditions idéales pour un développement socioéconomique humanisé. En région Hauts-de-France, le GRDR collabore avec l'APES (Acteurs Pour une Économie Solidaire) qui rassemble les citoyens et des structures intervenant dans les activités économiques et qui se reconnaissent dans des valeurs et des pratiques solidaires (160 adhérents). La CRAO (Communauté des Ressortissants d'Afrique de l'Ouest), et Lianes Coopération quant à elles sont animées par l'« ouverture à l'international », « le faire ensemble », « la mutualisation ».

Carnet de route

L'opération pilote du GERES et ses partenaires maliens : un cadre évolutif des organes de pilotage et de concertation au fil de la réalisation du projet

Au Mali, le GERES avec ses partenaires maliens conduisent l'opération pilote « Dynamique sociale autour d'un centre collectif d'activité économique ». Le projet contribue à la mise en place d'une infrastructure communautaire (Zone d'activités électrifiées - ZAE) de fourniture d'énergie 100% renouvelables à destination des très petites entreprises de la localité. Il contribue ainsi au développement économique des territoires ruraux et à l'amélioration des conditions des populations (notamment les femmes) dans leurs tâches quotidiennes de transformation alimentaire.

Afin d'assurer la pérennité économique et sociale de la ZAE, un cadre de dialogue a été instauré. Il s'organise dans un premier temps autour d'un comité opérationnel chargé de mettre en place la ZAE, son dispositif d'animation et de suivi. Ce comité opérationnel disparaîtra une fois que le transfert de la ZAE sera effectif auprès de la mairie de Konséguela. Il sera alors « remplacé par un comité de gestion à caractère associatif regroupant la mairie et les membres du cadre de concertation déjà existant, et s'assurera du pilotage technique et de la bonne gouvernance de la ZAE en servant d'interface entre l'opérateur délégué et la commune. Cette association bénéficiera des immobilisations de la ZAE via un contrat de mise à disposition entre la mairie et la dite association.

En parallèle, un cadre de concertation a été mis en place en octobre 2015 regroupant les différentes parties prenantes à la ZAE. Il réunit au moins deux représentants de chaque maillon d'acteurs autour du projet ZAE. Il est constitué de : Un élu communal, Un représentant du service de l'agriculture, Un représentant du service des eaux et forêts, L'opérateur de la ZAE, Trois représentants des producteurs de Jatropha de chaque commune d'intervention du projet, Deux représentantes des femmes de producteurs, Deux représentants des artisans et Deux représentants des clients de la ZAE (TPE). Il permet un bon partage de l'information et une prise en compte des attentes de chaque acteur.

Carnet de route

Au sein de l'opération pilote CA-G44/UNMFREO, les deux partenaires français veillent à ce que chacun soit vigilant à « **ne pas interférer sur le fonctionnement de l'autre institution**. Ainsi la pratique a-t-elle conduit à **mettre au clair certains modes d'interventions ou de contacts notamment auprès des interlocuteurs guinéens**. » Cela a abouti à la mise en place d'un « Comité Guinée », comme « lieu

d'information, de débat et de régulation ». Par ailleurs, « ce cadre de travail a permis l'écriture commune d'une **méthode d'accompagnement du partenariat guinéen**. » Plus globalement, enfin, une convention fixe les engagements réciproques de chaque partenaire du projet.

GÉRER DES INTÉRÊTS DIVERGENTS, DES DÉSACCORDS OU DES CONFLITS

Rapports de force, désaccords, conflits de leadership, de compétences, antagonismes

Parce que la **configuration en pluri-acteurs accentue la complexité de l'entente entre protagonistes aux intérêts et positions parfois différents**, le programme CAAC a souhaité porter une attention sur les rapports de force que cela sous-tendait ; et donc à la façon de les résoudre.

Tout d'abord, il a été précisé, notamment par l'opération pilote de Batik International que **des intérêts différents ou divergents ne signifiaient pas nécessairement l'impossibilité d'une collaboration**. Ainsi tant que « les perspectives contribuant à la mission/objectifs sociaux, économiques ou politiques de chacune des parties sont présents, et qu'elles sont en adéquation avec les valeurs/principes de l'organisation, la collaboration peut s'engager et des modalités de partenariat peuvent alors être fixées. »

Ensuite, la vie de ces projets à dimension pluri-acteurs, les amène à **rencontrer des rapports de force chemin faisant**. Ainsi CA-G44 témoigne du fait que « ces rapports de forces, intérêts divergents se révèlent beaucoup plus en interne, au sein des associations qui ont été créées en Guinée et entre les individus qui les composent, que dans les relations externes. »

Au Tchad, ESSOR mentionne les différents **désaccords et conflits de leadership, de compétences, de positionnement**, etc. qu'a pu connaître la plateforme FIP. Par exemple, lors du blocus par les acteurs publics d'intégrer le secteur privé (Patronat tchadien) dans la plateforme FIP.

Dans le cas particulier de l'opération pilote de « Santé et sécurité au travail dans l'industrie de la banane » liant la CGT, ses partenaires et homologues guadeloupéens et latino-américains, et Banana Link, la question des rapports de force s'est évidemment posée dans d'autres termes. Ce projet vise en effet à réduire les impacts négatifs de l'utilisation des pesticides sur la santé des personnes qui travaillent dans les plantations et usines d'emballage de huit pays exportateurs de bananes, et de contribuer au renforcement des normes internationales du travail. **Le rapport de force avec les multinationales qui produisent et distribuent les bananes est donc total**. Comme le soulignent les porteurs de ce projet : « Notre projet se situe au cœur même de cette contradiction : la recherche du profit contre l'exigence du travail décent, du respect de la santé du travailleur. Le projet cherche à **créer les conditions pour réduire ces antagonismes** et avancer au maximum là où cela s'avère possible. »

Prévention, dialogue et implication des acteurs très en amont

La **qualité du dialogue** entre partenaires est au cœur de chacun de leurs partenariats, et c'est par ce biais, que se résolvent la plupart de leurs tensions. Il s'agit donc d'une **attitude davantage préventive**.

Dans le cadre de coopérations qui viennent renforcer les politiques publiques locales et nationales de formation et insertion professionnelle, comme c'est le cas en Guinée (Opération pilote CA-G44 et UNMFREO), le dialogue veille à **bien intégrer les pouvoirs publics**. A ce titre, CA-G44 indique combien il est important d'impliquer dès le départ les pouvoirs publics afin d'éviter les conflits. Cette opération pilote a en effet **soigné cette relation aux acteurs publics locaux dès le départ** et ainsi indique que celle-ci est « relativement aisée dans la mesure où :

- Les élus et techniciens des communes ont participé aux diagnostics initiaux et à la dynamique locale qui a précédé la création des associations ;
- Les projets portés par les associations viennent répondre à un enjeu pour le territoire. »

« Les questions foncières et certains conflits sociaux ou d'intérêts peuvent plus facilement avoir des issues favorables avec l'implication des élus locaux et autorités coutumières sur les territoires. » (CA-G44 et UNMFREO)

Par ailleurs, CA-G44 nous indique que **d'autres acteurs, tels que les élus ou les autorités coutumières sont à impliquer eux aussi en vue de l'efficacité des projets**. Ces acteurs ont « des rôles importants dans la mise en place et le développement de la dynamique : les questions foncières et certains conflits sociaux ou d'intérêts peuvent plus facilement avoir des issues favorables avec l'implication des élus locaux et autorités coutumières sur les territoires. »

Batik International souligne que dans leur opération pilote, « aucune instance n'est instaurée ni anticipée dans l'objectif spécifique de prévenir et gérer de potentiels conflits » et qu'il s'agit davantage d'un rôle de prévention, voire de gestions de potentiels conflits, lequel « incombe pour chaque collaboration à la/les personne-s responsable-s du suivi du partenariat. »

Poser des règles : transparence, information, communication, règlement intérieur

En Guinée, l'opération pilote a veillé à ce que des règles de fonctionnement soient posées à l'échelle des conseils d'administration, notamment pour garantir le partage d'information, la bonne communication interne et externe. Mais, aussi dans le but de « déjouer les risques de poursuite d'intérêts personnels, les conseils d'administration **se donnent des règles au fur et à mesure que les jeux d'intérêts s'identifient**. Ainsi, a-t-il été décidé que les professionnels (tuteurs de stages) qui encadreraient les apprenants des premières formations, ne pourraient être identifiés parmi les membres du Conseil d'Administration de la MFR de Friguiagbé, et qu'il fallait définir les principes et conditions sur lesquels reposent l'identification et l'engagement de ces professionnels, à savoir : « taille de l'exploitation, type d'activité agricole, participation aux organisations paysannes locales, disposition au transfert de compétences, accueil bénévole non rémunéré... »

Au Mali, le GERES explique que les désaccords, les rapports de force et les éventuels conflits entre partenaires de la ZAE sont toujours **gérés à l'interne et à différentes échelles selon leur niveau de complication, via notamment l'établissement d'un règlement intérieur**. Ce règlement intérieur prévoit ainsi quels sont les interlocuteurs indiqués pour ces différents niveaux de tension. Ainsi, « l'opérateur délégué est le premier rang du dialogue inter-acteurs, il peut faire recours à l'association (comité de gestion) qui en cas de dépassement peut solliciter la mairie en tant qu'autorité publique. Par ailleurs le recours à un tiers, éventuellement extérieurs au partenariat, permet de lever toute ambiguïté autour du désaccord et de dicter la loi. »

Gérer les conflits (tiers extérieur, juge, autorité publique, etc.)

Comme nous venons de le voir pour le GERES au Mali, les acteurs gèrent les conflits par l'intermédiation de personnes aux statuts, rôles, autorités et degrés d'implication diversifiés selon les cas.

Comme pour l'opération pilote menée par le GERES et ses partenaires maliens, CA-G44 et l'UNMFREO ont tout d'abord favorisé « **l'intermédiation de l'animateur du projet** de CA-G44, reconnu par les membres des associations comme personne ressource de confiance », pour gérer les conflits d'intérêt qui ont pu se poser au sein des associations. Il s'agit par ailleurs de « Privilégier le dialogue, partir des individus et leur positionnement individuel, puis dans le cadre collectif et institutionnel, le plus souvent en réunion de

bureau ou de conseil d'administration, de proposer la formalisation d'un cadre, d'une démarche pour poser des règles de fonctionnement, d'engagement qui soient co-construites et partagées ».

Pour l'opération pilote conduite par Batik International et ses partenaires égyptiens, marocains et tunisiens, il est important de **revenir « aux conventions ou aux échanges informels sur les modalités de partenariat** (ex : emails) pour inciter les deux parties à respecter les engagements formulés et/ou formalisés respectivement et à chercher un compromis en ce sens. ». Ce n'est qu'en cas de rapport de force de plus grande ampleur qu'il serait envisagé de **mobiliser « un tiers extérieur** à l'action mais membre de



l'association souvent plus expérimenté et/ou avec un statut « supérieur » de par sa position dans la hiérarchie, sa connaissance du contexte ou bien encore sa fonction de représentation nationale (ex : administrateur-riche, directeur-riche, personne du siège). » Il s'agit là d'une « **autorité incitative** » qui peut appuyer la résolution d'un tel conflit.

Au Tchad, lors du blocus par les acteurs publics d'intégrer le secteur privé (Patronat tchadien) dans la plateforme FIP, évoqué précédemment pour l'opération pilote menée par ESSOR, c'est avant tout **le fruit d'un long dialogue** au niveau des référents qui s'occupent de l'animation permanente de la plateforme FIP, et au niveau supérieur par les responsables et directeurs en comité de pilotage que les conflits ont pu se désamorcer progressivement. **Le comité de pilotage fait ainsi « office d'organe de contrôle et gestion de conflits en cas de difficultés »,** comme cela fût le cas, pour « rappeler à l'ordre certaines institutions membres de la plateforme FIP qui n'avaient pas honoré leurs contributions financières. »

Dans le contexte juridique et commercial international dans lequel intervient l'opération pilote qui lie notamment la CGT et Banana Link sur la santé et la sécurité au travail dans l'industrie de la banane, **le règlement des conflits mobilise différents espaces et outils.** « Le principe de départ est celui du **respect des prérogatives syndicales en matière de négociation collective avec l'employeur**, c'est-à-dire du droit exclusif des syndicats à négocier. L'attitude et la volonté de l'employeur de conduire une négociation de bonne foi est une condition majeure pour la réussite de tout le processus. Cela passe également par la construction d'un rapport de force. » Afin d'amener l'industrie de la banane à respecter les droits, la santé et la sécurité des travailleurs, Alistair Smith (Banana Link) témoignait lors du séminaire international de capitalisation (Novembre 2016) du fait que ce rapport de force mobilise « **des tactiques différenciées afin d'agir sur plusieurs fronts et de différentes manières selon les acteurs** », tel que c'est par exemple le cas dans le cadre du Forum mondial de la banane. Depuis les postures d'opposition ou de défense, jusqu'à celles plus coopératives dans d'autres espaces internationaux, notamment par la mobilisation « d'alliés de l'intérieur » à ces grandes multinationales. Un autre lieu de dialogue utilisé pour « les normes internationales du travail et leur application, est la **commission dite 144**, qui est une commission tripartite mise en place dans chaque pays dans le cadre des procédures de l'OIT ». Enfin, en cas de conflit avéré, l'intervention d'un tiers extérieur - tel que des autorités publiques, un médiateur ou un juge - est possible lorsque les deux parties en conflit ne parviennent pas à se mettre d'accord.

L'importance de contextes favorables pour le suivi et la pérennité du dialogue pluri-acteurs

L'actualité nous le rappelle souvent, le contexte économique, social, politique, institutionnel, voire même sanitaire, impacte fortement les conditions de réalisation des projets de coopération solidaire internationale. Ainsi, l'ensemble des organisations membres du CFSI présentes en Région Hauts-de-France, témoigne de la fragilisation de leur action, et plus globalement de tout le tissu associatif œuvrant sur la solidarité internationale, du fait du dernier changement d'exécutif régional. Ce changement a été vecteur d'instabilité, tel que peut le décrire Cap Solidarités relativement au contexte de démarrage de son opération pilote : « Le contexte politique de la première année du projet, avec le changement de majorité politique au niveau régional aux élections de décembre 2015, a provoqué des difficultés importantes pour de nombreux acteurs (à commencer par le Conseil Régional lui-même et les acteurs qui dépendent de ses financements) pour se projeter et envisager de nouvelles pistes d'actions. Une Commission Opérationnelle a eu lieu en octobre 2015. Pour l'année 2016, cette commission a été mise en suspens. » Cela a placé les acteurs dans « l'incapacité (financière et organisationnelle) de se projeter pour l'année 2017 », entravant de ce fait leur capacité à se mobiliser ou à les mobiliser.

« Le contexte politique de la première année du projet, avec le changement de majorité politique au niveau régional aux élections de décembre 2015, a provoqué des difficultés importantes pour de nombreux acteurs » (Cap Solidarités)

L'antenne du GRDR des Hauts-de-France qui conduit l'opération pilote avec l'APES sur ce même territoire, confirme la déstabilisation qui a résulté de ce changement politique à l'échelle régionale. Le dialogue avec les pouvoirs publics régionaux s'en est trouvé entravé : « Aujourd'hui, on n'y est toujours pas parvenu. Nous on fait le pas, mais de l'autre côté il n'y a pas plus d'intérêt ». Au regard de ces changements, les acteurs de la solidarité internationale ont modifié leurs stratégies de dialogue, modulant les divers outils en la matière. Ces derniers se sont rassemblés en réseau autour d'une stratégie de « front uni ». Par ailleurs, sur la question migratoire en Hauts-de-France, c'est désormais un rapport frontal qui s'est instauré entre les associations et les pouvoirs publics régionaux.

Cette instabilité est également vécue par l'opération pilote CA-G44/UNMFREO, côté France comme côté guinéen ; ou encore par l'opération pilote de Batik International à la suite des révolutions et printemps arabes en Tunisie et en Égypte particulièrement.

Ces constats pointent, comme c'est souvent le cas, la difficile conciliation entre le temps des mandats politiques et celui, de plus long terme, d'une coopération de territoire à territoire tournée vers un développement local, durable et enraciné.

B- QUELLES ÉVOLUTIONS ?

LE CHANGEMENT DE POSTURE VERS UN COOPÉRER AUTREMENT ENTRE PARTENAIRES

Depuis les pratiques des différentes opérations pilotes et de leurs partenaires, des changements de posture notables sont à observer. Ils témoignent des caractéristiques de ce « coopérer autrement en acteurs de changement » que revendiquent la plateforme du CFSI, ses organisations membres et leurs partenaires.

- **Le pluri-acteurs : une démarche d'ici et de là-bas**

CA-G44 insiste dans ses retours d'expérience sur le fait tout d'abord que le « pluri-acteurs est une démarche d'ici et de là-bas ». Elle vient tant des partenaires français, que des guinéens qui œuvrent pour un développement local et rural.

- **Une démarche de développement local, humain, durable, participatif et inclusif**

Cette même opération pilote en Guinée note également que les associations partenaires, que sont CA-G44 et l'UNMFREO sont « engagées en solidarité internationale auprès des acteurs guinéens à travers les valeurs d'un **développement local durable c'est-à-dire participatif et inclusif, respectueux des personnes et de l'environnement, responsable et autonome** ». Ces valeurs nous les retrouvons également enrichies dans les principes qui guident l'action des Fédérations des MFR de Sarthe et de Mayenne, et l'UNMFREO auprès des associations guinéennes, à savoir « des **principes de vie démocratique, de transparence, d'exemplarité, de redevabilité** ».

- **Co-construire avec les acteurs**

Tel que nous avons pu le voir au cours des développements précédents, la co-construction des partenariats et projets avec les acteurs, eux-mêmes, est une garantie pour **répondre au mieux aux besoins**, pour faire converger les acteurs autour d'un projet commun et pour se prémunir d'éventuels désaccords ou conflits chemin faisant.

Cette co-construction va de pair avec l'implication nécessaire des acteurs locaux. Elle en garantit l'appropriation et évite ainsi les logiques d'aide exogènes. Le GERES en témoigne avec la mise en place d'un « comité opérationnel exécutif de la ZAE, constitué par le maire de Konséguéla et/ou son représentant et le GERES représenté par le chef du programme ou le chef de projet du GERES. Ce comité vise une forte implication des élus dans le pilotage des activités du projet et leur permet ensuite de mieux s'imprégner de l'ensemble dispositif de gestion mise en place. »

- **Mettre sur un pied d'égalité**

Ce principe de co-construction se retrouve également fortement ancré dans l'opération pilote menée par ESSOR au Tchad : « Il y a 2 principes clés qui sont inhérents à la plateforme FIP, notamment la complémentarité et la co-construction. » Ce dernier, nous disent-ils, « rappelle l'importance de mettre au même pied d'égalité les acteurs et d'établir une collaboration franche tendant à asseoir un partenariat horizontal. »

• **Mettre les personnes au cœur**

L'opération pilote du GRET et de la CGT au Vietnam parie en effet sur un impact plus important des changements **en agissant directement auprès des personnes pour qu'elles deviennent « actrices de leurs droits »**, et « non simples bénéficiaires ou consommateurs ». Il s'agit par exemple, de développer « une **méthodologie plus participative** grâce à laquelle la personne modifie son attitude par rapport à la loi, en passant d'un comportement passif à une attitude active. **La personne prend confiance** en elle car elle réalise qu'elle possède des droits, apprend à connaître le droit, le rapporte à son quotidien et l'utilise pour protéger et défendre ses intérêts. » Toutefois cette démarche se heurte à la culture politique au Vietnam, plutôt descendante et hiérarchisée (*topdown*) dans laquelle « le droit est plutôt vu comme un outil de rappel à l'ordre (les obligations des ouvriers) que comme un levier de transformation (les droits des ouvriers) qui permettrait aux ouvriers d'agir lorsqu'il existe des dispositions qui leur sont favorables (comme c'est le cas avec le Code du travail vietnamien. »

• **Rechercher les complémentarités**

Pour ESSOR, le **principe de complémentarité** est le deuxième principe clef (avec celui de co-construction) à la base du partenariat au Tchad. Partant d'un contexte où les acteurs s'affrontaient ou engageaient des démarches disparates et déconnectées les uns des autres, l'argument au cœur de l'opération pilote a été de « **sortir de ce cloisonnement** et du doublon dans les interventions pour partager et échanger sur les pratiques des uns et des autres ». Sans volonté de « supplanter les institutions membres dans leur domaine d'intervention », il s'agissait au contraire, dans le milieu de la formation et de la insertion professionnelle, de « **créer une dynamique de complémentarité entre les acteurs**, de sorte à rendre efficace et efficiente les interventions et avec plus d'impact. »

Pour CA-G44, l'UNMFREO et leurs partenaires guinéens, la complémentarité est au centre de leur recherche de coopération, notamment pour anticiper et gérer les éventuels risques de conflits. Autour de la dynamique territoriale de création des associations de Boké (MFR de Kolabouyi) et de Kindia (MFR de Friguigbé), la répartition suivante a prévalu entre les partenaires :

- « les Fédérations des MFR de Sarthe et de Mayenne, et l'UNMFREO, apportent leurs savoirs faire en terme d'organisation et d'animation de la vie associative autour des missions des MFR; et en terme d'organisation pédagogique et d'ingénierie de formation ;
- CA-G44 est un facilitateur à l'établissement de la relation de partenariat entre les associations françaises et guinéennes et joue un rôle d'appui-conseil dans la conduite par les associations guinéennes des premières actions qu'elles conduisent en vue d'établir durablement leur projet. »

« Au monde associatif, cet attelage avec le monde syndical apporte l'ancrage dans les réalités du travail. Cet aspect est souvent dans l'angle mort de ONG. » (CGT – Banana Link)

Quant à l'opération pilote relative à la santé et la sécurité dans l'industrie de la Banane souligne que la complémentarité entre le monde associatif (Banana Link, Indecosa-CGT) et le monde syndical (la CGT et COLSIBA), repose sur le fait que « au monde associatif, cet attelage apporte l'ancrage dans les réalités du travail. Cet aspect est souvent dans l'angle mort de ONG. »

• **Consacrer l'autonomie des partenaires locaux**

En sus de la répartition des rôles de chacun et de la construction d'une complémentarité entre partenaires, l'opération pilote CA-G44/UNMFREO en Guinée, s'engage dans une « **posture, de ne pas faire à la place de** ». Cela induit que les partenaires internationaux adoptent une position **d'écoute et d'accompagnement méthodologique (conduite de projet)** des associations locales. Cela implique de **tenir compte de « la capacité de mobilisation** des membres des associations pour porter, organiser, conduire les activités », ainsi que **d'anticiper la temporalité que cela suggère**, ce qui en l'occurrence a été source de difficultés.

Ainsi, les associations guinéennes ont « **leur autonomie et prennent librement leurs orientations, sans qu'elles soient toujours partagées avec les partenaires internationaux.** » Ces derniers interviennent pour « **questionner l'impact des projets sur le développement du territoire à long terme** au regard de

la spécialisation de l'économie, des conséquences environnementales pour le terroir, qu'ils peuvent engendrer. » Ils sont donc davantage dans **une posture de prise de recul** par rapport à une opportunité immédiate afin de la remettre dans une perspective à plus long terme et de **partager les expériences qu'ils ont eux même connu** quant aux orientations de développement économique données à leur territoire, et l'échec à long terme des projets de spécialisation économique. »

• **Trouver les équilibres dans la relation aux pouvoirs publics**

Les pouvoirs publics incarnent le cadre des politiques publiques dans lequel les organisations de la société civile vont pouvoir agir pour améliorer les conditions de vie des populations. Aussi, est-il essentiel pour elles de s'inscrire dans un tel cadre et donc de nouer l'interlocution, voire un partenariat, avec les pouvoirs publics. Dans le cas de l'opération pilote d'ESSOR au Tchad, il y a une « **forte attente envers les pouvoirs publics pour le portage institutionnel et l'appropriation du dispositif** de la plateforme FIP ». En effet, l'ambition de la plateforme FIP en termes de formation, d'insertion de jeunes, de réduction du taux de chômage, de lutte contre la pauvreté, etc. rejoint « les priorités de l'agenda de préparation du nouveau cadre de développement au Tchad vision 2030. » Pour autant, ESSOR reconnaît que les « **ONG, encore peu habituées à ce nouveau rôle d'animation de collectif pluri acteurs vont parfois avoir tendance à « bousculer » les pratiques des acteurs publics** tant les modes de fonctionnement, procédures et rythmes de travail sont différents. »

Par ailleurs, **une certaine suspicion demeure entre les acteurs du monde associatif et ceux du monde institutionnel et politique**. Ce contexte de méfiance est encore très valable dans le contexte tchadien. Il en va également en Guinée, où l'engagement de certains élus semble s'apparenter davantage à une démarche politicienne, notamment à l'approche des élections, qu'un engagement sincère à l'égard du projet des associations.

La question de l'autonomie du projet de l'opération pilote en Guinée est ainsi un point de vigilance permanent pour l'ensemble des partenaires du projet : « La question des rapports **entre l'autonomie à préserver d'un projet qui prend place au sein de la politique nationale de formation** et les ministères devra être clarifiée en permanence. Ainsi, tant du côté des MFR que de CA-G44, l'attention est en éveil pour que la place de « témoin » du Directeur n'induisse pas quelque dérive de positionnement. » Cela est d'autant plus important compte tenu des contraintes du projet liées à la posture et aux objectifs poursuivis par le Ministère de l'Enseignement Technique, de la Formation Professionnelle, de l'Emploi et du Travail (METFPET). Ce dernier semblerait en effet s'engager dans une approche pluri-acteurs dans le but de se « décharger sur les acteurs de la société civile du financement et de la prise en charge des jeunes exclus des dispositifs actuels ». Par ailleurs, sa politique semble privilégier un objectif de « formation des masses déscolarisées », plutôt que l'insertion socialement et économiquement effective des jeunes.

• **Prévoir l'effacement progressif des partenaires internationaux**

Comme résultat d'une évolution propre à l'organisation, CA-G44 intègre désormais dans les partenariats qu'elle noue, la formalisation du temps qu'elle se donne pour jouer son rôle de facilitation-médiation partenariale et d'animation de réseau. Que ce soit vis à vis des acteurs en France ou en Guinée, elle prévoit son « progressif « effacement », « retrait » de la relation partenariale » qu'elle avait contribué à initier.

• **S'ajuster en faveur d'une horizontalisation des relations entre partenaires**

« Partager les responsabilités, mobiliser les ressources des institutions membres pour la réalisation des activités et projets, s'écouter mutuellement dans le montage de projets, etc. a contribué à cette horizontalisation des relations. » (ESSOR)

C'est dans une logique d'action similaire qu'ESSOR a ajusté son positionnement au sein de l'opération pilote du programme CAAC, afin « d'accorder une place de choix aux partenaires nationaux dans la collaboration, de responsabiliser et faire monter en puissance les acteurs nationaux (publics et privés) dans la conduite et l'appropriation des activités. ». ESSOR qui a longtemps été considéré comme chef de file de la plateforme FIP, a revu sa philosophie d'intervention pour remettre de l'horizontalité là où prévalait jusqu'alors une certaine « verticalité de la coopération Sud/Nord. » Comme en témoigne l'opération pilote, le fait de « partager les responsabilités au sein de la plateforme FIP ; de mobiliser les ressources des institutions

membres pour la réalisation des activités et projets ; de s'écouter mutuellement dans le montage de projets, etc. » a contribué à cette horizontalisation des relations.

Cette horizontalisation des relations, nous la retrouvons également à travers les pratiques d'ADESAF, qui soutient des projets de développement correspondants à des besoins exprimés par les populations locales et portés par des municipalités, des associations locales africaines ou des associations de migrants. **La coopération décentralisée entre collectivités territoriales permet de rompre avec la vision Nord/sud classique de l'aide au développement** et en propose une nouvelle, hors des rapports de charités dès lors qu'elle s'oriente autour d'enjeux communs.

LES RÉSULTATS EN FAVEUR DE LA RÉDUCTION DE LA PAUVRETÉ ET DES INÉGALITÉS ET DU RENOUVELLEMENT DES RELATIONS NORD-SUD

En quoi ces pratiques de coopération entre acteurs pluriels et entre partenaires aux natures différentes, contribuent-elles à apporter des réponses aux enjeux de pauvreté, d'inégalité, d'interdépendance, de développement durable et de relations Nord-Sud ? Quels sont les résultats dont peut témoigner le programme CAAC à travers ce coopérer autrement entre partenaires ?

L'opération pilote initiée par ESSOR au Tchad répond à cela assez directement, en montrant que les stratégies de coopération et partenariats pluri-acteurs (publics et privés) au sein de la plateforme FIP concourent à la **réduction de la pauvreté par « un décloisonnement et une mutualisation des moyens et outils de travail par les acteurs publics et le secteur privé œuvrant dans le secteur FIP**, permettant une meilleure capacité à répondre à une forte demande de la jeunesse de se former et/ou de s'insérer. » Dans le contexte tchadien où prévaut un taux de chômage de plus de 20%, cela contribue à mettre fin aux doublons qui existaient par le passé en termes de financement des bénéficiaires et des interventions, de morcellement des actions à petite échelle, d'absence de passage l'échelle, etc. Chaque acteur au sein de la plateforme FIP a reconnu mutuellement la légitimité des autres acteurs, qu'ils soient publics ou privés, à contribuer et apporter des ressources pour la réalisation d'objectifs communs de formation et d'insertion professionnelle des jeunes. A cette reconnaissance entre acteurs tchadiens, s'est ajoutée l'horizontalisation des relations entre ces derniers et le partenaire international français qui avait été jusque là chef de file de la plateforme en termes de compétences et de ressources financières. Cet équilibrage des relations est lui même complété par des organes décisionnels et opérationnels pilotés tout à la fois par le secteur privé et la société civile avec le concours des acteurs publics. Les conditions de co-responsabilité et de montée en puissance des acteurs nationaux dans la conduite et l'appropriation des activités de la plateforme, **contribuent positivement à la pérennisation d'une structure qui lutte favorablement contre la vulnérabilité de la jeunesse et de ses familles**. En outre, la présence d'ESSOR dans le partenariat a permis de « changer le mode opératoire d'intervention de certains acteurs de la Plateforme comme l'ONAPE » et d'ouvrir à la prise en compte de « non diplômés et qualifiés comme une cible. »

Pour le Secours populaire français (SPF), les dynamiques d'association de nouveaux acteurs, au Salvador comme en France, se poursuit dans un effet d'agrégation « boule de neige ». Au Salvador **les partenariats s'élargissent à des agriculteurs, lycée, universités ou autres ONG**. Pour le SPF de Montauban, de nouveaux échanges se font jour avec des partenaires français lycée agricole, agriculteurs bio, association de handicapés, Service de protection de la jeunesse, etc.). Par ailleurs, des relations se tissent plus étroitement entre Salvadoriens et Français et ce, en dehors de la relation déjà établie entre la fédération SPF82 et la coopérative « Canasta campesina ». **Les effets notables de ces partenariats pluri-acteurs en termes de réduction de la pauvreté consistent au triplement des revenus des agriculteurs de Comasagua, obtenus en 3 ans avec la possibilité de scolariser les enfants et d'améliorer la santé**. Cela est renforcé par une aide du Ministère salvadorien de l'agriculture en matériel et bientôt, la construction et l'équipement du bâtiment de la coopérative. Par ailleurs, la formation de responsables de la coopérative et d'agriculteurs à l'université favorise cette montée en compétence des acteurs, leur autonomie et donc une contribution à la lutte contre les inégalités et la pauvreté. Enfin, à Montauban, « le jardin solidaire permet cette « mixité » entre bénévoles, familles accueillies par le SPF, lycéens, enseignants, autres ONG. »

1.2 COOPÉRER AUTREMENT AVEC LES ACTEURS DU SECTEUR MARCHAND

La dimension de la coopération à travers des approches de dialogue et de partenariat pluri-acteurs a été beaucoup abordée lors des précédentes capitalisations des conventions-programmes SCP du CFSI. Si cela demeure un axe fort du programme CAAC, sa spécificité est de l'aborder via l'axe plus resserré de la coopération et du partenariat avec des acteurs du secteur marchand. Cela renvoie notamment au pilier du CFSI visant à mieux relier les dimensions économique et sociale.

Cette considération se justifie et est saisie à travers la grille de lecture de plusieurs enjeux de différente nature :

- des frontières devenues poreuses entre secteur marchand et action associative comme nous pouvons le constater avec l'émergence des formes d'économie sociale et solidaire (ESS⁴ - Loi Hamon 31 juillet 2014) sur les territoires, ou encore à l'international, à travers l'intervention des acteurs du *social business*⁵, ou encore l'adoption d'une Stratégie de promotion des nouveaux modèles de l'économie sociale et inclusive par le Ministère des Affaires étrangères et du développement international en 2016 (Voir Compte rendu : [Quelles logiques entrepreneuriales dans les pratiques de solidarité internationale](#) - 16 mars 2017 - CFSI) ; ce qui invite les organisations de solidarité internationale à mieux comprendre ces nouvelles logiques d'action et à mieux s'y adapter ;
- un contexte global de diminution des fonds publics qui touche directement les organisations de la société civile (OSC /ONG) qui doivent ainsi trouver de nouveaux modèles économiques et élaborer des stratégies de coopération/partenariat avec des acteurs privés, notamment pour le financement de leurs actions de solidarité internationale ;
- l'urgence de répondre aux crises profondes que nos sociétés connaissent d'un bout à l'autre de l'hémisphère et qui génèrent une extrême pauvreté, des inégalités croissantes et une dégradation accélérée de notre environnement ; ce qui amène les OSC à considérer les acteurs du secteur marchand comme des acteurs de changement à intégrer dans les démarches de solidarité internationale et de changement social, que soit en les prenant pour cibles ou en les associant aux projets de solidarité internationale.

Au regard de ces enjeux, le programme CAAC a incité les membres du CFSI et leurs partenaires à expérimenter des pratiques de coopération et de partenariat tournées vers les acteurs du secteur marchand, au sein d'opérations pilotes. Par ailleurs, le CFSI et l'IRG, à travers la dimension plus réflexive du programme CAAC et de la capitalisation de ce dernier, ont animé des échanges avec l'ensemble des membres de la plateforme CFSI, dans l'optique de mieux connaître leurs pratiques, y compris en dehors des opérations pilotes dédiées au CAAC. Il en est résulté pour premier constat que l'intérêt, le rapprochement, voire les partenariats avec les acteurs marchands correspondait à une réalité partagée au sein de la diversité des membres du CFSI, voire même à une expertise confirmée pour certains d'entre eux.

Pour autant, cette réalité partagée en appelle à des enjeux et prend des formes très diversifiées qu'il convient de restituer ici à travers les réponses apportées aux questionnements centraux suivants :

- Quels sont les acteurs du secteur marchand dont on parle ?
- Pourquoi et à quelles conditions enclencher le dialogue avec les acteurs marchands ?
- A quel changement de pratique de coopération cela aboutit-il ?
- Quelle est la spécificité du rôle des organisations de solidarité internationale dans le dialogue et le partenariat pluriacteurs, notamment avec les acteurs marchands ? (en termes de compétences, valeurs, rôle, temporalité, financement, ancrage territorial, etc.)
- La coopération avec des acteurs du secteur marchand a-t-elle transformé les modalités de définition et de conduite de l'opération pilote, et ses résultats ?
- Quel est l'impact de ces coopérations ou partenariats en termes de réduction de la pauvreté et des inégalités ?

4. L'ESS se définit autour de principes : finalité du service aux membres plutôt que le profit ; l'autonomie de gestion ; un processus démocratique et la primauté des personnes et du travail sur le capital dans la répartition des ressources.

5. Le *social business* est le développement d'actions de réduction de la pauvreté, d'accès aux soins de première nécessité par des entreprises avec un retour financier positif pour ces dernières.

ZOOM SUR :



GERES/AMEDD/AMADER
Dynamique sociale autour
d'un centre collectif
d'activité économique



<http://www.geres.eu/fr/zone-d-activites-electrifiee-au-mali-zae#film>



CGT/Banana Link
La santé et la sécurité au
travail dans l'industrie de la
banane



<http://www.cgt.fr/Sante-et-securite-des-travailleurs-des-bananaieries-la-France-en-passe-de.html>



Cap Solidarités
Jeunes : esprit
d'entreprendre et
développement solidaire
des territoires



<https://www.youtube.com/channel/UCd5MHLvO76gOmgw9Z0jdzfA>

A- QUELLES PRATIQUES?

QUI SONT LES ACTEURS DU SECTEUR MARCHAND DANS LE PROGRAMME CAAC ?

Acteurs économiques, acteurs du secteur privé lucratif, acteurs marchands...etc., les dénominations sont nombreuses pour qualifier ce monde économique qui paraît *a priori* si éloigné des logiques non lucratives du secteur associatif et des organisations de la solidarité internationale.

Les termes de référence dédiés aux opérations pilotes du programme CAAC avaient d'ailleurs retenu une acception assez large de ces derniers, à savoir : « sont considérés ici comme acteurs économiques des territoires dans lesquels s'inscrivent ces opérations, les entreprises locales, nationales ou internationales, les organisations paysannes, les chambres consulaires, les organisations d'économie sociale et solidaire (coopératives, mutuelles, chambres régionales), organisations ayant une activité économique informelle, organismes de formation privés travaillant ou pas avec le secteur marchand. » Au cours du programme CAAC, l'intitulé « acteurs du secteur marchand » ou « acteurs marchands » est finalement celui qui a été retenu.

Dans le cadre des échanges dédiés à la capitalisation du programme CAAC, les organisations membres du CFSI et leurs partenaires ont éprouvé **le besoin de mieux distinguer ces acteurs**. En effet, en faisant l'énumération des acteurs marchands avec lesquels travaillaient les membres de la plateforme du CFSI, on pouvait s'apercevoir de la diversité des acteurs du champ et de la très grande variété de leurs modes d'intervention. « Il faut faire l'analyse à l'échelle du territoire dans lequel on intervient. **Il y a une typologie à chaque échelle, ainsi que des acteurs et façons de travailler différentes selon l'acteur et selon sa taille.** » (Ibrahim Hawa Dembaya, GERES, Mali). Ainsi, par exemple, Élevage sans frontières (ESF) travaille « du petit transformateur local à la chaîne de distribution (comme des grandes entreprises) en passant par

l'intermédiaire qui va acheter ou commercialiser la production. », alors que pour ESSOR au Tchad, « il n'existe pas de partenariat avec le secteur marchand proprement dit au sein de leur opération pilote, et le seul acteur réellement représentatif du secteur privé est le patronat tchadien ».

De fait, dans le programme CAAC, ces acteurs marchands **vont du petit agriculteur à l'échelle micro-locale, de la boulangerie d'une ZAE, à des petites et moyennes entreprises (PME), voire des coopératives, des migrants, jusqu'à des multinationales de la banane qui agissent à l'international**, ... et passent de logiques d'autosuffisance, voire de survie, à celle de l'ESS, ou encore à des logiques productivistes, néolibérales, capitalistes, etc., qui sous tendent des leviers de changement et des rapports de force très différents.

C'est donc face à toute cette déclinaison d'acteurs, que le programme CAAC a amené à préciser les raisons d'une coopération avec ces derniers (pourquoi dialoguer ou coopérer avec les acteurs marchands), les différentes approches retenues selon le type d'acteur et le mode d'intervention (comment dialoguer ou coopérer avec eux) et enfin, pour quel changement (résultats et impacts).

POURQUOI COOPÉRER AVEC LES ACTEURS MARCHANDS ?

La question du « pourquoi coopérer avec les acteurs marchands » est une interrogation qui s'est affinée au cours du programme CAAC et s'affinera encore très certainement au sein de la plateforme du CFSI dans les suites de ce programme.

L'évaluation d'ensemble du programme CAAC⁶ retiendra que les opérations pilotes ont répondu à trois sortes de motivations principales, à savoir, relier l'économique et le social :

- afin de **renforcer des dynamiques économiques** (productives, génératrices de revenus ou d'emploi) au service de l'insertion sociale et de la réduction de la pauvreté (Voir les opérations pilotes du Secours populaire français, du GRDR/APES, de CA-G44/UNMFREO, Batik International)
- pour **engager ou faciliter un dialogue, ou mobiliser les acteurs marchands du territoire** (Voir les opérations pilotes de Cap Solidarités, d'ESSOR et du GERES)
- pour **interpeler la responsabilité sociale et environnementale des entreprises (RSE)** (Voir les opérations pilotes GRET/CGT et CGT/Banana Link).

« On ne peut pas lutter contre la pauvreté si on n'augmente pas le niveau de vie de chaque famille. Beaucoup dans l'informel. On s'attaque à cela. L'une des causes de l'exclusion sociale, c'est l'exclusion économique » (Haingo, CITE, Madagascar)

Dans la lutte contre les conséquences de l'économie néo-libérale de marché (pauvreté, inégalités et injustices sociales, exclusion, etc.), les acteurs marchands sont jugés comme étant **des acteurs incontournables d'un changement** depuis l'intérieur d'un système qui paraît incontrôlable. **Ils sont tout à la fois des acteurs de pouvoir et des acteurs de changement.** Ils sont évidemment des acteurs d'un développement économique local que les organisations de la solidarité internationale œuvrent à faire devenir plus humain et moins inégal. Associer les acteurs marchands peut aussi permettre de les faire évoluer.

« Associer tous les acteurs d'une chaîne pour que la prise de conscience soit générale. Défendre à la fois les questions économiques, environnementales et le social » (Arnaud, INDECOSA, CGT) Les associer répond souvent à **un objectif de viabilité des projets**, pour assurer la génération de revenus propices à l'autonomisation et la pérennité des projets. D'un autre point de vue, s'allier avec de tels acteurs permet de **conforter un nouveau modèle économique** des projets de solidarité internationale ou **d'y apporter des ressources complémentaires (financières ou techniques) afin de sortir d'une logique de services subventionnés**. Dans un contexte de baisse généralisée des subventions publiques, ces préoccupations répondent également à l'exigence, voire l'impératif, de trouver de nouvelles voies de financements, structurelles ou pour les projets de solidarité internationale. C'est aussi dans ce sens que les OSI mènent des réflexions pour affiner leurs stratégies en la matière. (Voir infra)

6. Evaluation finale du programme Coopérer autrement en acteurs de changement – Danièle Sexton (Consultante indépendante) – Mars 2018

« Intégrer les acteurs économiques permet la pérennité et apporte une compétence technique. »
(Ambroise, ESSOR, Tchad)

Dans une logique pluri-acteurs, ADESAF souligne qu'associer les acteurs marchands permet **d'améliorer leurs projets**. Les arguments qui justifient un tel choix peuvent également faire référence aux compétences, à la compréhension d'une autre culture qui est celle de l'entreprise, à l'ouverture à d'autres réseaux, à l'impact sur d'autres niveaux d'échelle, etc. que peut procurer la coopération avec les acteurs marchands.

Plus pragmatiquement, la recherche de coopération se fait **lorsque ces derniers sont pertinents par rapport à l'objet du projet lui-même**. Ainsi, pour la mise en place d'un dispositif de formation professionnelle et pour aider à l'insertion des jeunes au Tchad, l'initiative d'ESSOR avait besoin de s'entourer des entreprises qui emploient ces derniers, afin de mieux comprendre leurs besoins et de les amener à mieux prendre en compte les jeunes les moins qualifiés ou diplômés.

Dans le cadre de son opération pilote, Cap Solidarités a été amenée à s'ouvrir aux acteurs économiques de son territoire en Région des Hauts-de-France, du fait de deux facteurs. Un facteur interne lié au fait que « travailler avec de nouveaux acteurs était un objectif stratégique de Cap Solidarités depuis 2012, et que cette opération pilote leur a permis de construire une démarche intégrale pour y arriver ». Un autre facteur, plus externe, lié quant à lui « **au poids politique de l'entrepreneuriat dans la stratégie régionale** ». En devenant une priorité politique, l'entrepreneuriat a demandé la définition de nouvelles lignes de travail innovantes, et par conséquent, la participation de nouveaux acteurs (sans financements disponibles...) à laquelle Cap Solidarités a pu répondre.

Pour les acteurs syndicaux, il semble en revanche inapproprié de parler de « coopération » avec des acteurs du secteur marchand dans le sens où « l'employeur et ses organisations représentatives sont des interlocuteurs des syndicats et que leur rôle est de faire respecter les droits existants des travailleurs et d'en obtenir de nouveaux. **Le dialogue avec le patronat est donc recherché, mais il n'est pas toujours aisé.** »

COMMENT CONSTRUIRE L'INTERCONNAISSANCE ?

Les organisations de solidarité internationale qui sont sorties du champ des acteurs de ce même secteur pour s'ouvrir à ceux du secteur marchand ont du mettre en œuvre de nouvelles stratégies pour favoriser l'interconnaissance réciproque, malgré des cultures organisationnelles, des vocabulaires et des objectifs différents, voire même divergents.

Mais avant de prendre contact avec ces acteurs marchands, certains, comme Cap Solidarités ont eu besoin **de revenir à eux mêmes**. Nombreux sont en effet les OSC qui témoignent du fait **qu'aborder les acteurs marchands peut faire peur, voire générer des désaccords internes**. Ainsi, Cap Solidarité a avant tout pris le temps de cette discussion en interne pour, à l'occasion d'un atelier « entre nous acteurs du réseau de solidarité internationale et de la jeunesse », définir une vision commune de la coopération internationale et dégager 3 chemins de changements que nous avons partagés avec nos partenaires afin de guider nos actions. » Ce n'est donc qu'une fois solides sur leur vision commune et leurs orientations que s'est engagée l'ouverture vers les acteurs économiques.

Il nous a paru nécessaire dès le début de l'opération pilote de rassembler avant d'aller aborder de nouveaux acteurs (cela pouvait faire peur d'aller vers les entreprises ! (Cap Solidarités)

Au Tchad, il a fallu **gérer les réticences et les désaccords face à l'intégration des acteurs marchands** au sein de la plateforme FIP afin de pouvoir avancer dans cette ouverture. Il existe en effet au Tchad **un contexte de méfiance réciproque** entre les acteurs : « Les acteurs étatiques pensaient que la venue des nouveaux acteurs (privés) allait mettre à mal leur légitimité à remplir les missions de service public et le secteur privé craignait l'hégémonie des pouvoirs publics, à les enrôler dans une démarche sans un véritable

partage de pouvoir ». Cela aboutit à une situation de « blocus » qu'il a fallu résoudre par le dialogue et le temps nécessaire pour résorber ces désaccords. C'est en échangeant sur « la nécessité et l'importance du secteur privé dans cet espace de concertation », en mettant en avant les enjeux communs de la formation et de l'insertion professionnelle autour desquels les complémentarités entre acteurs publics et privés pouvaient s'organiser, que l'adhésion des acteurs marchands a été possible au sein de la plateforme FIP.

Des instabilités politiques et institutionnelles, telles qu'ont pu les connaître des pays comme la Tunisie ou l'Égypte sous l'effet des révolutions de 2011, **rendent plus difficile « la mobilisation des acteurs économiques, notamment du secteur financier** (banques, organisations microcrédit, etc.) », qui y sont très sensibles. Il aura fallu attendre trois années pour que le climat de méfiance retombe et génère « moins de résistance pour rencontrer les partenaires locaux et s'associer au projet. » (Opération pilote – Batik International)

L'opération pilote de Cap Solidarités témoigne également de la façon dont elle a engagé cette phase d'interconnaissance et d'ouverture dans un environnement **où les repères changent et où il faut adapter sa terminologie et les exemples donnés**, afin d'être le plus évocateurs pour les interlocuteurs économiques (Voir encadré ci-dessous).

L'opération pilote de Cap Solidarités : s'ouvrir aux acteurs économiques pour une meilleure synergie entre eux, la société civile et les pouvoirs publics en faveur du développement solidaire des territoires par les jeunes

Dans le cadre de son opération pilote, Cap Solidarités a été amenée à s'ouvrir à de nouveaux acteurs, hors du champ de la solidarité internationale, que sont les acteurs économiques de son territoire en Région des Hauts-de-France.

Pour ce faire, Cap Solidarités a travaillé sur la terminologie employée pour parler de son métier à des personnes qui ne connaissent pas ce qu'est la solidarité internationale, ni l'accompagnement aux porteurs de projets. Ils ont travaillé à extraire de leur base de données des projets que nous accompagnons qui sont particulièrement représentatifs pour les citer en exemples de Territoires Solidaires, Citoyenneté Mondiale, Innovation Sociale. Cela permettait à leurs interlocuteurs de mieux visualiser de qu'ils faisaient et de faire le lien avec leur secteur d'activité. Ils ont adopté une l'attitude la plus ouverte possible aux différents points de vue : « On écoute, on essaie de comprendre, on est curieux... et on présente notre vision. On aborde les rendez-vous en instaurant le dialogue, on vient échanger avec la personne (on ne vient pas lui vendre un projet). » Plutôt que de chercher quelles sont les divergences, ils ont travaillé à mettre en avant des points de convergence. Par exemple, ils ont mis en avant leur approche sur la valorisation des compétences des jeunes. Cela parle aux acteurs privés marchands, en tant qu'employeurs. Ils ont facilement une opinion sur ce point. C'est un point d'accroche pour susciter leur intérêt. Ensuite, il est possible de discuter de l'approche territoriale et des valeurs que l'on défend derrière l'esprit d'initiative.

Carnet de route

Cette première phase de prise de contact a été **facilitée par l'appui du Conseil Régional des Hauts-de-France**, du fait de l'inscription de l'opération pilote de Cap Solidarités dans la politique publique régionale : « la Stratégie Régionale Initiative et Entrepreneuriat qui rassemble une diversité d'acteurs (Académie, Chambre de Commerce et d'Industrie, Universités...) ». C'est en les mettant en contact avec de nouveaux réseaux d'acteurs du monde économique, que le Conseil régional leur a permis de mieux connaître et mieux se faire connaître autour de l'enjeu de l'esprit d'initiative des jeunes.

Au delà du fait de mieux se connaître à travers des réunions et des rencontres régulières, Batik International met également en avant **le rôle de la sensibilisation comme levier d'interconnaissance** : « En parallèle, il a été nécessaire de prendre un temps pour « sensibiliser » les acteurs économiques et certains interlocuteurs des pouvoirs publics aux questions d'égalité. De manière pragmatique, les associations locales ont endossé un rôle de médiation sur ces questions. »

Enfin, cette même opération pilote évoque le fait que la capacité à établir un dialogue avec les acteurs marchands repose aussi sur le fait de **pouvoir témoigner d'exemples d'expériences de collaborations réussies**. Par exemple, pour le partenaire égyptien chargé d'appuyer les recherches d'emploi de jeunes à travers la mise en relation avec des entreprises, ce n'est qu'une fois que la première entreprise a accepté

que d'autres entreprises se sont montrées intéressées par la collaboration. » L'interconnaissance est donc une démarche qui s'inscrit dans la durée. En outre, ces interlocuteurs économiques sont très tournés vers l'obtention de « gages », de preuves concrètes d'expériences réussies ou de résultats obtenus avant de s'intéresser ou de s'engager.

QUELLES CONDITIONS ET MODALITÉS DE COOPÉRATION OU DE PARTENARIAT AVEC LES ACTEURS MARCHANDS ?

• Tenir compte des contextes d'intervention pour mieux comprendre les rapports de force

Il faut contextualiser les domaines et les conditions de partenariat pour tenir compte des rapports de force qui s'exercent avec les acteurs économiques » (Gilbert, COLSIBA, Équateur)

Les conditions et les modalités de dialogue, voire de partenariat avec les acteurs marchands, sont évidemment très différentes selon les contextes et les rapports de force qu'ils sous-tendent. Ainsi, lors des débats du séminaire international de capitalisation de novembre 2016, nous pouvions voir coexister autour d'un même atelier, des visions et des façons très différentes d'appréhender la relation aux acteurs marchands. Par exemple, là où l'opération pilote du Secours Populaire Français (SPF) entre le Salvador et Montauban permet des dynamiques économiques très localisées entre des acteurs coopératifs et des publics en situation de précarité ou des ruraux défavorisés ; on a à l'inverse, des rapports de forces économiques et juridiques internationalisés autour des conditions de travail et de sécurité de l'industrie de la banane, entre des grandes multinationales et des représentants syndicaux ou de travailleurs. Ces deux exemples montrent combien les stratégies et donc les conditions à réunir pour entrer dans une coopération porteuse de développement solidaire et social intégré, peuvent être différentes. Il importe donc de tenir compte des contextes d'intervention pour mieux comprendre les rapports de force qui s'exercent avec les acteurs marchands.

Dans le contexte de l'industrie de la banane, **il faut mettre en œuvre différentes tactiques qui combinent des rapports plus frontaux à d'autres plus coopératifs.** Bien prendre en compte les aspirations des acteurs locaux, choisir le bon moment, se mettre d'accord sur la posture à adopter (et à adapter selon les interlocuteurs) sont autant de pré-requis. Ainsi, on comprend l'enjeu au sein du Forum mondial de la banane, **de repérer par exemple des alliés de l'intérieur dans les entreprises multinationales et de les cartographier** : « Une cartographie actualisée régulièrement est nécessaire pour engager le dialogue car avec plus d'informations, on a plus de pouvoir » (Alistair, Banana Link).



• Engager une démarche de co-construction

Avec les acteurs marchands aussi, la condition d'efficacité et de durabilité du partenariat dépend de la démarche de co-construction mise en œuvre dès le commencement de la relation. Ainsi depuis l'expression des intérêts de chacun, à l'identification des enjeux communs, jusqu'à la formalisation puis la conduite du partenariat, il convient de **réunir les conditions d'un dialogue régulier et d'écoute mutuelle dans la durée.**

Agrisud explique à travers l'exemple de son partenariat avec le Club Med que la démarche de construction « **permet de faire coïncider des objectifs qui pouvaient être contradictoires** » et ce, **en impliquant tous les acteurs concernés par ce partenariat bien au delà des deux parties signataires** (Voir encadré ci-dessous).

**Le partenariat entre Agrisud et le Club Med :
Une alliance autour du tourisme au profit du développement local**

L'ONG Agrisud lutte contre la pauvreté par l'aide à la création et l'accompagnement de très petites entreprises (TPE), notamment dans le secteur agricole. Depuis 2008, elle entretient un partenariat avec le Club Med afin de renforcer la contribution des villages de vacances au développement économique local en valorisant l'achat de produits de proximité. A compter de 2009, plusieurs opérations pilotes se sont ainsi développées dans différents pays (Sénégal, Brésil, Maroc, Tunisie, Indonésie). En 2016, 356 TPE agricoles avaient été soutenues par le projet au profit de 2 389 bénéficiaires et jusqu'à 36% des approvisionnements des villages provenait des TPE. L'apport du Club Med s'est élevé à 64000€, et les TPE soutenues ont généré 213000€.

La nécessité d'un travail de co-construction en amont pour faire coïncider les différents objectifs

Les principes de dialogue, de respect des exigences et contraintes des deux entités et de co-construction, sont ceux qui ont prévalu lors de la mise en place du partenariat entre Agrisud et la direction Développement durable du Club Med. Au niveau de la stratégie globale, les objectifs des deux parties prenantes coïncidaient. Cependant, lors de la concrétisation des projets, ces objectifs pouvaient être contradictoires avec les logiques économiques (par exemple les éventuels surcoûts représentés par les produits issus de petites exploitations familiales) ou les règles administratives (TPE informelles, appels d'offres...). L'équilibre entre responsabilité sociale et rentabilité économique, ainsi que celui de la satisfaction des parties prenantes (offre et demande), est un enjeu central dans ce partenariat. Un travail de co-construction réunissant non seulement les deux partenaires principaux mais aussi toutes les catégories d'acteurs impliquées, tels que les producteurs, leurs organisations, les acheteurs et le personnel de cuisine du Club Med, a donc été nécessaire et cela à l'échelle de chaque village de vacances bénéficiaire, car les logiques doivent être adaptées aux différents contextes.

Réunion in situ

Impliquer les acteurs marchands dès le départ assure que puisse s'établir la co-construction autour de l'identification d'enjeux communs. Cap Solidarités précise que, tout en conservant une démarche de prudence et d'ouverture, **ils ont pris le temps de l'interconnaissance, de définir leur propre spécificité vis à vis de ces acteurs, de les écouter et de définir un cadre d'activité commun pour mieux comprendre leurs différences et leurs intérêts communs**. Ce rapprochement peut également passer la création d'un langage commun.

« *Tout en respectant ce que nous sommes, nous avons travaillé à comprendre nos différences et à repérer des intérêts communs.* » (Cap Solidarités)

Définir un cadre de participation, des intérêts convergents, préciser les rôles de chacun, créer un contexte favorable sont autant de conditions pour une coopération réussie avec les acteurs marchands. Le cadre d'intervention doit en effet être clair dès le départ avec, par exemple, des critères de participations (choix du type d'acteur), l'adhésion des acteurs économiques à la philosophie du projet (humain), la répartition des rôles et synergies entre acteurs, la détermination d'un organe de contrôle.

• Garantir l'équilibre et l'hybridité entre les dimensions économiques et sociales

Parmi les conditions qui prévalent dans la démarche de co-construction et, de façon plus globale, dans le choix de s'engager aux côtés d'acteurs marchands, réside le fait **de réaffirmer et de respecter les valeurs des organisations de solidarité internationale**. L'approche éthique et sa formalisation autour de chartes de valeurs ou de critères humains et sociaux explicites semblent fondamentales pour les démarches de partenariat des OSC avec le secteur marchand.

Des conditions pour la coopération avec les acteurs économiques L'exemple de l'opération pilote du GERES à Konseguela (Mali)

Sur la base de leur opération pilote visant à mettre en place une zone d'activités électrifiées (ZAE) dans la commune de Konseguela au Mali, le GERES et ses partenaires locaux (AMEDD et AMADER) retiennent les conditions suivantes pour l'établissement de la coopération avec les acteurs économiques du territoire :

- 1) Partir d'un diagnostic territorial des besoins des populations auxquels le projet est destiné
- 2) Définir les centres d'intérêts partagés entre les acteurs
- 3) Impliquer dès le départ les collectivités locales
- 4) Adhérer à une philosophie d'intervention
- 3) Définir des cadres formels de collaboration
- 4) Communiquer en permanence pour maintenir la dynamique
- 5) Assurer la visibilité des acteurs économiques

Nous retrouvons tout d'abord cette préoccupation déclinée autour de **la mise en place d'alternatives au système productiviste**. En effet, on constate à travers les projets des opérations pilotes du programme CAAC que si l'intégration des acteurs de l'économie sociale et solidaire (ESS) ne pose pas de difficultés, en revanche, les partenariats avec des acteurs du secteur marchand productiviste en soulèvent de nombreuses. Cela **questionne en effet les postures, les valeurs, les méthodes, les conditions, les finalités, les échelles de temps de l'action, les niveaux territoriaux d'intervention, les vocabulaires, etc. des organisations de solidarité internationale**.

Ainsi, le GRDR par exemple exprime une position de principe en ne travaillant délibérément pas avec les grandes entreprises à visée productiviste mais en accompagnant des acteurs à développer leurs entreprises (petites ou moyennes) dans une démarche d'ESS. **Le GRDR choisit ses partenaires sur la base de l'intégration des valeurs ESS dans les différents projets (l'utilité sociale, la primauté de la personne sur le profit, l'ancrage territorial et l'organisation démocratique du projet)**. Le GRDR regrette cependant que les rapports de force soient tels qu'ils ne permettent pas de travailler avec les acteurs du secteur marchand de type multinationale, car la présence des acteurs de l'ESS pourrait jouer un rôle de responsabilisation de ces grandes entreprises.

D'autres membres du CFSI, comme c'est le cas d'ECHOPPE développent des alternatives qui allient démarche de territoire à territoire et reliance entre l'économique et le social (Voir encadré ci-dessous).

La vision d'ECHOPPE sur le secteur marchand : une proposition d'alternative au système productiviste ici et là-bas

L'association ECHOPPE (Echange pour l'Organisation et la Promotion des Petits Entrepreneurs) pionnière du micro crédit solidaire en Afrique, développe depuis 1990 au Togo, au Bénin et en Centrafrique un programme innovant de lutte contre la pauvreté. L'objectif d'ECHOPPE est d'aider les petits entrepreneurs à impulser leur développement en créant des activités génératrices de revenus, pour ensuite se retirer. Le secteur marchand est donc central dans leur action pour assurer la pérennité des projets.

ECHOPPE reconnaît qu'aujourd'hui les modalités d'intervention en Afrique ne sont plus les mêmes et requièrent de nouvelles approches du fait de l'existence de politiques nationales ou de partenaires locaux qui financent et s'auto-organisent, elle rappelle toutefois que le lien ville-campagne est désormais un véritable enjeu partagé ici et là-bas. C'est donc sur son propre territoire, dans l'Anjou (France), que l'ONG est également présente, notamment via le lancement de la première AMAP (association pour le maintien d'une agriculture paysanne) en 2005. En Maine-et-Loire, il en existe aujourd'hui 40 et elles nourrissent autour de 10 000 personnes. ECHOPPE promeut également la vente de produits biologiques, équitables et locaux par la création du magasin « Terre et Terroirs ». D'une part parce que « les proximités permettent des solidarités ». D'autre part, parce qu'il s'agit d'une véritable alternative au supermarché et à la grande distribution. En effet, commercialiser ses produits via une structure intermédiaire telle que l'AMAP est plus rentable pour un agriculteur que la grande distribution, mais les quantités ne sont pas comparables et cela nécessite de nouveaux savoir-faire (comme l'emballage et l'étiquetage par exemple). ECHOPPE remarque qu'il existe un risque que les agriculteurs fassent directement concurrence à la structure intermédiaire en proposant la vente directe, afin d'éviter de payer les frais liés à la structure.

Ainsi, la philosophie d'ECHOPPE est « REAGIR » par la construction d'alternatives. Leur action est basée sur l'entrepreneuriat, mais tout en gardant une dimension collective, solidaire et en continuant à agir ensemble ici et là-bas. Des freins existent aujourd'hui pour développer l'économie solidaire, comme les modalités d'échelonnement des remboursements du crédit, qui ne sont pas adaptées à cette économie. Ainsi, elle doit être renforcée et encouragée par exemple via des outils de financement et des cadres législatifs et par la mise en place d'échelons intermédiaires afin de créer un écosystème de l'économie solidaire.

Réunion in situ

Pour autant, **l'équilibre entre les dimensions sociale et économique des projets n'est pas toujours évident à tenir**. ADESAF en fait la démonstration au travers du projet de centre de formation à Kokologho (Burkina Faso) qui est tiraillé par le second volet de « centre de production » qui offre de meilleurs débouchés économiques, au risque de dénaturer le projet initial. (Voir encadré ci-dessous)

Le projet de centre de formation en forgeage et soudure d'ADESAF à Kokologho (Burkina Faos) : à la recherche d'une hybridité économique et sociale

Comme cela est spécifié dans ses statuts, l'ADESAF (Association pour le Développement Economique et Social en Afrique) soutient des projets de développement en Afrique portés par des collectivités locales et associations ; sont donc a priori exclus de son champ d'action les projets impulsés par le secteur marchand. Cependant, un des objectifs spécifiques d'ADESAF est de créer des activités génératrices de revenus. Pour que ces actions deviennent pérennes, il faut assurer un autofinancement par des actions marchandes. Ainsi, bien qu'ADESAF ne travaille pas directement en partenariat avec le secteur marchand, il est fortement en interaction avec ce dernier, comme en témoigne le projet qu'il mène à Kokologho au Burkina Faso

Dans le cadre du projet de centre de formation au forgeage et soudure qu'ADESAF soutient à Kokologho (Burkina Faso), l'objectif est de former de jeunes apprentis à ces techniques et leur donner ainsi les capacités de trouver un emploi ou de s'installer comme artisan dans leur région. Le centre de formation est un succès, l'apprentissage prend de l'ampleur, la fabrication et la production aussi. Cependant, le partenaire local voit ce projet plus comme un centre de production que de formation et se laisse emporter par l'aspect entrepreneurial, d'autant plus que l'augmentation des revenus permettrait au centre d'être autonome financièrement. Selon ADESAF, cela dénaturerait le projet, car la dimension « production » passerait avant la dimension « formation ». ADESAF et son partenaire local recherchent donc une solution afin de concilier ces deux dimensions.

Une des solutions possibles serait de créer une coopérative qui assurerait la fabrication et la vente du matériel agricole ; c'est-à-dire créer un nouvel acteur de l'économie sociale et solidaire (ESS) dont les activités contribueraient au financement du centre de formation et à sa pérennité. Cette coopérative pourrait également être une solution à l'installation des jeunes à l'issue de la formation, car ils n'ont pas les moyens, tout au moins au début, de créer leur propre emploi et la coopérative pourrait par exemple leur prêter du matériel. Cela permettrait de répondre, grâce à leur installation, à la demande d'acheteurs d'outillages ainsi qu'à la demande initiale du partenaire local de réduire l'exode rural par un projet d'insertion professionnelle locale. Le statut de coopérative reste quand à lui à confirmer ou non car la pratique d'ADESAF en Afrique et au Mali notamment, montre que cette forme de structuration de type ESS n'est pas si bien perçue que cela, contrairement au développement qu'elle connaît en France. Une solution permettant de consacrer l'hybridité économique et sociale du projet reste donc à trouver entre l'ADESAF et son partenaire burkinabé.

Réunion in situ

Enfin, **la responsabilité sociale et environnementale des entreprises (RSE) représente une opportunité pour sensibiliser et amener progressivement les entreprises, y compris multinationales, à évoluer dans leurs pratiques**. Ce nouveau cadre, dont aiment à se prévaloir les entreprises pour soigner leur réputation et leur image extérieure, est un levier propice pour porter les valeurs chères aux organisations associatives ou syndicales de la solidarité internationale. Les deux opérations pilotes menées avec la CGT, tant au Vietnam avec le GRET sur la questions des droits des femmes migrantes, qu'en Amérique latine avec Banana Link, l'INDECOSA, COLSIBA et la CGTG, sur les questions de santé et de sécurité dans l'industrie de la banane en sont deux exemples évocateurs.

• Valoriser la complémentarité entre les acteurs

Savoir jouer des spécificités et valeurs ajoutées de chacun est un des témoignages apportés par le partenariat entre UNIVERS SEL et la coopérative des paludiers de Guérande. (Voir encadré ci-dessous). Elle démontre combien l'expérience des OSI et leurs compétences en termes d'écoute, de respect des contextes et des acteurs peuvent être déterminantes pour la réussite de partenariats communs avec les acteurs marchands.

• Prendre en compte les différentes temporalités des acteurs et s'inscrire dans la durée

Parmi les difficultés rappelées par les membres du CFSI au sujet de leur coopération avec les acteurs marchands, figure celle de **temporalités d'action souvent contraires**. Les acteurs marchands sont réputés vouloir des résultats à court terme, là où les OSI travaillent sur des changements de moyen et long terme.

« Expertise, écoute, accompagnement : la valeur ajoutée d'UNIVERS-SEL au cœur du partenariat avec la coopérative des paludiers de Guérande »

UNIVERS-SEL est une association regroupant des paludiers de Guérande engagés dans des projets de solidarité internationale auprès de producteurs du monde, principalement en zones de mangrove. UNIVERS-SEL et ses partenaires ont développé deux techniques alternatives de production agricole en saliculture solaire et pour l'amélioration de la gestion de l'eau dans les périmètres rizicoles, notamment au Bénin, en Mauritanie, à Madagascar, aux Philippines et au Cambodge. Elle a été créée, dans les années 1980, par des militants luttant pour la défense des marais salants de Guérande. Les paludiers (producteurs de sel du marais guérandais) étaient également engagés dans la relance de la production de sel artisanal au travers de la création d'un groupement de producteurs, puis de la coopérative « Les salines de Guérande ». La coopérative entretient un partenariat de longue date avec l'association UNIVERS-SEL. Grâce au succès de la fleur de sel, cette coopérative est maintenant une organisation solide qui permet à ses membres de vivre dignement de leur production (plus de 200 exploitants membres). Paradoxalement, elle est victime de son succès et les perspectives de commercialisation sont supérieures à la capacité moyenne de production. Elle engage aujourd'hui une démarche d'élargissement en souhaitant développer une gamme de sels d'origine, récoltés manuellement, dans un concept global de partenariat solidaire, à travers le projet « Paludiers du Monde ».

À l'annonce de l'initiative et d'une première action avec des producteurs du Cambodge, la coopérative a dû faire face à de nombreuses interrogations et réactions de la part de coopérateurs soucieux de préserver les valeurs de solidarité et d'éthique qui ont fondé la création de la coopérative. C'est donc assez logiquement que la Coopérative a sollicité UNIVERS-SEL dont le savoir-faire en coopération internationale avec des producteurs d'autres sites de production artisanale n'est plus à démontrer pour réaliser une étude filière et de faisabilité et identifier les producteurs cambodgiens partenaires. En effet, UNIVERS-SEL a construit son expertise à travers plusieurs expériences de coopération, notamment en Afrique. La toute première d'entre elles, au Bénin, les avait d'ailleurs conduits à mieux prendre en compte, dès le départ, le contexte local. À l'époque, UNIVERS-SEL avait proposé des solutions techniques calquées sur le modèle du marais salant guérandais qui n'étaient pas adaptées à l'environnement et la pratique locale des productrices. C'est après un premier échec et des échanges visant une meilleure compréhension du contexte local qu'a été développée la technique de production de sel solaire sur bâches en alternative à la cuisson des saumures. UNIVERS-SEL a ainsi développé une expertise inspirée des techniques de saliculture des Marais Salants Guérandais et adaptée à des contextes géographiques diversifiés. Il a également su adopter une posture et capacité d'écoute, ainsi qu'une compétence dans la réalisation d'un diagnostic local de la situation des différents pays.

Le partenariat entre la coopérative de paludiers et UNIVERS-SEL repose sur la mobilisation de cette expertise et accompagnement, véritable valeur ajoutée de l'association. Elle a conduit au Cambodge à la réalisation d'une étude sur la filière sel pour permettre un partenariat efficace et durable, dans le respect des pratiques locales. S'instaure ainsi une complémentarité entre la démarche commerciale du partenariat des paludiers du Monde et l'apport qualitatif de l'association dans son lien au contexte local. Une charte éthique réaffirme quant à elle les valeurs fondatrices de ce partenariat, à savoir: préservation de la biodiversité des marais salants, respect de l'environnement, perspective de développement durable, échange des savoir-faire, solidarité entre producteurs, pérennité du métier de paludier, maîtrise de la filière par les producteurs, amélioration des revenus et des conditions de vie des producteurs.

Réunion in situ

Les opérateurs économiques sont des gens qui vont vite et sont intéressés par le profit. Quand il y a trop de contraintes ça ne les intéresse pas de rester » (Kalifa, GERES Mali)

L'enjeu pour les OSI est donc de **parvenir à ce que leur partenaire (acteur marchand) intègre cette perspective de moyen et long terme, et que puisse ainsi se construire le projet autour de cette temporalité propice au développement territorial**. C'est ce à quoi Agrisud est parvenu avec son partenaire du Club Med en inscrivant le partenariat et les actions de développement dans la durée. Pour Agrisud et le Club Med, le temps que l'on se donne est un facteur déterminant dans la durabilité des actions mises en œuvre. Le souci de performance et de résultats du côté du Club Med demande du temps, ce qui est nécessaire aux projets de développement. En outre, le Club Med a bien compris que le développement de filières puisse prendre jusqu'à 7 ans, là où initialement les partenaires avaient prévu 2 ou 3 ans, dès lors que prévalait une logique de co-construction et de durabilité. **La durée du financement inscrite dans un temps long** est un autre des multiples avantages de ce partenariat pour Agrisud, ce qu'un acteur du secteur non marchand ne peut pas forcément garantir. Enfin, selon le Club Med, ce partenariat a permis de modifier dans la durée les façons de faire des acheteurs dans les villages. Une démultiplication vers d'autres villages de vacances est aujourd'hui souhaitée.

• Gérer les rapports de force avec les acteurs marchands

« Quand le contexte est conflictuel, il est important de sortir de ce schéma avec des stratégies différentes de lobbying associatif, combinées à une action plus globale » (Younes, PCPA Algérie)

Les membres qui collaborent de manière directe avec les acteurs du secteur marchand sont souvent confrontés à des rapports de force, généralement liés à une **divergence des objectifs**. L'importance du **dialogue** permet de connaître l'autre, ses **valeurs, objectifs, intérêts et contraintes** et permet que chacun puisse trouver son rôle et sa légitimité, ce qui a été un moyen efficace de **transformer le rapport de force initial en rapport de complémentarité** dans le cas d'ESSOR au Tchad (refus par les acteurs publics de l'adhésion des acteurs marchands au sein de la plateforme FIP).

Dans cette même logique, ESF souligne par exemple que les entreprises vont affecter des fonds à des projets selon **leurs propres intérêts**. Il arrive également que ces acteurs soient à l'origine investis dans le projet mais s'en désinvestissent progressivement, par manque d'intérêt. En effet, la difficulté réside dans la **satisfaction des exigences de rentabilité** de l'entreprise tout en respectant **les objectifs du projet**, comme l'explique ADESAF.

Maintenir un certain équilibre où les intérêts de chacun convergent, peut notamment se faire grâce à des négociations en amont qui doivent permettre de **faire coïncider les objectifs du projet et les objectifs de rentabilité de l'entreprise**. Dans le cas du centre de formation professionnelle et de production en agromécanique, ADESAF et son partenaire local collaborent avec plusieurs acteurs du secteur marchand, à savoir des entreprises de microfinance (pour soutenir l'installation des futurs artisans) et des ateliers de production pour les stages en entreprise. Pour que les ateliers acceptent de prendre en stage des jeunes apprentis du centre pendant 6 mois, ils exigent que les jeunes aient une certaine formation, un certain comportement, etc. En échange, le projet (les partenaires) exige que les jeunes soient en situation réelle de production d'outils agro mécaniques, dans des conditions de sécurité similaires à celles du centre de formation et avec un encadrement.

Les entreprises contribuant au financement de projets peuvent également exercer d'avantage de pression et demander des **garanties et comptes**, cependant, les modalités des éléments attendus par l'entreprise, notamment en termes de fréquence, de contenu et de forme, peuvent être incompatibles et incohérentes avec le cycle du projet. C'est notamment le cas pour les grandes entreprises, comme Canal + qui finance et médiatise via une série documentaire CA-G44 sur des projets de développement en Guinée. Le premier réflexe des équipes de Canal + a été d'imposer leur vision, leur rythme et leur réseau. Ainsi, la relation peut être potentiellement déséquilibrée au profit de celui qui dispose des fonds. Un accord de principe de « **non ingérence** » a été trouvé pour conduire sereinement le projet avec une **répartition claire des rôles et des responsabilités**, pour que Canal + comprenne et respecte leur place d'acteur du développement local à Kindia.

Des difficultés peuvent également apparaître avec le **secteur économique informel via la mise en place de taxes** comme ce fût le cas à Kindia avec la mise en place par CA-G44 d'un service de collecte et traitement des ordures ménagères sur un des marchés de quartiers. Cette tâche était habituellement réalisée par les commerçantes du marché ainsi que par la Coopérative de Kindia. Afin de faire émerger un groupement d'intérêt économique permettant de formaliser et de développer des emplois, il a été proposé à l'Agence Communale de l'Eau et de l'Assainissement de concevoir un outil, qui, renseigné par chacun des opérateurs, permettrait de comparer le service rendu, les charges, les recettes et le niveau de financement du service au marché par la fiscalité du marché. Cette démarche s'est heurtée dans un premier temps à la réticence d'un des opérateurs du service aux marchés à **partager les informations financières**. CA-G44 explique alors que cela est dû au fait qu'ils étaient face à quelques acteurs bien structurés évoluant dans un secteur où toute l'organisation est informelle et tend à le rester pour **protéger des intérêts privés**. Pour y répondre, CA-G44 a soutenu **la mise en place et l'animation d'un cadre de concertation des acteurs** des déchets qui permette de réunir l'ensemble des parties prenantes du service (opérateurs, usagers, clients des matières valorisées...) en impliquant l'autorité publique de l'Agence Communale de l'Eau et de l'Assainissement (ACEA) pour permettre aux différents acteurs de s'exprimer, faire part de leurs difficultés, idées pour améliorer le service, à communiquer et donner davantage de visibilité à l'ACEA sur l'organisation existante pour accompagner son évolution et sa formalisation dans un cadre légal et partagé. L'implication de l'autorité politique, la création d'un cadre commun à tous les acteurs, l'expression et le **partage d'information** qu'il a permis, ont eu pour effet d'engager les opérateurs les plus réticents dans une **dynamique de travail plus transparente et constructive**.

Univers Sel abonde également dans le sens d'une nécessaire implication des acteurs publics en précisant que « l'équilibre des rapports de force repose sur le niveau d'organisation des producteurs et la capacité de régulation des services techniques de l'État » (Voir [Quelles logiques entrepreneuriales dans les pratiques de solidarité internationale ?](#) – CFSI – 16 mars 2017)

Le GERES a du faire face quant à lui à un climat de concurrence entre différentes entreprises locales. Avant l'installation d'une boulangerie sur la zone d'activités électrifiées (ZAE) soutenue par le GERES, les populations de Konséguela (Mali) consommaient du pain venant de Koutiala, transporté par des livreurs. Une fois la boulangerie installée, elle a repris une grande partie de la clientèle locale obligeant les livreurs à se trouver de nouvelles zones de vente voire l'arrêt de l'activité de livraison. Le choix a donc été fait de **donner la même chance à tous**, notamment par la diffusion d'appel à manifestation d'intérêt pour la mise en place des opérations accompagnées, pour apaiser les tensions liées à la concurrence entre les acteurs économiques locaux. Ainsi, la priorité est donnée aux entrepreneurs locaux mais lorsqu'il n'y a pas de compétences au niveau local l'appel à manifestation est élargi au-delà du territoire en question.

B- QUELLES ÉVOLUTIONS ?

LE CHANGEMENT DE POSTURES ET DE PRATIQUES POUR MIEUX COOPÉRER AVEC LES ACTEURS MARCHANDS

Les OSC/ONG doivent **se doter de nouvelles compétences** pour faire face à ces nouveaux partenariats, notamment dans **la compréhension d'une culture d'entreprise, de son vocabulaire, de ses temporalités, de ses besoins de garantie et d'efficacité, du rapport de force économique** qu'il peut faire peser dans le partenariat et auquel il faut savoir faire face. Elles font l'apprentissage de modalités de coopération spécifiques à mettre en place avec cette typologie d'acteurs (valeurs, rapport intérêts particuliers/intérêt général, transparence, concurrence du milieu, associer ces acteurs dès le départ à la conception du projet, se doter d'instances de résolution des conflits, etc.). cela les amène également à **réaffirmer leurs valeurs, leur identité et donc la spécificité des organisations de solidarité internationale.**

Enfin, ces coopérations pluri-acteurs et l'ouverture aux acteurs économiques révèlent chez les membres du CFSI **une compétence plus spécifique de facilitateurs ou animateurs de dialogue pluri-acteurs.** Alors que les entrepreneurs investissent de plus en plus le champ territorial et le champ du social, **les OSC/ONG deviennent des alliées** (dans la mesure où elles savent gérer la diversité et la complexité des différentes attentes et qu'elles savent mettre en lien et en dialogue (facilitateur) une diversité d'acteurs au service de l'action. Ces compétences deviennent un cœur de métier de ces organisations. Par ailleurs, les OSI disposent d'une **valeur ajoutée du fait de leur ancrage et légitimité locale, de leur bonne connaissance du terrain et de ses acteurs ainsi que leur capacité à établir des diagnostic locaux.**

Agrisud précise la portée de sa valeur ajoutée dans le partenariat qui le lie au Club Med, de la façon suivante autour de trois dimensions :

- **Au niveau technique** : pour l'accompagnement aux pratiques agro-écologiques et la mise à niveau de l'offre de produits (en quantité, qualité, diversité et régularité/saisonnalité) ;
- **Au niveau méthodologique** : pour le transfert de compétences aux producteurs sur les aspects organisationnels, commerciaux, de gestion et de mise en marché (« un vrai micro MBA » selon le Club Med) ;
- **Un savoir-faire de médiation** : Agrisud joue un rôle d'intermédiation entre les différentes parties prenantes, ainsi que dans les situations de tensions dans les villages de vacances, notamment entre les services d'achat et les producteurs (Ex : cahier des charges de production et d'achat avec des critères de préférence). Les logiques économiques des TPE sont très différentes de celles de grandes entreprises telles le Club Med. Ainsi, ne sont-ils pas en mesure d'apporter les mêmes garanties qu'un fournisseur « classique », et la mise à niveau de leur offre pour les villages du Club Med demande du temps. C'est précisément pour faire comprendre ces réalités aux villages de vacances qu'Agrisud a un rôle d'intermédiation à jouer. Celui-ci a permis de « faire le pont » entre les acheteurs sur le terrain et les producteurs et plus généralement de jouer un rôle d'intermédiaire entre les villages de vacances et les producteurs.

« L'association garantit le respect des engagements ou des équilibres consentis entre démarche commerciale d'une part et développement territorial au bénéfice des populations locales. » (ESF)

Pour ESF, **ce sont les difficultés rencontrées jusqu'alors par ESF avec le secteur marchand qui leur ont permis de connaître aujourd'hui leurs atouts et leur rôle dans le cadre d'une coopération pluri-acteurs**. Par exemple, dans le cadre d'un projet en Roumanie d'introduction d'une race de chèvre laitière en lien avec le secteur, un partenariat avec transfert et mécénat de compétences avait été mis en place avec l'entreprise Jacquin. L'entreprise s'est installée sur place et ESF s'est retiré rapidement. Le projet ayant dysfonctionné, au départ d'ESF, cela leur a permis de **mesurer l'importance de ne pas se retirer trop vite d'un projet**. En effet, ESF se considère comme « **impulseur** » du **développement économique d'agriculteurs familiaux** en donnant le « coup de pouce de départ » grâce au microcrédit animal. Pour autant, ESF a également un **rôle important en termes d'accompagnement** car c'est cela qui permet de garantir de bonnes conditions de travail et la qualité des produits. Par exemple, veiller à ce que l'acteur marchand implanté sur le territoire ne baisse pas les prix d'achat du lait ou de la viande après le départ de l'association est important. L'association garantit le respect des engagements ou des équilibres consentis entre démarche commerciale d'une part et développement territorial au bénéfice des populations locales. En cela également, **l'implication du secteur public** comme composante du projet ou du partenariat avec le secteur marchand peut s'avérer utile. Ce fut le cas par exemple, au Bénin et au Togo dans le cadre de projets visant à résoudre le problème de marché parallèle d'intrants vétérinaires. Enfin, s'inscrire dans le cadre d'une politique publique existante, peut aussi renforcer le projet et apporter des **effets amplificateurs** (Réunion *in situ*).

A ces nouvelles compétences s'ajoute **la nécessité de nouvelles approches** du fait d'une contexte plus global en mutation, notamment dans les relations Nord/Sud. ECHOPPE reconnaît ainsi qu'aujourd'hui les modalités d'intervention en Afrique ne sont plus les mêmes et requièrent de nouvelles approches du fait de l'existence de politiques nationales ou de partenaires locaux qui financent et s'auto-organisent. **Il s'agit d'aller au bout d'une logique d'action-recherche et de voir comment faire émerger un leadership local pour ensuite se retirer**. Parfois, la mise en place d'une structure est nécessaire une fois l'ONG s'étant retirée. Cela a par exemple été le cas lors d'un projet au Togo où une coopérative d'agriculteurs devait vendre leur production à un groupe de femmes. Compte tenu du contexte économique et des prix du marché, le partenariat entre les deux groupes était compromis. Afin de créer un intermédiaire entre les deux groupes et d'assurer le bon fonctionnement du projet, une entreprise sociale (Planète paysan Togo) a été créée par ECHOPPE.

ESSOR reconnaît également que l'opération pilote dans le cadre du programme CAAC « a été d'une très grande contribution dans le changement de pratiques de collaboration entre les acteurs publics et le secteur privé, les acteurs du Sud et du Nord, notamment en ce qui concerne ESSOR. » Du fait de l'approche pluri-acteurs promue dans le cadre du programme CAAC, l'opération pilote a pu identifier que « **le socle du changement réside dans la reconnaissance mutuelle de la légitimité de chaque acteur (public et privé)**, d'être considéré comme interlocuteur partageant un centre d'intérêt commun autour de l'enjeu de la FIP et apportant de ressources pour la réalisation d'objectifs communs ». Désormais, les acteurs publics ont pris conscience du rôle que pouvaient jouer les acteurs marchands à leurs côtés en faveur de la formation et l'insertion professionnelle de jeunes.

Enfin, le contexte actuel de la RSE ou encore **les préoccupations des populations vis à vis des enjeux de santé, de développement durable ou d'alimentation, constituent de nouveaux vecteurs de mobilisation, notamment de la part du grand public**. Ce dernier représente désormais un « **formidable moyen de pression** », notamment sur l'employeur dans l'industrie de la banane (Opération pilote CGT/Banana Link). Soutenir les « alliances avec le monde associatif pour informer le grand public des conditions de travail des salariés crée **un rapport de force en mettant le grand public dans la balance** ».

LES RÉSULTATS SUR LA RÉDUCTION DE LA PAUVRETÉ ET DES INÉGALITÉS

Une des dimensions positives du travail avec les acteurs marchand ressort également en termes de pérennité des actions, de mise à l'échelle ou d'impact, de gain de confiance des acteurs extérieurs, de crédibilité et d'efficacité.

Pour des organisations, telles qu'ESF, la lutte contre la pauvreté est placée au centre de leur action via le microcrédit animal auprès de familles rurales dans les pays en développement.

Pour Cap Solidarités, « la prise de contacts avec des acteurs du secteur marchand a permis d'orienter une partie des actions de l'opération pilote. » Elle leur a permis de construire des propositions adaptées et de s'ouvrir à un nouveau public : « Cela nous a permis de proposer une action à un nouveau public (les centres sociaux et intergénérationnels) et de proposer une action mieux ancrée et reconnue en milieu scolaire (via l'Académie et son programme de sensibilisation à l'esprit d'entreprendre). » Les modules « Innovation citoyenne » proposés aux centres sociaux et aux établissements scolaires font une place aux acteurs économiques marchands du territoire, soit sous forme de visite (visites d'entreprises d'insertion de recyclage des déchets électroniques) soit sous forme d'exemples (une ressourcerie à Bapaume, une *start up* créée par 2 femmes qui ont développé une application de covoiturage de proximité dans le Pas de Calais, les Jardins de Cocagne et leurs paniers bio) ou de témoignages (un intervenant d'une entreprise sociale de repas bio pour les crèches). Cela permet aux jeunes de découvrir ces activités et de pouvoir imaginer des opportunités de travail dans des secteurs respectueux des principes du Développement Durable. Ils sont en capacité de se projeter dans un emploi de qualité. Nous allons faire le lien avec des opportunités de formations correspondant à ces métiers. En ce sens, notre approche des différents acteurs de notre territoire, en particulier des acteurs économiques marchands, nous permet de proposer de nouvelles opportunités d'insertion socio-professionnelle pour les jeunes.

Pour l'opération pilote menée par le Secours populaire français au Salvador et à Montauban, cela a permis le triplement des revenus des agriculteurs de Comasagua, obtenus en 3 ans avec la possibilité de scolariser les enfants et d'améliorer la santé. A cela s'ajoute la construction d'un nouveau bâtiment pour la coopérative et la formation, à l'université, des responsables de la coopérative ainsi que d'agriculteurs. Par ailleurs, le SPF note que « le principe des AMAP et la présence sur des marchés urbains ont conduit les membres de la coopérative et les agricultrices de Comasagua à gagner en confiance et en estime de soi. ». Enfin, cela a permis aux fédérations du SPF d'élargir leur contacts dans le domaine de l'agriculture biologique.

Pour ESSOR, la venue du secteur privé au sein de la plateforme FIP a été saluée par les partenaires techniques et financiers et « a permis de rehausser l'obédience de la plateforme, tendant à faciliter son accès au financement. » Cette venue a également « conféré une légitimité à cet espace de concertation de s'assigner une nouvelle mission qui consiste à faire un plaidoyer concerté pour dynamiser le secteur FIP au Tchad. » Cette alliance milite en faveur d'un décloisonnement et d'une mutualisation des acteurs, des outils et des moyens afin de soutenir l'insertion et la formation professionnelle d'une jeunesse (y compris non qualifiée et non diplômée) face à un taux de chômage supérieur à 20%.

C- QUELLES RÉFLEXIONS À POURSUIVRE ?

Dans la continuité de ces pratiques et questionnements, différents organisations ont souhaité se saisir de cet enjeu du dialogue et du partenariat avec les acteurs marchands pour mieux définir une stratégie interne en la matière. Par exemple, ESF élabore actuellement une stratégie dans le choix des partenaires du secteur marchand. (Voir premier encadré ci-dessous) Il propose également l'implication des partenaires du secteur marchand dans la construction des projets pour qu'ils ne soient pas uniquement des financeurs mais également des parties prenantes aux projets.

Ingénieurs Sans frontières (ISF) poursuit également une réflexion stratégique vis à vis de son rapport au secteur marchand. Cela prend sens au regard de sa trajectoire associative, tournée vers une posture de plaidoyer et d'affirmation d'une vision militante et politique, liée à la place de l'ingénieur dans la société et dans l'entreprise. (Voir deuxième encadré ci-dessous)

Stratégie et réflexion d'ESF sur le secteur économique marchand

L'ONG Élevages Sans Frontières lutte contre la pauvreté *via* le microcrédit animal auprès de familles rurales dans les pays en développement. ESF a une expérience très nourrie avec le secteur économique marchand, fondée sur 15 années de pratiques de microcrédit en animal qui l'amène progressivement vers l'élaboration d'une stratégie globale sur ses relations avec ce secteur. L'objectif est de donner un cadre d'intervention des partenariats et de cibler les critères de choix des entreprises. Dans le cadre de leur action, les acteurs économiques sont variés et se situent à divers niveaux : du petit transformateur local à la chaîne de distribution (comme des grandes entreprises) en passant par l'intermédiaire qui va acheter ou commercialiser la production. Afin de nourrir cette stratégie globale sur ses relations avec le secteur marchand, ESF mobilise les apprentissages qu'elle a accumulés au travers de son processus interne de capitalisation d'expériences. *(suite sur la page suivante)*

(suite) Au-delà des enseignements issus des relations partenariales avec le secteur marchand à l'occasion de projets, ESF construit aussi sa stratégie au regard de ses relations plus globales avec ses financeurs. ESF fonctionne majoritairement grâce aux dons, provenant de citoyens ou d'entreprises, *via* des campagnes d'appui à la générosité. Sa culture interne d'entreprise, du fait notamment de ses membres qui sont issus du secteur privé et ont des facilités à communiquer avec ce milieu est donc un atout certain. Dans le contexte actuel de baisse des financements publics, travailler avec le secteur privé est une évidence et une nécessité pour ESF. Cependant, ces partenariats posent aussi des questions éthiques et peuvent donner lieu à des désaccords en interne, d'où la nécessité de mettre en place une stratégie commune.

La construction de cette stratégie consiste d'abord à établir la liste des différentes formes possibles de partenariats, leurs apports ainsi que l'apport d'ESF dans ces partenariats. Concernant leurs partenariats sur les projets, est établie une liste de critères prioritaires des entreprises avec lesquelles ESF souhaite travailler, par exemple avec celles ayant un fort ancrage territorial. L'association a par ailleurs exclu la collaboration avec des entreprises liées au tabac ou à l'armement. Une clause met également en garde contre le risque « réputationnel » que peuvent avoir ces partenariats, car conserver une image d'ONG responsable est une priorité. Cette clause laisse ainsi place à des débats au cas par cas. Progressivement, ESF construit sa posture et réaffirme ses valeurs dans le cadre de l'élaboration de cette stratégie de relations avec le secteur marchand.

Réunion in situ

Le rapport au secteur marchand : l'affirmation d'une vision militante et politique de l'association ISF

Ingénieurs Sans Frontières, association créée en 1982, est la première initiative de solidarité internationale provenant des milieux ingénieurs. Ingénieurs Sans Frontières mène à la fois des projets de terrain à l'international et des actions de sensibilisation auprès de la communauté d'ingénieurs. Aujourd'hui, formaliser le type de relation à entretenir avec les acteurs du secteur marchand est un objectif qu'ISF s'est fixé à l'occasion de la définition de son cadre stratégique (2015/2020).

En 2002, à l'occasion d'un débat sur leur nouvelle charte interne, ISF a souhaité affirmer la vision militante et politique de l'association. Cette charte questionne le rapport d'ISF au secteur marchand, à travers des questionnements éthiques sur la pratique du métier d'ingénieur. Cela les a conduits à mettre un terme à des partenariats établis avec le secteur économique marchand. Aujourd'hui, une seule source de financement provient d'une entreprise et elle représente moins de 3 % de son budget. Parallèlement, ISF s'est progressivement engagé dans une démarche de plaidoyer, en conformité avec la vision du monde qu'elle souhaite développer, c'est-à-dire lutter pour un exercice harmonieux des droits civiques, politiques, économiques, sociaux et culturels au niveau mondial, qui constitue le cœur de son projet associatif. Ainsi, ISF est un espace de concertation et de réflexions autour d'une vision commune partagée par des ingénieurs, parfois en mal de ces valeurs au sein de leur milieu professionnel.

Le rapport d'ISF au secteur marchand et à l'entreprise a continué à évoluer au début des années 2000, notamment à travers le travail mené sur la responsabilité sociale des cadres (manifeste IRESCA1 dont ISF est co-signataire). Au fil du temps, l'approche par la responsabilité sociale des cadres a été questionnée au sein de la fédération, car porteuse d'une dimension très individuelle du *cadre-ingénieur*. Plutôt que la question déontologique de la « faute » professionnelle, les axes de réflexion et de positionnement privilégient désormais une mise en contexte (organisationnelle, économique et politique) des impacts négatifs que peuvent avoir les prises de décisions des ingénieurs. En parallèle de ces réflexions et prises de position visant à transformer l'approche du métier d'ingénieur.e en général, des espaces d'engagement ont été créés sur des thématiques précises au sein d'ISF pour les ingénier.e.s en activité. Ces espaces questionnent indirectement les pratiques du secteur marchand. Au delà de cette approche "métier" plusieurs expériences ont été conduites pour toucher directement les salarié.e.s d'entreprise. Ces expériences n'ont pas permis d'atteindre les ambitions fixées. En effet la communication (vocabulaire utilisé, outils de démarchage, etc.) ne semblait pas être adaptée à l'univers de l'entreprise d'une part, et d'autre part le projet d'ISF de toucher les milieux professionnels pour accompagner les salarié.e.s vers une recherche de plus de justice sociale et environnementale a soulevé de nombreuses questions qui n'ont pas été arbitrées en interne à ISF : sur le public cible (grandes entreprises, petites et moyennes entreprises, ESS, coopératives, Syndicats, association d'entreprises, fonction publique, etc.) et les moyens d'actions (débat, formation, proposition de partenariat, etc.). Selon ISF il s'agit d'un chantier complexe qui aurait appelé des moyens dédiés plus importants. Sans ces moyens, il semble plus productif de chercher à créer de l'engagement et de la réflexion sur des sujets de solidarité internationale dans des espaces moins contraints que dans l'enceinte des entreprises privées.

Par ailleurs, le lien avec le secteur marchand soulève d'autres questions que celle de la sensibilisation du milieu professionnel, notamment celle du lien entre milieu associatif et secteur de l'ESS. En effet l'association ISF est familière de ces problématiques en tant que co-fondateur de Max Havelaar France et membre encore aujourd'hui de la Plateforme pour le commerce équitable. De plus, une des questions centrales est bien sûr celle du financement des associations. A ce titre, ISF affirme tout d'abord l'importance de l'engagement financier des pouvoirs publics dans le maintien d'un tissu associatif et a rejoint à ce titre le Collectif des Associations Citoyennes en 2015, qui dénonce la part grandissante du secteur marchand, voire de la finance, dans le financement du milieu associatif. Cette position va de pair avec une réflexion sur la place du secteur marchand dans les financements de l'association qui aboutira en 2018, sous la forme d'un document.

Réunion in situ

« AXE 2 »

La solidarité internationale recherchée met en coopération des territoires français et des territoires dans les pays partenaires au nom, à la fois d'une interdépendance entre les réalités affrontées par les uns et les autres et d'une vision partagée sur les contextes, les enjeux et les solutions. De tels partenariats visent à rééquilibrer les relations asymétriques, à tourner le dos aux logiques d'aide et de transfert de modèles au profit d'une coopération entre acteurs postulant qu'ils peuvent apprendre les uns des autres. Ils participent à la transition vers une mondialisation inclusive et durable.

2.1 TERRITOIRE À TERRITOIRE

Le programme CAAC a résolument encouragé des « coopérations entre territoires et l'émergence de solidarités entre leurs acteurs » afin de « développer le dialogue et / ou des initiatives au sein d'un territoire (pluri-acteurs) et entre territoires (entre pairs), ayant comme enjeu de rechercher un intérêt mutuel ici et là-bas » (Termes de référence de l'appel à manifestation d'intérêt pour les opérations pilotes du programme CAAC).

La coopération de territoire à territoire conduite dans une démarche de solidarité, amène les organisations membres du CFSI à travailler sur des enjeux communs ou partagés, en réponse aux défis que soulèvent notamment l'économie mondialisée et ses interdépendances.

Cette approche du « territoire au territoire » conforte celle à laquelle engage l'agenda international des Objectifs du développement durable (ODD), qui consacre une universalité des problématiques et des efforts à fournir, du Nord au Sud, pour y répondre. Derrière le « territoire à territoire », il y a donc tout un changement de postures et de pratiques qui est sous tendu en matière de coopération et de solidarité internationale.

Le territoire à territoire est une façon d'articuler et de relier des échelles (du local à l'international), des acteurs, des visions du monde, des préoccupations mais aussi des solutions, autour d'enjeux partagés et de liens de solidarité, mais pas forcément toujours autour de réciprocité.

Le programme CAAC a donc insisté sur l'expérimentation d'opérations pilotes qui veilleraient à relier et mettre en résonance le propre territoire d'appartenance des organisations membres du CFSI en France (Régions d'Aquitaine, des Pays de Loire, de l'Île-de-France et des Hauts-de-France notamment), avec d'autres territoires de coopération dans les pays de leurs partenaires (Amérique latine, Égypte, Guinée, Mali, Maroc, Salvador, Tchad, Tunisie, Vietnam).

Les réponses qu'apportent ces expérimentations viennent éclairer notamment les questions suivantes :

- Qu'entend-on par « territoire à territoire » ?
- Comment se construisent ces approches territorialisées, avec quel ancrage territorial et avec quels liens aux agendas, normes ou réseaux internationaux ?
- Autour de quels enjeux partagés les coopérations de territoire à territoire se nouent-elles ?
- En quoi cette approche modifie-t-elle les pratiques ?
- Quels en sont les effets, notamment en termes de changement d'échelle

ZOOM SUR :



SPF/Canasta Campesina

Des paniers paysans de Comasagua au jardin solidaire de Montauban



Batik International

Échangeons : pour l'insertion économique et professionnelle



GRDR et APES

Les migrants : acteurs et vecteurs de l'ESS



<https://www.youtube.com/user/videosCFSI>

MAIS AU FAIT, LE « TERRITOIRE À TERRITOIRE » QU'EST-CE QUE ÇA SIGNIFIE ?

Pour la plupart des membres, s'inscrire dans une démarche de coopération de territoire à territoire qui mobilise le « double espace » d'ici et de là-bas (comme l'entend le GRDR par exemple), constitue une nouveauté dont la traduction concrète est encore limitée. Le programme CAAC apparaît ici comme une opportunité pour expérimenter ce type de coopération, que les membres de la plateforme du CFSI affirment vouloir développer. Ce programme a permis de dresser les contours d'une notion qui relève donc encore d'acceptions différentes au sein du CFSI.

Une tentative de définition pourrait en être faite en considérant que la **coopération de territoire à territoire est une approche de coopération solidaire pour le changement de modèle de développement, qui articule et relie des territoires, des acteurs et des enjeux à leurs différentes échelles entre ici et là-bas.**

Une approche qui part de territoires

Le territoire renvoie pour chacune des organisations membres du CFSI à des réalités différentes. Il peut s'agir de **territoires géographiques, relationnels, thématiques voire professionnels**. Ainsi, par exemple, pour le projet alliant la CGT à Banana Link sur les conditions de santé et sécurité au travail dans l'industrie de la banane en Amérique latine, ce sont trois territoires qui ont été mobilisés, à savoir :

- « Une plantation de bananes, car une politique efficace en matière de santé et de sécurité au travail, passe par l'établissement des CHSCT dans les lieux de production, au plus près de terrain. C'était le sens des formations organisées par et dans les syndicats en Amérique latine.

- La région productrice de la Guadeloupe qui, tout en relevant de la régulation nationale française, présente de fortes particularités locales.
- Les territoires nationaux des pays partenaires en Amérique latine, car pour être opérationnelles, les conventions de l'OIT doivent être ratifiées et retranscrites dans la législation nationale par les pays. »

Pour ISF qui travaille sur la responsabilité sociale de l'ingénieur à travers des échanges entre pairs, la notion de territoire renvoie à des considérations professionnelles liées à des « **territoires de métiers** ». (Voir encadré ci-dessous)

Des territoires de métiers et de compétences échangées entre pairs à travers le réseau ISF

Ingénieurs Sans Frontières France, créée en 1982, est la première initiative de solidarité internationale provenant des milieux ingénieurs. Elle s'inscrit aujourd'hui dans un réseau d'associations d'ingénieurs à travers le monde. Si les projets d'aide au développement au Sud ne sont plus le cœur de métier premier de l'association, la dimension internationale reste tout de même très forte. ISF France s'est engagé dans des réflexions sur l'éthique de l'ingénieur depuis trente ans, et constate un fort intérêt des autres ISF à travers le monde pour cette thématique. Des échanges ont lieu sur diverses thématiques entre les différentes associations ISF afin d'échanger entre pairs sur des problématiques communes telles que la responsabilité sociale de l'ingénieur.

Une réflexion sur le thème du suivi-accompagnement sur le terrain international a eu lieu en interne à ISF ainsi qu'au niveau international. A l'issue de cette réflexion, ISF a pu redéfinir son rapport et son engagement au Sud, des fonds ont été mis à disposition pour des groupes des groupes thématiques et échanges. Cette nouvelle vision de la coopération internationale a permis à ISF de sortir de l'aide traditionnelle du Nord vers le Sud, où l'ingénieur du Nord propose son expertise au Sud, et donne ainsi lieu à une nouvelle façon de travailler, dans une logique d'« échanges entre pairs sur l'expertise de territoire à territoire ». Ainsi, la dimension territoriale chez ISF fait écho à des territoires de compétences et de métiers, ceux de l'ingénieur.

Réunion in situ

Plus généralement, pour la plupart des opérations pilotes, le territoire est avant tout entendu comme « **un espace de vie et d'interaction**. » Le SPF dira ainsi que le territoire « **est d'abord le lieu où l'on vit, où l'on travaille, donc l'espace où l'on rencontre les autres, où l'on partage des biens communs y compris en situation de concurrence**. »

Dans leur opération pilote en Guinée, CA-G44 et l'UNFMREO ajoutent que **le territoire « n'est pas le même selon que l'on se place du point de vue des individus** (parents, apprenants, partenaire de l'alternance), du point de vue des associations (MFR, Fédérations, Union, Réseau) » offrant ainsi une « **dimension mouvante** selon le niveau d'acteur dont on parle, et qui induit certainement une plus grande exigence de connaissance des acteurs. » Face à cette considération, CA-G44 et l'UNFMREO ont conçu en partie le territoire à territoire comme **une démarche stratégique et progressive qui allie les niveaux d'échelles selon les attentes et capacités des acteurs** : « une démarche qui part du local pour s'articuler – se connecter, peu à peu, avec les bons réseaux et relais à des échelles plus larges, et qui appelle à la construction d'une vision stratégique et prospective sur ce qui peut être fait – attendu par quels types d'acteurs, à quel niveau. » C'est d'ailleurs sur ce principe que leur opération pilote dédiée à l'insertion sociale et professionnelle des jeunes en milieu rural « s'est attelée à accompagner la « base » (une échelle territoriale compatible avec l'organisation de la formation d'un jeune déscolarisé en milieu rural), tout en pensant à comment ces associations vont être identifiées et connectées à des échelles territoriales et niveau d'acteurs plus larges. »

« Le territoire, c'est aussi l'espace où l'on peut s'unir pour résoudre ensemble de difficultés supportées plus difficilement individuellement » (Secours Populaire Français)

notion et de l'approche des « enjeux partagés » entre territoires.

Parmi les 9 opérations pilotes du programme CAAC, on peut ainsi répartir les coopérations autour de trois grands enjeux partagés de territoire à territoire :

- l'insertion et la formation professionnelle des jeunes et des femmes ;
- les droits des travailleurs et des migrants ;
- le développement économique, social et solidaire des territoires.

Il ressort des échanges dans le cadre du processus de capitalisation, que le vocable « d'enjeux partagés » n'est pas apparu comme toujours très lisible aux yeux des membres du CFSI et de leurs partenaires, portant une confusion avec la notion proche « d'enjeux communs », tout en ne réussissant pas toujours à bien en délimiter le sens et le périmètre.

Se retrouver autour de problématiques communes : changer de modèle de développement

« Il n'y a d'enjeux partagés que si il y a deux territoires qui se posent la même question » (Olivier, GRDR)

Nos interdépendances nous rappellent tout ce que nous avons en partage, malgré la spécificité de chacun de nos contextes. De l'économie mondialisée, au climat, en passant par l'alimentation, l'énergie, la qualité de l'air, la biodiversité, etc., nos territoires se retrouvent liés entre eux.

Les Objectifs du développement durable (ODD), nous engagent autour de ces réalités communes et de ces enjeux partagés. 8 ODD se retrouvent ainsi au cœur des 9 opérations pilotes du programme CAAC : Pas de pauvreté (ODD 1), Faim « zéro » (ODD 2), Égalité entre les sexes (ODD 5), Énergie propre et d'un coût abordable (ODD 7), Travail décent et croissance économique (ODD 8), Inégalités réduites (ODD 10), Consommation et production responsables (ODD 12), Partenariats pour la réalisation des objectifs (ODD 17).

« La grille des 17 ODD est une grande nouveauté à portée universelle » (Olivier, GRDR)

Cette interdépendance nous la retrouvons, par exemple, exprimée au sein de l'opération pilote de Cap Solidarités pour qui, même sans territoire miroir pour s'opérationnaliser, il est aujourd'hui urgent de renouveler notre modèle de société pour « réussir la transition économique, sociale et environnementale qui est déjà en cours ». Pour cela, la coopération doit se refonder « car le contexte mondial nous oblige à aborder différemment les enjeux de nos territoires. Nos porteurs de projets sont confrontés à des problématiques là-bas, que l'on retrouve souvent ici (production alimentaire, accès à l'énergie, création d'activité économique, par exemple). » C'est donc autour du **cadre des ODD et du prisme de la 3ème Révolution industrielle**, telle que portée par Jeremy Rifkins, que Cap Solidarités a décidé de ce saisir de cette démarche d'enjeux partagés entre territoires et entre « toutes les sphères économiques, privées, publiques, sociétés civiles, éducation » qui doivent se mobiliser et collaborer.

Entre le Salvador et Montauban, c'est autour de **thèmes d'intérêt commun** tels que « l'agriculture bio, les circuits courts, l'échanges de semences paysannes,

Depuis 2015, 10 membres mobilisés sur des enjeux partagés			
3 enjeux partagés	Priorité à 8 ODD	9 opérations pilotes	10 porteurs
Jeunes, femmes et insertion	Pas de pauvreté	Maghreb / France Echanges pour l'insertion économique et professionnelle des femmes	Batik International
	Faim « zéro »	France Jeunes : esprit d'entreprendre et développement solidaire des territoires	Cap Solidarités
	Égalité entre les sexes	Guinée Conakry / France Insertion sociale et professionnelle des jeunes en milieu rural	Guinée 44, Union Nationale des Maisons Familiales rurales et d'orientation
	Énergie propre et d'un coût abordable	Tchad / France Dispositifs innovants pour la formation et l'insertion professionnelle	Essor
Droit des travailleurs et des migrants	Travail décent et croissance économique	Départements d'outre mer, Amérique centrale et Amérique latine / France La santé et la sécurité au travail dans l'industrie de la banane	CGT
	Inégalités réduites	Vietnam / France Le droit vecteur de solidarité entre acteurs sociaux, syndicaux, politiques et économiques	CGT, Gret
Développement économique des territoires	Consommation et production responsables	Mali Dynamique sociale autour d'un centre collectif d'activité économique	Geres
	Partenariats pour la réalisation des objectifs	Mali / France Les migrants : acteurs et vecteurs de l'économie solidaire	Grdr
		Salvador / France Des paniers paysans de Comasagua au jardin solidaire de Montauban	Secours populaire français

la protection de l'environnement, l'éducation au développement, etc. » et **de la solidarité internationale** que s'est organisée la coopération de l'opération pilote portée par le SPF. Ces enjeux sont considérés comme communs aux partenaires de l'opération pilote « car ils constituent la base du projet par la perception des contraintes nées de la globalisation de l'économie mondiale et de la prédominance des intérêts strictement financiers sur les échanges de proximité, l'utilisation raisonnée des ressources naturelles, la santé, la biodiversité. »

ECHOPPE nous rappelle quant à elle que **l'enjeu du lien ville-campagne** est désormais un véritable enjeu partagé ici et là-bas. » C'est ce qui a amené ECHOPPE à développer dès 2005, et parallèlement à sa coopération solidaire internationale, une démarche sur son propre territoire, dans l'Anjou (France), notamment *via* le lancement de la première AMAP (Association pour le maintien d'une agriculture paysanne) en 2005. En Maine-et-Loire, il en existe aujourd'hui 40 et elles nourrissent autour de 10 000 personnes.

Entre la Région de Kayes et la Région des Hauts-de-France, le GRDR et l'APES tissent les liens du double espace au croisement des **enjeux de migration (mobilité humaine) et de développement économique, social et solidaire (ESS)**. (Voir encadré ci-dessous) Ainsi, les trois composantes centrales de cette opération pilote jouent pleinement de leurs complémentarités :

- « Les Mobilités internationales sont facteurs de brassage des populations d'horizons divers, d'ouverture à l'international et d'innovation sociale dans les zones de départ et d'accueil. Elles créent d'énormes richesses matérielles et immatérielles par des échanges de savoir, savoir-faire, savoir être, rapprochement des territoires, échanges et mutualisation de ressources économiques.
- L'Économie Sociale et Solidaire (ESS) a comme piliers la pluralité, mixité, satisfaction de besoins communautaires, changement social, partage des responsabilités et des profits.... Elle est une alternative d'appui et de développement des projets économiques, notamment ceux des migrants.
- La Coopération internationale nécessite la collaboration entre deux ou plusieurs entités territoriales, l'interdépendance et la solidarité mutuelle entre les communautés qui les composent. »

Croiser les mobilités humaines et l'ESS : des enjeux partagés entre le GRDR et l'APES au sein d'un double espace entre la Région de Kayes (Mali) et la Région des Hauts-de-France (Lille)

Les réseaux d'ESS en Région Hauts-de-France sont anciens et sont outillés dans l'évaluation de l'utilité sociale dans un objectif de développement économique durable et harmonieux des territoires.

La région de Kayes quant à elle est un grand foyer de migration (émigration principalement vers la France et l'Afrique Centrale) et d'immigration (accueil de ressortissants d'autres nationalités dans les bassins minier et industriel, centres urbain et rural en pleine expansion qui viennent chercher des opportunités d'investissement et d'emploi). Les migrants (diaspora, immigrés, migrants de retour), portent des projets économiques sans être mieux outillés sur les notions de management, d'ESS et sans connaître les opportunités d'accompagnement.

Les outils et les pratiques des acteurs des Hauts-de-France sont intéressants pour le territoire de la région de Kayes qui est considérée comme étant au Mali la plus ouverte dans les politiques de coopération et de solidarité internationale. En dépit de cette potentialité, le développement économique durable est un défi. Pour résoudre les problèmes socioéconomiques (difficultés d'accès aux équipements et fonds solidaires de roulement, à l'emploi public, au chômage, à la cherté du coût de la vie...), les migrants ont un rôle considérable à jouer en s'investissant dans le champ de l'ESS. Le GRDR et ses partenaires à travers ce projet pilote contribuent à l'atteinte de cet objectif par l'identification des migrants porteurs de projets économiques, la définition d'un schéma expérimental d'accompagnement des initiatives ESS pour les migrants (y compris de retour), accompagnement spécifiques des projets pilotes.

Inversement, les pratiques d'animation et de débat territorial sur la migration que porte l'EMDK en région de Kayes seront une source d'inspiration forte pour les acteurs des Hauts-de-France (qui peinent à se saisir de cette question) à dupliquer l'expérience de l'EMDK dans la région.

Les acteurs de ces deux territoires (Hauts-de-France et Kayes) ont défini en amont les constats et les hypothèses. Les missions double-espace, grille d'analyse, plaidoyer, thé palabre, Petit Déj, temps d'échange Skype et e-mail sont des outils qui permettent de croiser les regards pour aborder ensemble des enjeux communs et partager les expériences.

Carnet de route

La démarche d'enjeux partagés de territoire à territoire, permet de donner une dimension d'universalité des problématiques et ravive nos liens d'interdépendance et de solidarité. Cela permet également aux acteurs du Nord, **de prendre conscience de nouveaux possibles domaines d'intervention sur leurs propres territoires.**

« Il n'y a pas forcément une problématique commune mais l'échange entre territoires passe par les rencontres entre les populations » (Quentin, ADESAF)

Pour certains, si la coopération de territoire à territoire ouvre leur horizon et s'enrichit autour d'enjeux partagés, elle ne doit pas s'y limiter non plus. Il est en effet permis de coopérer et de se relier même en dehors d'enjeux communs, par solidarité, par engagement. **La coopération n'est pas forcément limitée à des objets précis mais vit aussi de simples volontés d'échanges (expériences, etc.).**

Se retrouver autour d'une coopération renouvelée : changer les postures

« Les questions de pluri-acteurs, de partenariat et de coopération sont au cœur des enjeux partagés entre les territoires : comment on opère ensemble et on se développe ensemble » (Olivier, GRDR)

Fondamentalement, les organisations membres du CFSI et leurs partenaires se retrouvent dans le programme CAAC derrière une envie de changer le modèle de développement et de changer les modes de coopération pour y parvenir.

La coopération de territoire à territoire, **remet aussi en cause les postures de bénéficiaires et d'experts.** Ainsi, les partenaires internationaux des membres du CFSI insistent sur la forte **demande en faveur d'une horizontalité** plus effective dans des relations de coopération qui sont encore fortement imprégnées par l'héritage du clivage Nord/Sud, tant dans les postures que dans les procédures de financement par exemple. En effet, **les cadres institutionnels**, souvent obsolètes, sont aussi des freins au changement et perpétuent une asymétrie des relations, engageant à faire notamment un travail auprès des partenaires financiers pour concrétiser pleinement le « coopérer autrement ». La CGT souligne à ce titre que « **la coopération de territoire à territoire implique que le partenariat soit construit sur un pied d'égalité.** »

« Nous sommes en train de modifier nos pratiques pour passer d'une logique de projets à une logique de territoires. » (Cap Solidarités)

Ce coopérer autrement procède d'un renouvellement de la coopération qui se caractérise par :

- la co-construction de projets basés sur les complémentarités entre acteurs et partenaires ;
- la co-production de connaissances et un travail sur des pratiques collaboratives (méthodes d'ingénierie de partage, d'échange et d'animation) ;
- l'engagement dans des coopérations de territoire à territoire.

Développer des actions sur des **enjeux communs** ou « interdépendants » (GRDR) incite donc à revoir l'approche méthodologique dans la construction et dans la mise en œuvre des projets de solidarité internationale. Nombreuses sont les opérations pilotes qui ont souhaité s'orienter davantage vers des actions **d'échange d'expériences** (GA-G44/UNMFREO, GRDR, SPF, CGT/Banana Link, ESSOR) ou de **gestion des connaissances** (GRET-CGT, Batik International, Cap Solidarités).

Ces échanges d'expériences conduisent également à **valoriser la richesse d'une coopération Sud-Sud** envers laquelle l'attention est encore insuffisamment portée, et qui pourtant **induit aussi un « coopérer autrement »**. Ainsi, au Tchad, « l'idée de l'autonomisation et de l'institutionnalisation de la plateforme FIP sera envisagé après un **voyage d'échanges en Côte d'Ivoire** qui permettra de découvrir l'expérience ivoirienne de plateforme de services publics. » En Guinée, « la construction d'une vision partagée par les acteurs du territoire a reposé essentiellement sur les réflexions à partir **des découvertes d'expériences tant en France qu'au Mali.** » Ce voyage au Mali voisin a d'ailleurs permis de convaincre qu'au delà de

« l'immédiateté des attentes, avec du temps et des méthodes nouvelles un travail de fond peut être efficace » (CA-G44/UNMFREO). Dans le cadre de l'opération pilote de Batik International, des échanges Sud-Sud se sont formalisés entre les partenaires de l'opération pilote (Égypte, Maroc, Tunisie), mais aussi avec d'autres acteurs de la société civile au Sénégal et au Liban. Au Vietnam, l'échange d'expériences entre les pratiques d'aide juridique syndicale entre le Nord et le Sud de ce pays, mais aussi avec celles plus militantes de la France, a généré un « effet miroir » **formateur et générateur de nouvelles pratiques** plus participatives favorisant une plus grande appropriation des droits par les ouvriers eux-mêmes.

« Décrypter les enjeux liés aux interdépendances c'est important, on ne peut pas y arriver tout seul, on a besoin de l'autre » (Mariannick, CGT)

La complémentarité autour des enjeux partagés vient aussi du fait que « **des modes d'interventions variés induisent des approches différenciées de ces enjeux qui permettent d'envisager des formes d'engagement complémentaires et qui enrichissent l'échange entre pairs.** » A ce titre Batik International nous donne l'exemple de l'engagement de leur opération pilote sur l'insertion des femmes, sur lequel « certaines associations vont investir des actions de plaidoyer, avec un positionnement politique de leur action ; tandis que d'autres associations vont chercher à répondre de manière pragmatique à un problème donné sans porter des revendications politiques. »

En outre, le fait de faire reposer le centre de gravité davantage sur un enjeu partagé plutôt que sur les intérêts particuliers des acteurs, permet d'**aménager les complémentarités** entre les acteurs et de **remettre les pratiques au cœur de la coopération.**

Des échanges du programme CAAC nous retenons que chacun est amené à **interroger en permanence sa posture et à accepter de changer ses habitudes**, dans ses contextes d'intervention (là-bas) tout autant que dans son milieu d'appartenance et ses pratiques du quotidien (ici). Ce sont ces points d'interpellation et de vigilance que les membres du CFSI et leurs partenaires ont exprimés lors de l'atelier international de capitalisation (22 novembre 2016 – Paris) dédié à ces questionnements. (Voir encadré ci-après)

Comment et quand identifier les enjeux partagés ?

Coopérer sur un enjeu partagé et créer une dynamique d'échange implique beaucoup de temps de préparation en amont, dans la co-construction des projets.

Pour l'opération pilote de Batik International et de ses partenaires, l'identification d'un intérêt réciproque sur les pratiques d'accompagnement et sur les stratégies de gestion du changement entre les acteurs d'ici et là-bas, en termes d'insertion socio-économique des femmes (Île-de-France, Égypte, Maroc, Tunisie), procède de **plusieurs rencontres et échanges de pratiques entre partenaires.** Un travail de **capitalisation de pratiques** sur l'accompagnement des femmes a permis de préparer un « forum sur l'émancipation économique des femmes, réunissant des acteurs franciliens et les partenaires méditerranéens de Batik International. » Ce préalable a permis d'établir que, malgré leur diversité, tous les territoires de l'opération pilote étaient confrontés à des inégalités de genre et tous les partenaires avaient en commun de travailler ou de militer pour l'insertion socio-économique des femmes. Ainsi, ce forum a permis que, « lors des différents temps d'échange prévus (forum, visites de terrain), les acteurs des deux rives identifient **des complémentarités à leur engagement commun.** Les acteurs franciliens se sont intéressés aux outils d'accompagnement des acteurs méditerranéens ; tandis que ces derniers, ont été interpellés par le caractère militant des activités d'accompagnement proposées par les acteurs du Nord. »

Pour ESSOR également, c'est un **atelier d'échange** qui « a permis d'identifier dès le départ l'enjeu commun de l'insertion économique des jeunes au sein de la plateforme FIP et de confirmer l'adhésion des acteurs sur cet enjeu. » En parallèle, les **relations informelles** entre ESSOR et les deux associations lilloises Initiatives Plurielles et Lille Sud Insertion autour de ce même enjeu, ont ouvert la voie à la concrétisation d'échanges entre eux et la dynamique tchadienne dans le cadre de l'opération pilote du programme CAAC.

Pour Cap Solidarités, l'entrée de **leur travail par la question de la 3ème Révolution industrielle, en lien avec la politique régionale des Hauts-de-France sur le sujet**, leur a permis d'identifier l'enjeu du développement durable avec les jeunes et de la citoyenneté mondiale (ou encore innovation sociale), comme des enjeux communs entre le territoire du Nord Pas de Calais et d'autres territoires.

Les enjeux partagés pour coopérer autrement en acteurs de changement : Points d'interpellation des membres du CFSI et de leurs partenaires

I. Le concept d'enjeux partagés lui-même à éclaircir ensemble

- Avant tout, il est primordial de s'entendre sur le concept même d'enjeux partagés. Dans le programme CAAC il est bien défini : travailler sur deux territoires (ici et là-bas) (i), travailler sur une problématique / enjeu commun (ii) et des actions sont menées ici et là-bas, même différentes car adaptées au contexte. (*On peut avoir des enjeux communs mais décider de ne pas les partager !*)

- Il faut ensuite s'assurer que les enjeux partagés soient clairement formulés, bien compris et acceptés par les partenaires et effectivement partagés.

- Chaque partenaire est ainsi amené à se questionner au regard des enjeux partagés : qu'est-ce qui fait solidarité ? Comment répondre à ou concilier des attentes différentes ? Qu'est-ce que je peux amener à l'autre et vice-versa ? S'ouvrir sur des nouveaux domaines/thématiques amenés par le positionnement de son partenaire ; Admettre les différentes façons d'intervenir ici et là-bas, car contextes différents...

- Les enjeux partagés ainsi considérés amènent des clés de compréhension d'interdépendance des territoires / acteurs qui impactent les modes d'action sur le terrain, les modes de coopération (ex : *cas des droits des travailleurs, ensemble et pas les uns contre les autres*).

II. La « coopération » évolue, doit évoluer toujours avec les lunettes des enjeux partagés

- Retrouver le sens originel du mot « CO-OPERATION » (bien exprimé en français pourtant) : co-construire les projets dans l'esprit de complémentarité, le mettre en œuvre ensemble, coproduire des connaissances (au lieu de transférer des connaissances ou des savoir) et coproduire du bien-être, reconnaître les mérites de chacun dans le progrès accompli. (*Verbe, on est dans l'action et ensemble « co »*).

- La coopération revêt aussi la dimension d'horizontalité contre la verticalité rigide (Nord-Sud), et pour corriger l'asymétrie.

- Attention à la notion de co-développement qui a une définition précise et qui relève finalement du développement relié aux migrants, visant le développement de leurs territoires d'origine et assorti de mesures drastiques de migration. (*pas vraiment notre propos dans coopérer autrement*)

- Attention aussi à la notion de réciprocité : qui se résume à « je te donne ceci, et donc tu me donnes cela », concept dangereux loin du coopérer autrement que l'on vise.

- Préférons ainsi, l'approche avec des valeurs communes, des analyses communes aboutissant à des enjeux partagés pour résoudre ensemble les problèmes et faire changer les choses positivement ici et là-bas (*en acteurs de changement*).

III. Mais... Des résistances

- L'horizontalité est difficile à mettre en place, l'asymétrie est encore souvent là, le renouvellement de la coopération est en cours mais non encore acté.

- Les pratiques de coopération changent mais le cadre institutionnel est obsolète. Ex : les bailleurs qui exigent toujours des porteurs de projets occidentaux.

- Dans la verticalité, il y a toujours les transferts de connaissances alors qu'il faut coproduire des connaissances voire apprendre de là-bas.

- Il faut changer nos habitudes et ceci jusqu'en bout de chaîne (*par exemple : les habitudes de consommations dans le Nord*)

- (*d'où une expression originale sortie hier : Il faut « faire vivre » les enjeux partagés à long terme.*)

Conclusion/Interpellation

- On doit interroger nos postures, chacun, en permanence.

- Nous travaillons de territoires à territoires : l'interculturalité pour échanger & partager pour se comprendre.

- Pour que l'approche par les enjeux partagés puisse impacter le coopérer autrement, il faut des espaces de dialogues, et c'est pour cela qu'on se saisit de celui-ci, proposé par le CFSI et ses partenaires. Merci. Merci à tous les participants et que les interpellations soient traitées non seulement dans l'après-midi lors des échanges mais demain aussi tout au long de nos propres actions.

Haingorinina RANDRIANARIVONY

L'opération pilote menée entre le Vietnam et la France sur les droits des travailleuses migrantes, a reposé sur **l'identification préalable, avant et dès la conception du projet, d'enjeux partagés entre les partenaires** (GRET, CGT et CGTV). Si « la perception commune de l'interdépendance des enjeux n'est pas évidente en raison de la différence des contextes économiques et politiques entre le Vietnam et la France », les partenaires se sont retrouvés sur des constats partagés (en France et au Vietnam) qui leur ont permis de construire leur projet, à savoir par exemple : « la situation de précarisation des femmes migrantes au travail se retrouve dans les deux pays, le phénomène de migration de femmes pour des raisons économiques (et non de regroupement familial) se retrouve dans les deux pays, des Centres d'aide

juridique peu outillés pour adapter leur mode de fonctionnement à ce public, les femmes ouvrières migrantes sont les plus démunies face à leurs droits et les plus vulnérables aux atteintes des droits fondamentaux des travailleurs. »

Enfin, pour ADESAF, des enjeux communs entre les différents territoires existent mais ne sont parfois pas suffisamment exploités. Ils peuvent être évidents dans certains contextes, comme par exemple dans le cadre du partenariat de coopération décentralisée entre deux syndicats d'eau respectivement en France et au Togo soutenus par ADESAF. Ainsi, ADESAF **se pose la question de son rôle pour accompagner ces partenariats de coopération décentralisée vers l'émancipation de ces collectivités, en facilitant l'identification d'enjeux communs**. Mais, est-ce à ADESAF d'identifier ces enjeux communs ou est-ce aux élus de les identifier par eux mêmes ? Le rôle de l'association pourrait ainsi être de **proposer aux élus un cadre de concertation** à ce sujet. La définition de ce rôle d'accompagnement en amont des partenariats de coopération décentralisée devient une priorité stratégique pour ADESAF qui se voit aujourd'hui changer d'échelle via cette expertise. L'association élabore ainsi **une méthodologie** qui précise progressivement son rôle, ayant notamment pour but d'identifier la façon dont susciter le partage d'enjeux et ainsi sortir d'une logique d'aide Nord-Sud. La question du terme à adopter se pose également et avec elle celle du positionnement d'ADESAF dans la coopération décentralisée : accompagnateur, facilitateur ou opérateur technique ?

S'INSCRIRE DANS DES ENJEUX TERRITORIAUX

La coopération de territoire à territoire a pour caractéristique de s'inscrire, dans la durée, dans des enjeux territoriaux depuis le niveau local jusqu'au niveau international. Cet ancrage territorial, d'abord local, permet une meilleure efficacité de l'action en raison notamment de la proximité avec les besoins des populations, de l'interlocution directe et durable avec les acteurs locaux.

Une réponse plus efficace et plus durable aux besoins locaux

Le GERES explique ainsi combien « la **prise en compte du territoire est nécessaire et déterminante dès le démarrage de l'action** ». La création de la Zone d'activités économiques (ZAE) que soutient l'opération pilote du programme CAAC vise en effet à répondre aux besoins de la demande locale : « **La ZAE doit alors se « façonner » à l'image de son territoire** : qui sont les acteurs économiques en activité ? Ceux qui souhaitent se développer ? Quelles sont les attentes des populations en termes de produits et de services ? Où s'approvisionnent-ils aujourd'hui ? Quel est leur pouvoir d'achat ? Tous ces facteurs doivent être renseignés à travers **un diagnostic fin du territoire**, afin que la réponse dans la ZAE soit adaptée au contexte et puisse s'inscrire dans la **durabilité économique et sociale**. »

« La principale force de l'approche de « territoire à territoire » réside dans le fait que l'on construit l'action à partir des besoins locaux tout en apportant l'expérience et les savoirs élaborés ailleurs, dans d'autres « territoires ». (CGT et Banana Link)

La CGT et Banana Link attestent eux aussi de la pertinence de **s'inscrire dans des enjeux territoriaux pour coller au plus près et au plus juste des besoins locaux** : « La principale force de l'approche de « territoire à territoire » réside dans le fait que l'on construit l'action à partir des besoins locaux tout en apportant l'expérience et les savoirs élaborés ailleurs, dans d'autres « territoires ». Par ailleurs, **la compréhension de ces réalités et le savoir d'usages des acteurs locaux**, c'est à dire leur expertise propre en tant qu'habitants et citoyens, sont de puissants leviers au service de l'efficacité de l'action. Dans le cadre de leur opération pilote cela s'est illustré particulièrement par le fait que « lors d'un voyage d'étude des syndicalistes latino-américains en Guadeloupe en avril 2015, il a pu être constaté sur place qu'il était parfaitement possible de produire la banane avec moins de produits phytosanitaires dans des conditions climatiques similaires à leurs territoires. Ce savoir devient une force dans les négociations collectives sur la santé et la sécurité au travail, car il devient plus difficile pour l'employeur de prétendre « qu'on ne peut pas faire autrement ».

Un levier de changement

« C'est à l'échelle locale que le travail multi-acteurs est possible avec les représentants étatiques en région par exemple et c'est aussi au niveau local qu'il produit des changements de comportements au sein de la communauté. » (Batik International)

Pour Batik International, **le niveau local permet le pluriacteurs, le changement de comportements** avec des partenaires directs et durables plus proches des besoins des populations dans **une approche transversale sur le territoire** : « C'est à l'échelle locale que le travail multi-acteurs est possible avec les représentants étatiques en région par exemple et c'est aussi au niveau local qu'il produit des changements de comportements au sein de la communauté. En matière d'égalité, le changement des mentalités est au cœur de l'action, celui-ci nécessite du temps sur la durée et du temps pour dialoguer. ». Cela permet de **travailler selon une « approche de développement local où l'on s'adresse à l'ensemble des besoins d'une communauté.** » Ainsi, par exemple, en Égypte, c'est une approche transversale de l'égalité qui prévaut pour le travail de l'association EACD et « est intégrée dans chaque activité, en direction de cette communauté (santé, éducation, lutte contre la violence à l'école, etc.) »

Une échelle d'action propice aux alliances et à l'inscription dans d'autres réseaux territoriaux

Par ailleurs, le niveau local **permet plus facilement de nouer des partenariats directs et durables, plus accessibles** : « le territoire (ses caractéristiques, les acteurs) va être déterminant dans le choix d'activités à proposer et les alliances à nouer. » (Batik International) Le niveau local est donc **appréhendé comme un marchepied vers des échelles d'action plus larges et donc des partenariats eux aussi plus ouverts à des niveaux supra locaux.** Il permet de se rapprocher d'autres acteurs et réseaux territoriaux (locaux ou régionaux) d'autres OSC, de collectivités locales, d'organisations professionnelles agricoles et artisanales (Ex : CA-G44/UNMFREO), etc. Batik International tente ainsi progressivement de « s'approcher d'autres initiatives existantes via la participation à des programmes de concertation (PCPA Tunisie et Algérie), à des réseaux ou à des plateformes spécifiques ».

Le SPF lui aussi part d'une action tout d'abord inscrite dans les réseaux territoriaux des fédérations du SPF, pour ensuite, s'ouvrir à la recherche d'autres partenaires centraméricains pour la « Canasta Campesina », avec le relais d'autres ONG françaises et européennes. Cette pratique est d'ailleurs bien établie pour le SPF.

Pour la CGT et Banana Link, l'inscription dans des réseaux territoriaux combine plusieurs échelles d'action, à savoir :

- « ceux de la Confédération européenne des syndicats et de la Confédération syndicale internationale dont la CGT est membre ;
- Forum de la banane dans lequel Banana Link est active ;
- la plateforme COLSIBA au sein de laquelle les syndicats des plantations en Amérique Latine se coordonnent. »

S'INSCRIRE DANS DES ENJEUX OU AGENDAS INTERNATIONAUX

La spécificité de la coopération de territoire à territoire réside aussi dans sa capacité à articuler des ancrages très localisés avec d'autres niveaux d'échelles et d'autres réseaux ou agendas, plus internationalisés.

Relier l'action à l'agenda international des ODD

« Cela nous permet de comprendre pourquoi et comment on agit pour la solidarité internationale en étant basé à Lille. On s'inscrit dans un agenda commun, des objectifs communs que l'on défend chacun à notre façon, ou en collectif. » (Cap Solidarités)

Chacune des opérations pilotes du programme CAAC fait en sorte de **relier son action avec l'atteinte des Objectifs de développement durable (ODD)** fixés de façon universelle à l'échelle internationale en septembre 2015 par l'Assemblée générale des Nations-Unies (Agenda 2030). Ce lien entre des contextes très localisés en France et dans les pays partenaires, avec les ODD, remet au cœur de ces opérations pilotes nos interdépendances. **Il réaffirme le sens et les valeurs de la solidarité internationale**, comme leviers de réponses à ces enjeux universels.

Cap Solidarités a ainsi intégré, depuis 2016, les ODD dans la plupart de leurs actions car c'est une façon pour eux **de relier leurs pratiques à « d'autres enjeux, d'apporter une autre vision, plus globale »**. Avec des publics plus jeunes, « les ODD nous permettent de parler de solidarité internationale et de faire le lien avec ce qui se passe autour d'eux, cela **apporte de la cohérence**. » Cela a notamment débouché sur la création d'un photolangage des ODD avec des projets accompagnés par Cap Solidarités à l'international et des projets d'innovation sociale localement en Hauts-de-France, un module scolaire pour créer son projet dans des établissements d'enseignement sur un ou plusieurs ODD. Cap Solidarités utilise également le cadre des ODD « comme outil d'accroche pour parler d'éducation à la citoyenneté mondiale et faire le lien avec le territoire lors d'atelier avec des encadrants de centres sociaux intergénérationnels. » Enfin pour eux, **le cadre des ODD est très complémentaire de celui de l'innovation sociale**, dans lesquels les Jeunes en insertion se retrouvent très bien.

Le GERES exprime également le fait que ce sont leurs valeurs qui les amènent à rattacher leur action de terrain « à la défense d'objectifs de plus haut niveau que sont les ODD. » La ZAE de Konséguéla au Mali, contribue d'ailleurs à l'atteinte d'au moins 10 des 17 ODD, et met en place « des indicateurs objectivement mesurables qui font référence aux indicateurs de l'ODD 7 et 13, et qui devront se justifier en fin de projet. » En cela, le GERES pointe **le rôle désormais incitatif des bailleurs internationaux** qui « appliquent aujourd'hui **un cadre d'évaluation final se référant aux différents ODD**. »

L'opération pilote du SPF répond, elle aussi, largement aux ODD (ODD n° 1, 2, 3, 4, 5, 6, 8, 10, 11, 12, 15 et 16) de par les résultats obtenus, à savoir : « des revenus mensuels passant de 70 à 300 dollars US en 3 ans permettant entre autre la scolarisation des enfants, la formation des paysans, les produits bio et la diversification des cultures, l'estime de soi de femmes devenant productrices agricoles, la potabilisation de l'eau par filtrage, la conservation des sols, le compostage et la production de produits phytosanitaires biologiques. »

« Il s'agit d'évoquer les problèmes rencontrés ici et là-bas, et de proposer une lecture du monde où les territoires sont connectés et les solutions sont multiples. » (GRDR)

Pour autant, les réponses ne sauraient s'inscrire dans une logique de modèle depuis le Nord vers le Sud. Si le cadre des ODD ouvre en effet à une portée universelle, la lecture de ce dernier à travers la persistance des déséquilibres des relations entre le Nord et le Sud, la met en échec. C'est ce que souligne notamment le GRDR et ses partenaires qui « sont convaincus que **les rapports déséquilibrés entre un Nord « développé » aidant un Sud « en développement » laisse peu à peu place à une coopération autour des objectifs universels de développement durable (ODD)**, qui serait basée sur la recherche de solutions partagées face à des enjeux communs qui servent simultanément les intérêts des populations « ici » et « là-bas ». Cela appelle donc là encore à un nécessaire changement des postures et des pratiques, notamment pour lutter contre des modèles de développement qui continuent d'accentuer ces inégalités entre acteurs et parties du monde.

Par ailleurs, le GRDR déplore que **les migrations aient été les grandes absentes des ODD et « restent, malgré quelques avancées, un facteur de développement encore insuffisamment exploré dans le nouvel agenda mondial 2030**, à une époque où, paradoxalement, les mobilités humaines n'ont jamais autant nécessité de stratégies de développement durable, construites localement autour des apports positifs des migrations. » A travers leur opération commune, le GRDR, l'APES et leurs partenaires internationaux contribuent à l'atteinte des ODD 1, 10 et 17, en promouvant les migrations comme facteurs de développement puissant à l'échelle des territoires, « à la lumière des projets économiques portés par les migrants ici et là-bas et des enjeux de développement partagés entre le Nord et le Sud. »

Faire vivre l'articulation entre la multiplicité des ancrages

La multiplicité des enjeux, des actions, des acteurs, des thématiques entre ici et là-bas et entre des niveaux d'échelles allant du local, au régional, en passant par le national et l'international, sont autant d'articulations complexes à opérer.

S'aligner avec les priorités et les stratégies nationales fait partir des principes d'action du GERES. La résonance et la conformité de son action locale avec les orientations prises au niveau national sont une condition pour parvenir « à fédérer les collectivités et les services déconcentrés autour de l'action, lesquels devront a minima approuver parfois le projet, donc vérifier sa compatibilité avec les agendas existants, ou au mieux s'impliquer sur l'action (c'est ce qu'on souhaite le plus souvent, dans la mesure des limites opérationnelles). » **Cela facilite l'implication des acteurs publics.**

Le double ancrage de porteurs de projets entre ici et là-bas et le lien entre des enjeux à la fois locaux, de développement durable et d'innovation sociale a amené Cap Solidarité à évoluer au fil de l'opération pilote du programme CAAC, dans son rôle d'accompagnement. Alors « qu'avant, les porteurs de projets réalisaient avec nous un diagnostic autour des critères du développement durable, en s'interrogeant sur la façon dont cela s'appliquait à leur projet, donc au Sud ; la démarche mise en place avec le CAAC et notre réflexion sur les enjeux communs, a permis de développer une nouvelle grille d'accompagnement basée sur les critères de l'innovation sociale (réponse aux besoins sociaux, processus participatif, lien avec le territoire, modèle économique et appropriation collective de la valeur) qui **permettent d'aborder le projet sur les deux territoires à la fois**, en prenant en compte ce qui se passe ici, ce que l'on peut faire ici et ce que l'on peut faire là-bas. » Cette démarche renouvelée contribue à ce que les porteurs de projets « se posent d'autres questions, associent d'autres acteurs auxquels ils n'auraient pas pensé avant. » Cela a également permis que « l'ancrage territorial sur le territoire d'origine, ici, soit plus fort. »

Quant à l'opération pilote entre le GRDR, l'APES et leurs partenaires entre la région Hauts-de-France et la région de Kayes (Mali), l'enjeu d'articulation se joue à différents niveaux, à la fois thématiques et territoriaux. (Voir encadré ci-dessous)

Articuler les dimensions locales et internationales ainsi que les thématiques de l'ESS et des mobilités humaines : l'exemple de l'opération pilote sur les migrants comme acteurs et vecteurs de l'économie solidaire - MIES (GRDR/APES)

L'opération pilote soulève des blocages et difficultés du projet liés au changement d'échelle, notamment auprès des acteurs de l'ESS (notions de double espace et d'international). Bien que ces derniers commencent à se saisir des Objectifs de Développement Durable (ODD), la plupart des structures de l'ESS dans la région des Hauts-de-France ont des difficultés à intégrer les mobilités comme facteur d'ESS. On constate notamment l'absence d'accompagnement ou de soutien aux projets ESS Nord/Sud. Il y a une sorte de « tabou » sur la dimension internationale de l'ESS avec une vision étroite de la dimension locale d'un projet.

Un autre des blocages de l'action est la difficulté pour les collectivités et les structures d'accompagnement de l'ESS de considérer ce public comme étant particulier. Intégrer la question de la migration est encore vue comme un fort risque d'instrumentalisation politique d'opposition électorale, clientélisme...etc.

Pour faire face à ces difficultés, plusieurs leviers ont été identifiés et mis en œuvre :

- Les études mises en place dans le projet MIES (auprès des porteurs de projet migrants, des structures d'accompagnement, des textes ESS et SI) permettent de produire des connaissances pour l'APES (partenaire du projet) et ainsi accompagner sa volonté (et celles des structures membres) de changer d'échelle dans la vision de l'ESS, de lever les blocages.

- De plus, la mise en lien avec le RENAPES (au Mali) et le RIPESS (Réseau international) permet également une meilleure intégration de la dimension internationale dans l'ESS et l'intégration de normes internationale comme les ODD.

- Les temps d'échanges régionaux sous forme de petits déjeuners permettent de croiser les regards des acteurs de l'ESS et de la SI (des entrepreneurs, des associations, des collectivités), et de fédérer un groupe d'acteurs autour des questions de migrations et ESS, de l'internationalisation de l'ESS.

- Enfin, l'étude de textes (lois, chartes,... etc.), agrémentée de l'expertise acquise durant le projet doit aboutir à la rédaction de recommandations pour la modification du « Guide d'amélioration des bonnes pratiques des entreprises de l'ESS » rédigé par le Ministère de l'économie et des finances, et notamment la prise en compte des spécificités des projets portés par des migrants et le changement d'échelle que cela peut apporter, avec des projets ESS internationaux (territoire de vie et d'origine) qui correspondent à l'ensembles des valeurs ESS et qui permettent également de rentrer dans des cadres internationaux (comme les ODD).

Carnet de route

Sur les enjeux liés à la santé et la sécurité au travail dans l'industrie de la banane, la CGT et Banana Link, ainsi que leurs partenaires guadeloupéens et latino-américains, veillent à **articuler leur action entre les échelles locales, nationales et internationales**, car « la filière de la banane est une filière mondialisée et les problèmes de défense des droits des travailleurs s'y déclinent du local à l'international. » Ainsi leur action fait vivre un double ancrage territorial et international de la façon suivante :

- La campagne pour la ratification de la convention n°184 de l'OIT, bien que déclinée au niveau de chaque pays car la ratification est du ressort des gouvernements nationaux, rattache le projet à une dynamique internationale, les normes internationales du travail étant d'autant plus effectives et efficaces que le nombre de pays les appliquant est élevé.
- Le renforcement de l'action syndicale dans le cadre des CHSCT a une forte dimension locale.
- L'information au consommateur-acteur relève à la fois du local et de l'international.

On notera également **la difficulté liée à l'articulation de territoire à territoire relativement à la fluidité des échanges qui exige beaucoup de temps, de disponibilité et de ressources** comme en témoignent le GRDR et le SPF, ainsi que la difficulté à gérer « le poids des représentations culturelles et des cultures politico-institutionnelles » propre à chaque espace. Dans leur opération commune, le GRET, la CGT et la CGTV ont pu témoigner de l'influence des contextes, des imaginaires et des rythmes différenciés selon les acteurs et leur territoire d'ancrage et ce, dès la mise en place de l'action. (Voir encadré ci-dessous)

Gérer des imaginaires et des temporalités différenciées selon les territoires d'ancrage : le témoignage de l'opération pilote entre la France et le Vietnam (GRET, CGT, CGTV)

1°) On a mis du temps à réaliser que la notion de « campagne syndicale conjointe » pouvait être difficile à comprendre pour les homologues vietnamiens de la CGT. Cela a permis de se mettre d'accord sur le principe d'une campagne conjointe (un même slogan de base : le slogan s'inspire d'une base commune (adaptable selon le contexte) de campagne discutée et validée par les partenaires syndicaux : « Travailleuses migrantes. Avec le syndicat, s'informer et défendre ses droits ») mais avec des supports de campagne différenciés en France et au Vietnam.

2°) Décalage des phases d'activités en France et au Vietnam : les activités prévues dans le cadre de l'opération pilote se sont déroulées d'abord au Vietnam, puis en France pour des raisons pratiques et externes au projet. Or dans le document projet, il était prévu d'avancer ensemble, plus ou moins sur la même période. Aujourd'hui, les affiches sont prêtes pour être diffusées au Vietnam tandis que la brochure d'information juridique est en cours en France.

3) Continuité de l'effet miroir du projet au-delà du terme de l'opération pilote

L'échange d'expériences par effet miroir est loin d'être terminé même si l'opération pilote arrive bientôt à sa fin : la CGT souhaite, en effet, utiliser les supports réalisés dans le cadre de l'opération pilote sur les pratiques d'aide juridique syndicale au Vietnam comme support de formations dans le cadre de ces formations en France et en Europe. En ce qui concerne les pratiques en France, des interventions ont été apportées par la CGT lors du séminaire de Hanoi du mois de juin 2016. Beaucoup de questions de la part des participants au sujet des grèves en France (contexte d'alors). Mais finalement, peu de temps à la discussion étant donné un programme de séminaire assez dense. Grâce à la relation historique que noue la CGT en France avec la CGT du Vietnam, le dialogue peut continuer au-delà du projet.

4) Un effet miroir difficile à promouvoir à distance : enfin, nous prenons la mesure de la difficulté de promouvoir l'échange d'expériences par effet miroir, à distance. Il est favorisé davantage au moment de rencontres, que ce soit dans un cadre formel ou informel.

Carnet de route

B – LES RÉSULTATS SUR LA RÉDUCTION DE LA PAUVRETÉ ET DES INÉGALITÉS

Les réponses à la question des résultats que produit l'approche de la coopération de territoire à territoire ont déjà été données au travers des développements précédents : une meilleure insertion et formation professionnelle des jeunes et des femmes (ESSOR, Cap Solidarité, CA-G44/UNMFREO, Batik International), la lutte contre la pauvreté des ruraux et de leurs familles (SPF), une économie plus solidaire et sociale grâce au rôle des migrants (GRDR/APES) ou à l'implantation d'une zone d'activités électrifiées reposant sur des énergies 100% renouvelables (GERES), le respect des droits des travailleurs de l'industrie de la banane et des femmes migrantes (CGT/Banana Link, GRET/CGT).

Les exemples ci-dessous permettent donc seulement d'illustrer plus concrètement certains de ces résultats et de témoigner de la diversité des réponses et des changements apportés par ce coopérer autrement de territoire à territoire.

Des réponses en faveur de l'emploi des jeunes en zones rurales

En Guinée, la formation professionnelle et l'insertion socio-économique des jeunes est un enjeu très fort pour les collectivités locales notamment, en ce qu'elle contribue à lutter contre l'exode rural des jeunes. Dans le cadre de leur opération commune, CA-G44 et l'UNMFREO avec leurs partenaires guinéens ont donc du ajuster leurs actions pour que les formations proposées portent sur des activités économiques du territoire. Il s'agissait de **mieux relier l'utilité de la formation des jeunes ruraux avec les besoins et potentialités du territoire**. Ainsi, à Friguiagbé, « les activités économiques dominantes étant la culture de l'ananas, du maraîchage et des fruits, les formations seront orientées vers ces activités pour permettre aux jeunes d'être immédiatement opérationnels et utiles et éviter de former de nouveaux chômeurs. Il en sera de même à Kolaboui où l'activité économique dominante est la riziculture. »

Une première étape de changement de mentalités dans la durée contre les inégalités envers les femmes

Pour Batik International, l'opération pilote menée entre la France, l'Égypte, le Maroc et la Tunisie a permis de favoriser une prise de conscience commune des enjeux liés aux problématiques d'insertion, de migration, de discrimination et d'égalité envers les femmes (Voir encadré ci-dessous).

**Prendre conscience d'enjeux partagés entre territoires :
un préalable au changement de mentalités
Échangeons pour l'insertion économique et professionnelle des femmes (Batik
International)**

Les partenaires méditerranéens, via leur participation aux actions de sensibilisation franciliennes, ont été marqués par les réalités sociales de ces villes et quartiers. Au travers les différents témoignages des participant-es aux projection-débat, ils ont pris conscience des problématiques d'insertion, de migration, de discrimination et d'égalité ici et de leurs similitudes avec leur propre territoire d'intervention.

En s'appropriant la réalité des inégalités ici et là-bas (au travers des chiffres clés, des exemples de terrain), ils ont compris que cet enjeu s'exprimait par des inégalités de même nature avec des amplitudes différentes selon les contextes et qu'il n'y avait pas de cultures/pays « bons ou mauvais élèves » mais des situations complexes nécessitant de s'engager en tant que citoyen-ne pour faire émerger des sociétés plus égalitaires. La prise de conscience de cet enjeu partagé, les a amenés à vouloir s'engager à mener une action de sensibilisation spécifique auprès de leur public.

Cette première étape de prise de conscience des enjeux partagés est un préalable au changement des mentalités, la durée de l'opération pilote n'a pas permis d'identifier des nouvelles pratiques.

Carnet de route

De nouvelles alliances et des modes d'intervention renouvelés pour mieux défendre le respect des droits

L'opération pilote conduite par le GRET et la CGT entre la France et le Vietnam a permis d'**expérimenter une alliance nouvelle entre ONG et syndicat**, en dehors des acteurs de développement auxquels était jusque là, notamment, habitué le GRET. Cette ouverture (acteurs, thématiques, territoires) a produit des effets sur le **repositionnement de ces deux organisations et de leur contribution à la défense des droits** et plus globalement, aux réponses qui doivent être apportées à l'économie mondialisée. (Voir encadré ci-dessous)

Depuis les enjeux partagés à l'évolution des modes d'intervention des organisations : mieux répondre aux problématiques de l'économie mondialisée et du respect des droits

Opération pilote Vietnam-France entre le GRET et la CGT

A long terme, la prise en compte d'enjeux communs entre territoires d'ici et de là-bas permet de contribuer à l'évolution des modes d'intervention du GRET au Vietnam, en lien avec des enjeux en France aussi.

La prise en compte d'enjeux communs entre territoires ici et là-bas permet d'enclencher pour le GRET une réflexion sur son positionnement et le passage d'interventions techniques dans des projets à dominante agricole vers des projets davantage liés à la mondialisation, à l'interdépendance entre des enjeux et des problèmes ici et là-bas en lien avec des secteurs intégrés à l'économie mondialisée, plutôt en milieu urbain ou péri-urbain. A ce titre, le GRET se retrouve dans un rôle davantage d'intermédiation entre différents groupes d'acteurs, pas uniquement avec des acteurs de développement mais aussi avec des services juridiques populaires et des acteurs syndicaux - ce qui est relativement nouveau pour le GRET. Les enjeux communs avec la France permettent une action conjointe de campagne syndicale à travers le partenariat avec la CGT qui travaille à la fois en France et à l'international.

Pour la CGT, la prise en compte d'enjeux communs entre territoires ici et là-bas permet de mettre en commun les pratiques syndicales issues de traditions certes très différentes, mais confrontées à un contexte politique comparable : le nivellement par le bas des droits des travailleurs et la déréglementation croissante de relations de travail à travers le monde. L'autre aspect important pour la CGT est celui de questionner à plus long terme les multinationales qui vont s'implanter au Vietnam sur la réalité de leurs pratiques et leur conformité avec les Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales. Il y a aussi un enjeu d'évolution de l'organisation et des pratiques syndicales, des modes d'adhésion aux syndicats, en particulier des femmes migrantes, en travaillant dans des contextes apparemment éloignés mais posant des questions proches de syndicalisation mais aussi d'intégration des travailleuses migrantes dans le syndicat.

Carnet de route

C – LE CHANGEMENT D'ÉCHELLE ET L'INFLUENCE : UNE PERSPECTIVE POUR ALLER PLUS LOIN

Dans le cadre du programme CAAC était **questionné l'influence et la portée des actions de coopération mises en place dans cette démarche de territoire à territoire**. Il s'agissait de savoir si l'on pouvait observer un changement d'échelle, c'est à dire le grandissement ou l'essaimage de l'action auprès d'autres acteurs ou échelles d'action/de politiques publiques que celle originelle. Il s'agissait également de voir dans quelle mesure les opérations pilotes avaient influencé ou nourri d'autres dynamiques (politiques publiques ou réseaux) à des échelles régionales, nationales ou internationales, comment et par quels leviers. Évidemment, **le caractère expérimental et novateur des opérations pilotes du CAAC**, combiné avec **une échelle de temps assez réduite** pour les opérationnaliser, ne permet pas à ces projets de parvenir à une phase de maturité suffisante pour prétendre vraiment à un changement d'échelle ou une influence nets. Par ailleurs, **ces effets sont souvent difficiles à renseigner**. Pour autant, cette ambition a été prise en compte dès le départ par la plupart des opérations pilotes et **concourt à des avancées positives dans le sens de ces changements d'échelle et de cette influence souhaités**.

« La coopération de territoire à territoire **donne envie à d'autres de s'associer** » (Astrid Frey, CFSI) et tel a été le cas avec l'opération pilote du SPF entre Montauban (France) et Comasagua (Salvador) qui agrège

progressivement de nouveaux acteurs et partenaires. **Les résultats du projet ont été assez largement diffusés** dans la presse, à l'occasion d'expositions, de la réalisation de films ou lors de concours ou de rencontres internationales (Ex. : RESOLIS, Forum Origine, diversité et territoire -Turin, Forum mondial pour l'accès à la terre et aux ressources naturelles -Valence Espagne). Mais le prochain objectif pour le SPF est bien celui « du **changement d'échelle en recherchant des partenaires en Amérique centrale** (Équateur, Colombie, Nicaragua, Cuba) et en Europe (ACP en Espagne). » Pour ce faire, des contacts ont déjà été établis, notamment avec « des partenaires centraméricains, cubains et français sur le thème des semences, des fertilisants et pesticides bio ». Le réseau du SPF (CCFD-Terre solidaire, AVSF, ACP -Catalane, Traditions pour demain) a également été mobilisé afin de préparer, par exemple, la mission en France en juillet 2016 du président de la coopérative de Comasagua et du SPF au Guatemala. Par ailleurs, d'autres rencontres sont organisées pour établir des liens entre la mission du SPF au Salvador et des responsables et projets conduits en partenariat avec le SPF en France et en Afrique (Mauritanie). Désormais, le SPF compte sur **des moyens financiers plus importants** pour concrétiser l'ambition de partenariats plus larges dont la « volonté est entière ».

Pour le GRDR et l'APES, ce sont « l'ancrage territorial de l'opération pilote du programme CAAC et la prise en compte de l'agenda mondial 2030 qui ont permis de croiser l'action avec d'autres projets et de **créer de nouveaux partenariats** sur le territoire des Hauts-de-France. En effet, le double ancrage (en France et en Algérie) d'une des porteuses de projet accompagnée par le projet MIES a permis de faire le lien avec un autre projet développé par le GRDR en Algérie et de se rapprocher de la mairie de Lille qui a une coopération décentralisée avec la ville de Tlemcen en Algérie (une collaboration pluri-acteurs se dessine : association, entreprise, collectivité). » Par ailleurs, l'approche retenue dans l'opération pilote du programme CAAC (prisme migration, double ancrage territorial, enjeux partagés) a été reprise dans un projet « visant à promouvoir et améliorer l'intégration des ODD dans les stratégies d'éducation au développement des différents acteurs du territoire » et dans lequel sont associés des porteurs de projets migrants et plus largement les acteurs de l'ESS. Enfin, **le partenariat entre le GRDR et l'APES se développe** en sollicitant l'APES en appui à la formation d'associations algériennes sur le champ de l'économie, dans le cadre d'un projet mené en Algérie par le GRDR. Cela participe ainsi au changement d'échelle de l'APES.

Le changement d'échelle et l'influence de l'action locale sur la politique nationale guinéenne en matière de formation professionnelle a bien été également un des objectifs premiers de l'opération pilote en Guinée de CA-G44 et de l'UNMFEO. Pour ce faire, les partenaires ont choisi d'engager l'action simultanément sur deux territoires (Boké et Kindia) ; d'impliquer dès le début de l'opération pilote le Ministère en charge de la Formation Professionnelle (au niveau central) dans l'accompagnement et le suivi de cette dernière ; et d'accompagner les conseils d'administration des MFR guinéennes à prendre une place dans le réseau national des acteurs de la Formation Agricole et Rurale. Il en est résulté :

- « la prise en compte des publics cibles de l'opération pilote par le niveau national : le programme de rénovation de la formation professionnelle (PAFISAM) a pris en compte dans la formulation de sa phase 2 (non encore opérationnalisée) les publics ciblés par l'opération pilote (enfants et jeunes sortis du primaire ou du secondaire sans qualifications) ;
- le Ministère de la Formation Professionnelle, présente les MFR de Friguiagbé et de Kolabouyi comme **outil de son dispositif de Formation Agricole et Rurale.** »

Les échelles sous-régionales et internationales ont été, quant à elles, visées de façon plus indirecte par la présence des MFR de Guinée au sein du réseau, en Afrique et dans le monde, des MFR. Ce qui favorise également **une autre d'essaimage et d'influence de l'action.**

ESSOR lui aussi témoigne du fait que l'inscription de l'opération pilote dans une politique publique nationale de formation et d'insertion professionnelle permet de positionner la plateforme FIP comme « **un outil de plaidoyer pouvant influencer sur les politiques publiques nationales en la matière** ». Le fait que « cette expérience pilote s'inscrive dans le cadre du futur projet Bab Al Amal, qui vise à appuyer la structuration et l'institutionnalisation de la plateforme FIP, et d'essaïmer cette dynamique dans 4 autres villes du Tchad (Moundou, Sarh, Abéché et Bongor) » témoigne du potentiel de mise à l'échelle dont elle porteuse. Par ailleurs, d'autres pistes de réplication de cette expérience ont été investies :

- « **L'expérience a été répliquée** par quelques organisations et certains acteurs publics qui ont initié la création d'un réseau des acteurs pour l'orientation professionnelle. Les chefs de files de ce réseau sont le Ministère de l'Éducation Nationale, la Croix Rouge du Tchad et la Croix Rouge Française, qui se sont rapprochés d'ESSOR pour pouvoir s'inspirer de la démarche de la plateforme FIP.

- En interne, ESSOR est en train de **s'inspirer de cette action pilote** en vue d'appuyer le Ministère de l'Action Sociale et de la Famille, à impulser une dynamique de concertation pluri acteurs autour de l'enjeu de la préscolaire. Il y a aussi **une réflexion en cours** au niveau des partenaires techniques et financiers au Tchad, de créer à l'image de la plateforme FIP, un cluster réunissant les organisations internationales et nationales sur la FIP. »

Concernant la santé et la sécurité des travailleurs dans l'industrie de la Banane, **la mise à l'échelle est indispensable car, dans le cadre de cette filière internationalisée**, s'il faut partir du local pour identifier les problèmes, il faut aussi intervenir à l'échelle des grands groupes internationaux de production et de distribution. Pour ce faire, l'opération pilote s'est appuyée sur plusieurs leviers :

- « L'action syndicale coordonnée avec l'action associative tant au niveau local qu'international ;
- L'harmonisation des normes du travail par le haut à travers les conventions de l'OIT qui sont le fruit du consensus tripartite au niveau international (État, patronat, syndicats) ;
- La réalisation effective de ces normes à travers les CHSCT sur le lieu du travail. »

A l'issue de cette opération pilote **le projet a renforcé l'action des syndicats** en Amérique Latine - au niveau local comme au niveau national où se ratifie la convention n°184 (C 184) de l'OIT - en formant les syndicalistes aux problématiques de santé et sécurité au travail. La France et l'Équateur sont par ailleurs les pays qui ont le plus **avancé vers une possible ratification de la convention n°184**, laquelle permettrait « d'espérer un effet d'entraînement international car la France est un grand pays agricole, or la C184 couvre toute l'agriculture dont la production de la banane, et l'Équateur fournit 35% du commerce mondial de la banane. »

Le GERES œuvre quant à lui activement à « **la sensibilisation des pouvoirs politiques et institutionnels au niveau national et international** sur la prise en compte de la problématique de l'accès à l'énergie dans les plans de développement des territoires ruraux. » Les résultats concrets fournis à partir d'expériences réussies comme c'est le cas de la ZAE de Konseguela sont donc largement diffusés afin « d'aider à la décision dans le cadre de la mise en place d'actions similaires et/ou semblables au niveau national et international, vu le faible taux d'électrification et le niveau de vulnérabilité des zones rurales de la sous-région ouest africaine ».

Pour Cap Solidarités, c'est l'existence de politiques publiques régionales et de stratégies pluri-acteurs (Stratégie Régionale Initiative et Entrepreneuriat et 3^{ème} révolution industrielle) » qui a été un véritable levier pour ouvrir à de nouveaux réseaux et trouver une place de proposition avec une identité associative complémentaire à celles des autres publics plus entrepreneuriaux. En revanche, **la mise à l'échelle de l'action doit être revue au regard de la nécessaire temporalité et progressivité de cette action**, dont « l'expérimentation a été réalisée (3 ans) » mais qui doit ensuite envisager des pistes de développement à l'échelle locale (régionale) ou nationale lors d'une prochaine phase, tout en prévoyant une adaptation des expérimentations locales à une échelle différente, pour qu'il y ait une vraie appropriation. »

Au Vietnam « le 11^e congrès de la CGTV (mandat 2013-2018) a décidé que **toutes les provinces fonderaient un centre d'aide juridique** pour protéger et défendre les droits des travailleurs, y compris des femmes. » (Opération pilote GRET/CGT)

Pour Batik International, au delà de **la démultiplication de leur action** entre les pays partenaires de l'opération pilote (Égypte, France, Maroc, Tunisie), il s'agit plutôt de la confirmation **d'une orientation stratégique visant à retenir l'approche de territoire à territoire comme « une approche pertinente** pour venir nourrir une démarche de **plaidoyer commun** (plaidoyer compris de manière large comme l'incidence auprès des populations locales pour produire des changements de comportements). » Qu'il s'agisse de campagnes communes (sensibilisation ou plaidoyer) ou plus largement de la collaboration avec d'autres acteurs, cela permet de mutualiser des moyens qui renforcent l'impact des actions d'insertion socio-professionnelle pour changer les conditions de vie des plus démunis.

2.2 SOLIDARITÉ ET INTERDÉPENDANCE

La solidarité internationale incarne l'esprit et le sens de l'action du CFSI, de ses organisations membres et de leurs partenaires. Elle reconnaît que l'altérité ; l'acceptation de la diversité ; la reconnaissance de nos interdépendances depuis le niveau local à l'international ; la co-responsabilité des acteurs face aux enjeux écologiques, démocratiques, alimentaires, sociaux et économiques ; le respect et la défense des droits, etc. sont autant de valeurs sous-jacentes à un modèle de développement renouvelé.

Le CFSI a souhaité, avec ses organisations membres, réaffirmer son positionnement en faveur de la solidarité internationale à travers un texte commun : « [S'engager pour la solidarité internationale avec le CFSI](#) ». (Voir extrait ci-dessous)

La solidarité internationale : une construction commune

La solidarité, ce sont des intérêts et des droits communs. Elle se démarque de la charité et de l'altruisme. La solidarité est à double sens : c'est une construction commune qui contribue à un développement équilibré. La solidarité internationale favorise la prise de responsabilité. Elle fait de chacun un citoyen acteur de changement, engagé à l'échelle locale,

nationale et internationale. Nos organisations mettent en avant la coopération et la collaboration, créent des dynamiques de réseaux qui contribuent au changement social, politique et économique. Elles participent à la reconnaissance d'une citoyenneté mondiale fondée sur des enjeux partagés. Elles dépassent les approches « nord - sud », les modèles économiques axés sur le profit individuel et les systèmes politiques autoritaires.

Pour le CFSI, faire vivre la solidarité internationale, c'est élaborer un projet collectif de société. C'est construire des alternatives soutenables et solidaires, favoriser des liens entre les peuples, un savoir vivre et travailler ensemble et la compréhension mutuelle.

S'engager pour la solidarité internationale avec le CFSI
<http://www.cfsi.asso.fr/sites/www.cfsi.asso.fr/files/texte-si-2016.pdf>

Le programme CAAC s'inscrit dans ce positionnement et participe de son affirmation à travers des opérations pilotes qui, en portant ces valeurs et en prenant en compte ces interdépendances, sont autant d'alternatives propices à un développement plus juste, plus solidaire et plus durable.

Ce programme s'inscrit également dans un contexte où les politiques de coopération solidaire internationale sont délaissées par des pouvoirs publics (Ex : Changement des politiques régionales en France depuis 2015) qui y opposent, à l'échelle des territoires notamment, des politiques localisées ou des politiques de développement économique international, électoralement plus soutenues dans un contexte de crise publique budgétaire. Il s'inscrit également dans des conditions, malheureusement de plus en plus partagées à travers le monde, de repli identitaire et de compétition entre les acteurs (individuellement et collectivement) et entre les territoires.

La capitalisation du programme CAAC permettait donc de saisir plus spécifiquement quelques questionnements en particulier autour du sens, des traductions concrètes et des effets de la solidarité internationale, notamment :

- Qu'est-ce qui caractérise la dimension de solidarité internationale et quelle forme prend-elle ?
- En quoi la solidarité internationale au cœur de cette coopération entre territoire répond-elle au risque de repli identitaire et au défi de gestion de la diversité dans nos sociétés ?
- Quels effets en retour de cette coopération solidaire internationale sont observables sur les territoires d'appartenance des organisations partenaires, notamment en France ? Comment les mesurer ?

A - QUELLES PRATIQUES?

CONSTRUIRE UN SENS PARTAGÉ DE LA SOLIDARITÉ COMME LIEN SOCIAL MONDIAL

Partager le sens que chacun donne à son engagement de solidarité permet de comprendre les enjeux portés par chacun et découvrir *in fine* des enjeux partagés.

En Guinée, **les échanges et les rencontres** qui ont perlé la construction de la relation partenariale entre CA-G44, l'UNMFREO, les Fédérations Départementales des MFR de Sarthe et de Mayenne à Guinée 44 et les acteurs guinéens, qui ont été des **occasions de partage du sens donné par chacun à cet engagement de solidarité**. Si l'expression, les enjeux auxquels il répond ne sont pas les mêmes selon les acteurs en France et en Guinée ; les espaces d'échanges, les rencontres permettent petit à petit l'apprentissage, la compréhension des enjeux de l'autre, et *in fine* la découverte d'enjeux partagés : l'éducation à la citoyenneté, la revalorisation des territoires ruraux, leur attractivité d'un point de vue économique et social. Ainsi, au-delà de leurs « différences d'objets, de terrain d'engagement, de fonctionnement... **les organisations se sont retrouvées sur des valeurs** (citoyenneté, solidarité, développement local, etc.) et sur une vision commune d'un engagement sur un temps long qui dépassera celui de l'opération pilote – du projet. » Pour ces partenaires, le sens partagé de cette solidarité se traduit également au regard de l'enjeu d'éducation des jeunes à l'altérité, et ce, en Guinée comme en France : « comment les aider à être citoyens responsables sur leur territoire tout en s'ouvrant à l'altérité dans le monde ? »

L'opération pilote du programme CAAC a également été l'occasion pour Batik International et ses partenaires méditerranéens d'engager **une capitalisation qui leur a permis « de confronter nos visions de la solidarité à travers les valeurs et les démarches portées par nos structures** (accompagnement, égalité femme-homme et changement social). »

Pour l'opération pilote menée par ESSOR au Tchad, le sens de cette solidarité n'a pas fait l'objet d'un consensus entre les acteurs tchadiens et lillois, mais a reposé sur l'idée sous-jacente à leur partenariat que **« les problèmes qui se posent de territoire à territoire puissent mobiliser tant les acteurs du Nord que du Sud dans la recherche de solutions concertées. »**

Cette logique d'entraide est également partagée par le SPF qui rappelle que leurs fonds propres proviennent de la mobilisation et de dons depuis les collecteurs-animateurs-bénévoles du SPF ; en passant par les personnes bénéficiaires qui contribuent elles aussi « par une participation ou un don financier, même symbolique, au soutien des missions du SPF en France, en Europe et dans le Monde » et enfin, les donateurs financiers. **Cette solidarité repose sur toute une chaîne d'acteurs et d'échelles**. Et le SPF d'ajouter que « c'est la découverte d'une **approche d'éducation populaire qui favorise d'abord la mise en mouvement des personnes pour pouvoir ensuite pratiquer la solidarité.** »

L'atteinte à leurs droits sur un territoire, conduit inexorablement vers l'abaissement du niveau général de protection et crée les conditions pour la destruction de ces droits ailleurs.
(CGT/Banana Link)

La CGT, associée à ses partenaires français, latino-américains et internationaux (Banana Link, CGTG, COLSIBA, INDECOSA), rappelle que **le sens partagé de la solidarité internationale est d'autant plus une nécessité dans le cadre d'un « modèle de mondialisation où les territoires, les pays, les zones géographiques sont mis en concurrence** et où la recherche de l'avantage concurrentiel ne doit pas passer par la compression des droits des travailleurs. » Ainsi, « l'atteinte à leurs droits sur un territoire, conduit inexorablement vers l'abaissement du niveau général de protection et crée les conditions pour la destruction de ces droits ailleurs », ce qui nous engage d'autant plus à une solidarité internationale.

OUVRIR LES DIFFÉRENTES VISIONS DE LA SOLIDARITÉ INTERNATIONALE

Auprès des acteurs marchands

Les opérations pilotes du programme CAAC ont été amenées à s'ouvrir, dans leur coopération ou dans leur partenariat, aux acteurs marchands. Il a fallu **traduire les engagements de solidarité internationale à ces nouveaux acteurs et recueillir également leur propre vision sur ce sujet**. C'est dans ce cadre que Cap Solidarités a réalisé une étude avec des étudiants de Master en Sociologie afin de savoir ce que les acteurs marchands, situés en dehors des réseaux de la solidarité internationale, pensaient de cette dernière. Il s'agissait **d'anticiper d'éventuelles incompréhensions ou malentendus** latents. Par exemple : « un acteur a réagi de façon assez violente et négative aux questions portant sur ce que représente la coopération internationale pour lui. En réalité, l'image qu'il en avait ne correspondait pas du tout avec le modèle de solidarité internationale que nous défendons (il voyait les échecs de la coopération internationale des années 80', il voyait « les chinois qui viennent me piquer mon business », des subventions détournées, etc.). D'autres ont eu des réponses assez constructives. » Cette étude a permis de comprendre que **certains mots ou concepts peuvent ouvrir ou fermer un dialogue**. Sur le plan de l'insertion des jeunes, cette étude a également témoigné du fait que **les expériences de solidarité internationale des jeunes, « ne sont pas du tout reconnues/envisagées** par les acteurs marchands alors même qu'ils semblent à la recherche de profils s'en rapprochant. ». Cette étude sera étendue aux acteurs de l'ESS et combinée à des échelles de recherche plus large au niveau national et mondial, « afin d'identifier les leviers et points de vigilance pour un dialogue réussi. »

Auprès des acteurs de l'Économie sociale et solidaire (ESS)

Le GRDR, avec son partenaire de l'APES a lui aussi entrepris une **démarche de confrontation des différentes visions autour de la solidarité internationale, notamment pour favoriser une meilleure interconnaissance et un renforcement de la collaboration** avec ses partenaires de l'ESS. Un travail sur un **glossaire** des termes de la solidarité internationale et de l'ESS est en cours et sera mis en débat au sein des conseils d'administration du GRDR et de l'APES, dont ils sont membres réciproquement. Ce travail conjoint repose sur une ambition de **décloisonnement des acteurs, de leurs imaginaires, de leurs vocabulaires et in fine de leurs pratiques et de leurs échelles d'action** en créant un **langage commun** entre les champs de l'ESS et de la solidarité internationale. La coopération solidaire internationale est ainsi entendu par eux comme « un espace original d'émancipation des actions, sans modifier ni ses valeurs ni ses principes. » auquel peuvent s'ouvrir les acteurs de l'ESS en intégrant les publics migrants et leurs projets d'ESS. Cela permet « de **faire émerger petit à petit une vision commune** sur les articulations entre ESS et migrations, avec comme perspective de développer des pratiques de coopération adaptées aux enjeux de développement territorial « ici et là-bas ». »

Pour autant, la question de la solidarité internationale a soulevé plusieurs difficultés :

- « **Un « tabou » sur la dimension internationale de l'ESS**, vision du local très fermée, difficultés à considérer le public migrant comme spécifique ;
- **Des blocages politiques**, notamment au niveau de la Région Hauts-de-France qui, suite au changement d'élus, a diminué, voire cessé brutalement, ses activités et soutiens à la solidarité Internationale.

Pour y remédier, les partenaires de l'opération pilote ont :

- renforcé leur collaboration **avec « les collectivités de la région qui continuent à développer des actions de solidarité internationale** (département, communes, etc.) » ;
- proposé des **retours d'expériences « de collectivités (d'Île-de-France notamment) qui s'engagent sur ces questions de migration et développement** et qui font notamment de l'appui à l'insertion professionnelle des migrants un levier de développement de leur territoire mais également de leur territoire d'origine » ;
- utilisé, grâce au lien entre solidarité internationale et ESS, « **la porte d'entrée « développement économique** » pour dialoguer avec les collectivités (dont notamment la Région) et les amener progressivement à discuter de sujets plus globaux : « migration et développement » et « solidarité internationale ». » (Carnet de route)

UNE TRADUCTION PROTÉIFORME

La solidarité internationale unit autour de ses valeurs mais offre **des déclinaisons concrètes assez diversifiées**, notamment sur ses objets de coopération. A travers le programme CAAC cela s'illustre donc différemment selon les opérations pilotes. Pouvoir identifier ces différentes manifestations, c'est prendre conscience des nombreux leviers de changement dont cette solidarité internationale est porteuse.

Dans de nombreux cas, la solidarité internationale se formalise par **des échanges d'expériences et de pratiques ou des ateliers de sensibilisation**, comme c'est le cas pour Batik International, le SPF, le GRET/CGT ou encore ESSOR. Pour Batik International, « la dimension de solidarité internationale s'exprime à travers la mise en perspective, sur les thématiques de **l'insertion économique et de l'égalité femme-homme**, des pratiques d'accompagnement et des méthodologies de gestion de projets utilisées par les organisations des sociétés civiles en France et sur la rive sud de la Méditerranée. » Pour le SPF ces échanges, dans le cadre de **visites croisées** entre Salvadoriens et Français « rendent concrète la solidarité internationale autour des thèmes **d'agro-écologie, de semences paysannes, d'estime de soi, d'ouverture vers d'autres groupes sociaux.** »

La dimension de solidarité internationale se manifestait également par un **échange de pratiques** (« effet miroir ») des centres d'aide juridique en France et au Vietnam, ainsi qu'une campagne syndicale conjointe (CGT France et CGT Vietnam) **en faveur des droits des ouvrières et des travailleuses migrantes** pour l'opération pilote entre le France et le Vietnam (GRET/CGT). Ce lien de solidarité entre les « jeunes ouvrières qui travaillent dans les usines de zones industrielles au Vietnam, issues de migrations internes, et celui des travailleuses dans des emplois domestiques ou précaires, issues de migrations internationales hors EU » n'allait pourtant pas de soi entre ces femmes ici et là-bas. Pourtant, l'opération pilote a permis de pointer **les liens de solidarité qui pouvaient exister entre ces femmes** dont « les similitudes sont la méconnaissance de leurs droits et la précarité de leurs conditions de travail, voire leur exploitation (cas d'esclavage moderne en France ou de travail forcé au Vietnam) dans un contexte d'économie mondialisée. » Enfin, les partenaires soulignent la difficulté qu'ils ont rencontrée « de faire de cette solidarité particulière une pratique concrète pour le syndicat au Vietnam et en France ».

Pour ESSOR, le lien fort de solidarité dans l'opération pilote se concrétise dans **le partage d'expériences et la mutualisation des pratiques pour lutter contre la problématique de l'insertion des personnes vulnérables**. Ce partage s'est matérialisé par des **voyages d'échanges** des partenaires du Nord (Lille Sud Insertion, Initiatives Plurielles et ESSOR) au Tchad, et réciproquement la visite des acteurs de la plateforme FIP à Lille. Ces échanges permettent par ailleurs de consolider des « liens humains » et de « mobiliser davantage d'énergies et d'enthousiasme dans l'action. »

Pour certains, la dimension de solidarité internationale va jusqu'à s'exprimer dans **le fonctionnement et la gouvernance interne des organisations**, comme cela est le cas pour le partenariat entre CA-G44, l'UNMFREO et leurs partenaires guinéens et français. D'une part, ce lien de solidarité se manifeste entre CA-G44 et les MFR par l'adhésion des Fédérations Départementales des MFR de Sarthe et de Mayenne à l'association de solidarité internationale qu'est Coopération Atlantique-Guinée 44. Cela a amené les Fédérations des MFR à « **créer des espaces-temps internes pour sensibiliser et mobiliser** leurs membres, leurs équipes et leurs élèves, sur cet engagement de solidarité internationale. » D'autre part, entre les MFR en France et en Guinée qui œuvrent, dans un dialogue direct entre présidents – administrateurs d'associations (entre pairs), à un autre regard et une autre pratique des politiques de formation professionnelle :

- En Guinée pour conforter l'idée que les politiques d'éducation, de formation professionnelle ne sont pas la « chasse gardée » de l'État mais que les parents, les professionnels peuvent être légitimes à former une communauté prenant en charge la recherche de solutions adaptées ;
- En France de réinterroger les projets de formation des associations et leur adéquation avec les enjeux de développement économique de leur territoire.

B – UNE RÉFLEXION À POURSUIVRE : LES EFFETS EN RETOUR DE LA SOLIDARITÉ INTERNATIONALE

Parce qu'elle apporte beaucoup sur les territoires d'appartenance des partenaires mais que ses effets sont souvent difficiles à mesurer ou sont peu défendus dans un contexte de tendance au repli sur soi, le programme CAAC a souhaité mettre en lumière les apports de la solidarité internationale à travers ses effets en retour, notamment en France.

S'ouvrir au monde et sensibiliser

Pour les partenaires français des MFR, engagés avec CA-G44 dans l'opération pilote avec la Guinée, « leur engagement auprès d'acteurs locaux guinéens a été pour eux **un outil de leur action éducative en faveur de l'ouverture au monde et aux autres de leurs publics, mais également pour leur territoire.** » Les Fédérations Départementales de Sarthe et de Mayenne ont saisi les venues des partenaires guinéens comme « des temps d'information et de sensibilisation qui permettent de mieux comprendre les réalités vécues par les jeunes, les parents, les populations rurales guinéennes. » Cette sensibilisation a pris d'autant plus de sens du fait de la présence, en Pays de la Loire, « de jeunes migrants guinéens, mineurs isolés ou jeunes adultes, dont les profils, les histoires et les parcours révèlent avec acuité la pertinence à agir en solidarité sur la prise en compte des conditions à l'insertion socioprofessionnelle des jeunes en Guinée et en Afrique en général ; ainsi que l'enjeu de solidarité vis-à-vis de ces enfants – jeunes ici et là-bas ». **Cette communication** (appuyée par des articles de presse et des émissions radio) relève quasiment de **l'interpellation**, dans un contexte régional d'abandon de la politique solidarité internationale au profit d'une politique de développement économique à l'international.

Batik International constate quant à elle que **les actions de sensibilisation à destination du grand public** à Paris, Aubervilliers et Argenteuil ont permis **d'engager ou de renforcer le dialogue local** autour des questions de l'égalité femmes-hommes (Ex : Associations Maison pour Tous Val d'Argent et Centre Social Rosa Parks). L'opération pilote du programme CAAC a d'ailleurs permis de « partager auprès des organisations franciliennes ».

En France, la mobilisation des élus et des collectivités territoriales reste difficile, aussi **la présentation via des supports photos ou vidéos, associés à des débats permet de renforcer leur participation.** Ces supports se retrouvent également au cœur des actions de sensibilisation à la solidarité internationale entreprises par les fédérations du SPF en France par le biais de **séminaires de formation**, de matériel de sensibilisation (expos photos, vidéos, document). La solidarité internationale représente en effet 6,9 % des financements des actions et projets du SPF (hors bénévolat et contributions en nature).

Renforcer les capacités

Comme en témoignait Batik International précédemment, « la solidarité internationale nous permet tout d'abord de **reverser sur le territoire français l'expérience des partenaires méditerranéens** en matière d'accompagnement et de gestion de projets contribuant ainsi à la professionnalisation du secteur français. » Elle permet également de « nourrir et renforcer des démarches de plaidoyer répondant à des enjeux communs. Les acteurs franciliens de l'égalité ont ainsi **renforcé leurs connaissances et compétences en matière de suivi-évaluation de l'impact orienté changement**, opéré au travers des formations, de l'accompagnement, des échanges de pratiques informels (entre acteurs durant ces activités) et formel (lors du séminaire final). »

Le renforcement mutuel des partenaires et de leurs actions, de l'un ou de l'autre des territoires, est un constat partagé par ESSOR. Le partage d'expérience et l'accompagnement d'ESSOR et des partenaires lillois (Lille Sud Insertion et Initiatives Plurielles) ont contribué à consolider l'espace de concertation pluri-acteurs au Tchad. En retour, « les partenaires du Nord ont su capitaliser sur la compréhension du contexte tchadien et la concertation pluri-acteurs (public- privé). »

Pour le GRET et la CGT, l'opération pilote menée sur les droits des travailleuses migrantes a contribué à **renforcer la prise en compte et les moyens d'agir sur le sujet en interne à la CGT et pour le GRET à monter en compétence sur le thème de l'empowerment juridique** via une capitalisation.

Mobiliser, remobiliser

Les échanges de solidarité internationale, notamment par l'intermédiaire de visite ou de missions croisées, permettent de **mobiliser, voire remobiliser les acteurs locaux**.

L'opération pilote menée par le SPF entre la France et le Salvador a été un **facteur d'ouverture à d'autres partenaires en France** : l'association « I.M.E. Pierre Sarrault » a accès au jardin solidaire pour ses handicapés, les institutions extérieures au SPF (coopérative, BIOCOOP...) marquent leur attention pour de futurs échanges et la venue d'enfants de la coopérative « Canasta campesina » dans le cadre de « Copains du monde » a suscité la générosité d'acteurs économiques (boulangers, restaurateurs, particuliers...) non adhérents du SPF.

En Pays de la Loire, chaque accueil de partenaires guinéens sur leur territoire **a mobilisé les équipes (salarisées et bénévoles), les élèves, les parents, mais également les élus locaux, les partenaires** de la formation par alternance à l'occasion de temps de rencontres. Cela a également contribué à « **remobiliser des parents** dans la participation à la vie quotidienne des Maisons en Sarthe et en Mayenne (notamment dans l'animation des veillées). »

Les échanges entre les associations franciliennes engagés dans la lutte pour l'égalité et les partenaires méditerranéens de Batik International ont permis **un décentrement**, par les témoignages et les expériences venus de l'étranger, qui ont favorisé **une prise de recul et une réouverture du dialogue avec les adhérents** sur certaines thématiques qui posaient débat. Les efforts de capitalisation des partenaires méditerranéens, collectés à travers un guide formalisé sur la base de leurs pratiques et expériences, leur bénéficient dans leur rapport aux pouvoirs publics locaux tout autant que pour (re)mobiliser leur base sociale.

Répondre face au risque de repli identitaire

Dans le contexte actuel et face au désinvestissement du politique vis-à-vis du champ de la solidarité internationale, au profit du développement de politiques économiques, **les organisations membres du CFSI réaffirment le rôle positif que celle-ci peut jouer, notamment face aux tendances de repli identitaire**.

En Pays de la Loire, CA-G44 explique combien « **la stratégie de « communication » sur un engagement de solidarité internationale est assumée dans des territoires qui ont voté massivement à l'extrême droite** lors des dernières élections locales et nationales. »

L'opération pilote conduite communément par le GRET et la CGT met en avant l'atout des pratiques d'aide juridique de proximité **pour sortir de leur isolement et donc de leur fragilité les femmes travailleuses et migrantes**. C'est en leur permettant de se retrouver et d'échanger sur des problèmes similaires, de mutualiser leurs difficultés et de réaliser ainsi que d'autres font face aux mêmes difficultés afin de trouver ensemble des solutions collectives, lorsque c'est possible, que ces pratiques de solidarité permettent à ces femmes de sortir de l'isolement ou du risque de repli identitaire, quelle que soit leur origine ou leur nationalité. »

« Ces résultats démontrent et convainquent que la solidarité internationale dépasse la générosité à sens unique et crée une dynamique. » (SPF)

Le SPF insiste sur le fait que **la solidarité internationale a des effets d'entraînement qui génèrent de nouvelles initiatives de solidarité à leur tour**. Ainsi, « les échanges et les missions croisées entre Salvadoriens et Français ont suscité des initiatives de tiers (étudiants du lycée de Montauban apportant conseils et travail sur le jardin solidaire, boulangers offrant des croissants lors du séjour d'enfants salvadoriens, élèves et personnel du lycée français intervenant dans la commune de Comasagua, boutique bio à San Salvador proposant de distribuer sans rétribution les paniers bio de la coopérative. »

La CGT et Banana Link quant à eux, nous rappellent que **nous sommes co-responsables du modèle de développement que nous alimentons chaque jour et que la dimension de solidarité est également**

dans les mains du consommateur. Il nous appartient de « transformer cette interdépendance en moteur de changement des modes de production pour créer un modèle respectueux à la fois de la nature et de l'Homme (travail décent, salaires, santé et sécurité au travail). La solidarité syndicale y répond par la promotion des normes internationales de travail (exigence de la ratification de C184 de l'OIT dans ce projet). **La solidarité du consommateur-acteur peut elle aussi jouer un rôle positif dans ces changements,** et ce, malgré les difficultés liées au fait que « les pouvoirs publics refusent aujourd'hui de rendre obligatoire et publique des informations cruciales concernant la présence de résidus des pesticides, les molécules utilisées. »

CONCLUSION

Le programme « Coopérer autrement en acteurs de changement » (CAAC) s'achève après quatre années de réalisations ambitieuses qui auront permis d'associer à une expérimentation en faveur de pratiques de coopération renouvelées, une réflexion et des échanges propices à nourrir une intelligence collective au sein du CFSI et au-delà.



A l'issue du programme CAAC, lorsque nous avons demandé aux membres du CFSI qui y ont contribué ce que signifiait pour eux « coopérer autrement en acteurs de changement », ils nous ont répondu :

- C'est une autre façon de penser et de faire la coopération ;
- C'est redéfinir les rôles de chacun des partenaires ;
- C'est agir autour d'enjeux partagés ;
- C'est s'ouvrir, sortir de l'entre soi, du cloisonnement et de la dispersion ;
- C'est relier l'économie et le social pour réduire la pauvreté et les inégalités ;
- C'est transmettre.

Faire ensemble, expérimenter et viser l'apprentissage dans un contexte où le manque de temps permet peu de prendre ce recul si nécessaire à l'action, est une dimension fondamentale de cette première phase du programme Coopérer autrement en acteurs de changement. D'autres caractéristiques telles que l'ouverture, l'altérité, le changement de postures, l'affirmation du rôle des organisations de solidarité internationales (OSI) sont à souligner plus particulièrement.

De l'ouverture à l'altérité

Nous l'avons vu, que ce soit dans les partenariats originaux entre associations et syndicats, dans la coopération avec les acteurs marchands ou dans la concrétisation d'une démarche de solidarité internationale de territoire à territoire, le programme CAAC a suscité une extraordinaire ouverture. Si ces démarches étaient déjà au cœur des pratiques de certains membres du CFSI, elles ont permis à d'autres « d'oser » s'ouvrir à de nouveaux acteurs, de nouveaux partenaires et de nouveaux territoires.

Cela a contribué à un véritable décloisonnement des acteurs, de leurs thématiques, de leurs vocabulaires et de leurs cultures organisationnelles ou de travail. Les partitions se sont réinventées, sortant du dialogue parfois binaire entre société civile et pouvoirs publics, pour remettre au cœur des pratiques de coopération les démarches participatives avec les populations, le renforcement mutuel avec les acteurs syndicaux et la découverte de complémentarités avec les acteurs marchands, notamment de l'économie sociale et solidaire.

Cette ouverture a permis de redécouvrir les propres territoires d'appartenance des organisations de la solidarité internationale en France, de s'enrichir aussi de ces territoires et de ce qui se fait « ici ».

L'ouverture que suppose cet apprentissage du pluri-acteurs, de cette meilleure compréhension mutuelle et de ce que l'on peut faire ensemble, a aussi été une façon de consacrer l'altérité en moteur et résultat de cette coopération solidaire internationale. L'ouverture à l'autre et au monde sont centrales dans le programme CAAC.

Elles participent aussi à un décloisonnement des territoires et à une meilleure articulation entre eux, au-delà des tentations de repli sur soi ou de localisme. Elles témoignent de la pertinence de répondre aux défis de nos interdépendances par une réponse tissée depuis le niveau local, en passant par le régional et le national, jusqu'à l'international. Les initiatives de défense des droits soutenues par le programme CAAC montrent bien que là où nous reculons sur certains de nos droits à un niveau très localisé, cela engendre un recul que nous subissons tous in fine dans notre monde globalisé.

Un défi de transmission demeure tout de même pour faire en sorte que les décroissements se jouent aussi jusque dans les organisations afin que la transmission que nous souhaitons promouvoir largement ne s'arrête pas aux portes de personnes, de représentants de la gouvernance ou des équipes exécutives, mais circulent et se relaient davantage. Il s'agit de faire en sorte que les enseignements soient saisis, mobilisés puis ré-enrichis d'autres acteurs, d'autres pratiques et d'autres territoires.

Un changement de posture

L'urgence des enjeux universels que nous connaissons aujourd'hui ne nous autorise plus, ni à perpétuer, ni à nous enfermer dans des relations déséquilibrées entre partenaires, notamment dans nos rapports Nord-Sud. Dans la continuité de ses précédents travaux sur les relations partenariales, le CFSI a porté au cœur du programme CAAC cette exigence d'une meilleure coopération entre partenaires. Les conclusions du programme CAAC amènent à ce que les partenaires travaillent davantage sur un pied d'égalité et à ce que l'horizontalisation de leur relation soit privilégiée.

Ce changement de posture dans les relations partenariales conduit à reconnaître les compétences de chacun, à bâtir des projets sur la base de complémentarités effectives et d'enjeux partagés, notamment autour de la question des droits, du développement durable et de la lutte contre la pauvreté et les inégalités. Il permet de revoir le positionnement des partenaires internationaux pour qu'ils s'orientent vers une posture d'accompagnement et de facilitation, dans le respect de l'autonomie des partenaires locaux et en organisant leur effacement progressif le moment venu.

Ce changement ouvre aussi à la mise en place de nouveaux outils, davantage tournés vers la construction d'apprentissages communs, l'échanges d'expériences et d'expertises et y compris, la valorisation des apports Sud-Sud. Ce changement, c'est aussi reconnaître la richesse et la pertinence du décentrement que peuvent apporter nos partenaires internationaux sur nos propres réalités en France et en Europe, à l'heure où nos États et sociétés se fragilisent aveuglément.

Pour autant, là aussi des obstacles persistent au niveau des cadres institutionnels et financiers qui doivent à leur tour se renouveler pour mieux coïncider avec l'exigence de ces partenariats plus harmonieux.

Une reconnaissance de la valeur ajoutée des organisations de la solidarité internationale

Si les organisations de la solidarité internationale (OSI) doivent se doter de nouvelles compétences pour s'adapter à ces nouvelles modalités de coopération dans des partenariats équilibrés ou face à de nouvelles cultures organisationnelles, de nouveaux vocabulaires, d'autres temporalités et d'autres rapports de force également ; elles révèlent par là même une valeur ajoutée qui leur est spécifique.

Au-delà de leurs expertises thématiques spécifiques, les OSI sont ainsi confortées dans leur rôle d'animation des dynamiques collectives pluri-acteurs, y compris réflexives pour celles qui maîtrisent les savoirs liés à la gestion des connaissances. Sollicitées également pour des rôles de médiation, elles sont de véritables rassembleurs et facilitateurs du dialogue pluri-acteurs, sur les territoires comme à l'international.

Aux acteurs marchands, elles apportent une connaissance fine des territoires sur lesquels elles disposent d'un solide ancrage local dans la durée et de liens de confiance avec les acteurs locaux, notamment avec les pouvoirs publics. Elles contribuent à élargir les compétences et les visions des acteurs marchands, pour les tourner vers une perspective d'innovation et de développement local de plus long terme, vers une mise en réseau plus ouverte.

Elles sont porteuses de valeurs tournées vers la promotion de l'humain face au tout économique, du respect des droits, de la solidarité, de la démocratie, de la préservation de l'environnement, etc. Les OSI réaffirment ainsi leur identité, dans une attitude de respect et d'ouverture vis-à-vis de la diversité, mais de fermeté et d'attachement à un socle de valeurs sur lequel elles peuvent ensuite construire avec les autres acteurs, en complémentarité. Ainsi, apportent-elles une autre vision, qui permet notamment de faire les liens entre des enjeux de territoires très localisés et des enjeux, expériences, pratiques et agendas partagés à l'échelle internationale. Elles véhiculent avec elles d'autres concepts dont elles peuvent favoriser l'appropriation et qui enrichissent le champ lexical d'autres acteurs, avec lesquels elles pourront ensuite définir les éléments d'un langage commun.

Résolument tournées vers la co-construction d'un modèle de développement plus humain, plus solidaire et plus durable, elles sont des accompagnatrices de changement qui contribuent à des processus de transformation sociale sur la durée (mentalités, comportements, politiques publiques).

