



COMITE FRANÇAIS POUR  
LA SOLIDARITÉ INTERNATIONALE

17 rue de Châteaudun  
F-75009 Paris

Tél. : 33 (0) 1 44 83 88 50  
[www.cfsi.asso.fr](http://www.cfsi.asso.fr)

@ : [info@cfsi.asso.fr](mailto:info@cfsi.asso.fr)



© Cap Solidarités - Essor

# RAPPORT DE CAPITALISATION

COOPÉRER AUTREMENT EN ACTEURS DE CHANGEMENT—PHASE 2

Charlotte Boisteau, consultante indépendante



Stéphane Boulc'h, South research



Avril 2022



## NOS PARTENAIRES

---



### Remerciements

Charlotte Boisteau et Stéphane Boulc’h remercient les organisations et les personnes qui se sont associées à l’exercice et ont contribué à l’élaboration du présent rapport.

## SOMMAIRE

---

<b>1. CONTEXTE ET OBJECTIFS DE LA CAPITALISATION</b>	<b>5</b>
Contexte général	6
Objectifs et champ d'étude initial de la mission	7
Proposition méthodologique et déroulement de la mission	7
<b>2. PROBLÉMATIQUE ET HYPOTHÈSES : LA RÉCIPROCITÉ, UN LEVIER DE CHANGEMENT</b>	<b>14</b>
Les effets miroirs de territoire.s à territoire.s.	15
Les thématiques d'ateliers	16
<b>3. ANALYSE TRANSVERSALE</b>	<b>19</b>
Une relation partenariale à rééquilibrer	20
Expérimenter le Coopérer autrement	21
Portée d'une autre coopération	25
Repenser l'écosystème territorial	29
<b>4. CONCLUSIONS</b>	<b>39</b>
Vers des marqueurs du progrès de la réciprocité	40
Un baromètre de la réciprocité	44
<b>5. ANNEXES</b>	<b>47</b>
Récits	48
Étapes de la capitalisation	72
<b>6. ACRONYMES ET ABRÉVIATIONS</b>	<b>83</b>



## **CONTEXTE ET OBJECTIFS DE LA CAPITALISATION**

## Contexte général

Le CFSI est un collectif composé de 24 organisations engagées dans la solidarité internationale. Il se définit comme « *initiateur et facilitateur de solidarité et de coopérations de sociétés à sociétés* ». C'est dans cet esprit qu'il s'investit dès 2004 dans une démarche stratégique visant à « *renforcer les Organisations de la Société Civile (OSC) aux plans opérationnel, institutionnel et politique, afin de leur permettre de s'affirmer en tant qu'interlocutrices crédibles et légitimes dans des espaces de construction de politiques publiques sectorielles* ». Le CFSI déploie cette philosophie dans différents programmes pluri-acteurs Nord-Sud, dont les Programmes concertés pluri-acteurs au Congo Brazzaville<sup>1</sup> et en Algérie<sup>2</sup>. Quelques observateurs aguerris témoignent même de « *ressemblances structurales entre le CFSI et ces programmes* »<sup>3</sup>.

Soucieux de s'affirmer davantage en tant que plateforme pluri-acteurs et de faire évoluer les postures et pratiques de ses membres en faveur de relations partenariales plus équilibrées, le CFSI élaborait en 2013, avec le soutien de l'Agence Française de Développement (AFD) et de la Fondation Abbé Pierre, la première phase du programme « Coopérer autrement en acteurs de changement » (CAAC). Le CAAC s'inscrit dans l'axe stratégique « société civile et participation » du CFSI. Il ambitionne dès lors « *d'agir sur la structuration du CFSI* » et interroge son métier et son identité en tant que plateforme pluri-acteurs. L'objectif est de « *mieux se départir d'une posture d'aide et d'évoluer vers des partenariats plus équilibrés* »<sup>4</sup>.

Dédiée à la structuration des OSC, la première phase du CAAC incitait à expérimenter des pratiques de coopération (9 opérations pilotes) et de réflexion collective luttant contre la pauvreté et les inégalités en :

- élargissant un spectre partenarial, généralement centré sur les OSC, à des acteurs issus de secteurs autres que celui de la solidarité internationale (entreprises, syndicats, organismes de formations, associations, collectivités territoriales et chercheurs) ;
- tirant profit des interdépendances et intérêts partagés pouvant être mis à jour à travers l'adoption d'une approche de coopération entre territoires.

Outre un système de suivi-évaluation (S&E), le programme intégrait un dispositif de capitalisation continue animé par l'Institut de recherche et de débat sur la Gouvernance (IRG)<sup>5</sup> et centré sur l'étude des conditions et modalités de :

- mise en œuvre du dialogue et du partenariat entre acteurs de natures différentes à la recherche d'intérêts communs, différents, voire divergents ;
- participation et d'influence des réseaux régionaux sur les enjeux nationaux et internationaux ;
- de la solidarité comme lien social mondial dans un contexte de repli identitaire et d'identités multiples.

Ce travail a fait l'objet d'une restitution<sup>6</sup> sur base de laquelle une deuxième phase du programme CAAC a été définie, nourrie par les résultats d'une évaluation finale<sup>7</sup>.

La **phase 2** proposait aux organisations d'approfondir leurs ancrages territoriaux en mettant davantage en lumière **les enjeux partagés entre acteurs et en favorisant un**

<sup>1</sup> <https://pcpacongo.org>

<sup>2</sup> <https://joussouralgerie.org/>

<sup>3</sup> Pierre-Jean Roca et Mounir Bencharif (2011), « La capitalisation du lancement et de la première phase du programme Joussour (2006 – 2010) ».

<sup>4</sup> Ce qui n'est pas évident dès lors qu'on s'inscrit dans un cadre conventionné de coopération.

<sup>5</sup> <http://www.institut-gouvernance.org>

<sup>6</sup> <https://www.cfsi.asso.fr/actu/cooperer-autrement-acteurs-changement-phase1-rapport-capitalisation-irg>

<sup>7</sup> Evaluation finale, Coopérer autrement en acteurs de changement 2014-2018, Danièle Sexton, Mars 2018.

**apprentissage entre pairs** propice à l'évolution des stratégies internes et à la conclusion de nouvelles alliances.

Tout comme la phase 1, la seconde comprenait un processus de capitalisation continue dont ce rapport est l'émanation.

## Objectifs et champ d'étude initial de la mission

Le processus de capitalisation souhaité était destiné à fournir les enseignements nécessaires pour :

- renforcer la capacité des partenaires du Nord et du Sud à identifier et planifier des objectifs stratégiques réciproques et améliorer :
  - la mise en œuvre du programme et son adaptabilité à mesure qu'il se développe ;
  - l'efficacité et la pertinence des initiatives-pilotes au cours de leur mise en œuvre ;
- émettre des recommandations sur les formes et modalités de mise en œuvre possibles de telles approches et mettre les enseignements tirés de ces initiatives-pilotes à disposition de tous les membres du CFSI, de leurs partenaires et autres alliés ;
- proposer une base argumentaire commune à partir de laquelle les membres du CFSI peuvent ensemble ou séparément décliner des initiatives de plaidoyer et de sensibilisation ;
- catalyser la cohésion entre parties prenantes, tout en renforçant et en dynamisant les compétences individuelles et collectives (sur les enjeux traités aussi bien que sur leurs aptitudes à tirer profit de dispositifs collectifs de renforcement de capacités).

Après un exercice participatif de définition des axes de capitalisation impliquant les membres du CFSI, **le comité stratégique du CAAC avait décidé d'orienter le nouveau dispositif de capitalisation sur la coopération de territoire à territoire**. Il s'agissait en particulier d'aider le CFSI à mettre en lumière :

- les modalités et raisons pour et par lesquelles **la coopération de territoire(s) à territoire(s)** permet de réunir des acteurs de différentes natures ;
- les façons dont cette approche facilite le décloisonnement des relations entre organisations de solidarité locale et organisations de solidarité internationale ;
- la manière dont ces synergies se manifestent et les effets qui en résultent sur les territoires et sur les pratiques de coopération aussi bien en France qu'à l'étranger.

## Proposition méthodologique et déroulement de la mission

### Principes de travail mis en œuvre

La méthodologie devait contribuer au renforcement des capacités et à l'apprentissage des parties prenantes et bénéficiaires jusqu'à la production de savoirs conjoints.

Les méthodes et outils utilisés nécessitent d'être facilement appropriables et doivent permettre d'embrasser de façon synthétique des problématiques et processus complexes. Il était essentiel d'être accessible à tous pour assurer l'appropriation des résultats de l'exercice par le plus grand nombre et la pérennité des acquis collectifs.

L'expérience montre que ces démarches et dynamiques participatives sont doublement utiles : d'une part, elles garantissent la pertinence et la légitimité des propos figurant dans ce rapport final ; d'autre part, elles représentent un temps et un lieu de valorisation des personnes, de leurs compétences et de leurs expériences.

Les outils et méthodes utilisés dans le cadre de cette mission ont assuré la participation des parties prenantes du projet de manière à :

- favoriser le sentiment de confiance et d'écoute et optimiser les possibilités de dialogue ;
- faire remonter des éléments stimulant la réflexion et nourrissant l'analyse ;
- faire jouer les effets bénéfiques liés à la superposition des points de vue et des expertises dans l'analyse de situations complexes et dans la résolution de problèmes identifiés ;
- impliquer et maximiser les apprentissages des organisations et partenaires impliqués.

En tant que moment propice et spécifique à l'apprentissage et au partage des connaissances, la capitalisation ne devait pas consister en une étude technique « top-down ». Il s'est plutôt agi d'élaborer une démarche concertée avec l'ensemble des acteurs, de manière à ce qu'ils perçoivent dans cette implication une réelle opportunité d'apprendre et d'améliorer leurs pratiques, en continu : le programme étant conçu comme un processus itératif. Il est appelé à se perfectionner au fur et à mesure. Les enseignements acquis régulièrement permettent d'en améliorer la mise en œuvre et l'adaptabilité.

L'apprentissage organisationnel étant un processus ouvert, l'organisation apprenante doit aménager sa connexion aux connaissances extérieures. D'abord parce qu'elle a besoin d'être nourrie. Aussi, parce que le savoir collectif doit pouvoir être valorisé et confronté à l'extérieur, ce qui est une finalité de la capitalisation souhaitée. Cela lui confère une partie de sa validité et de sa légitimité. C'est aussi un moyen d'ancrer les observations dans la réalité.

Dans l'optique où le CFSI cherche à alimenter un plaidoyer en faveur d'approches partenariales plus équilibrées<sup>8</sup>, la qualité des connaissances et réflexions générées par le CAAC, la fluidité des échanges de connaissances ainsi engendrés (au sein et hors du CFSI) sont des plus-values attractives, qu'il convenait de valoriser. L'accompagnement devait permettre aux participants de conscientiser les enjeux de la coopération et d'en comprendre les principes et les modalités, ses plus-values, ses pièges à éviter, pour s'en faire les meilleurs défenseurs.

Cela incite à ce que la démarche de capitalisation consacre une partie de son attention à :

- documenter la réflexion interne par des sources extérieures ;
- permettre ponctuellement à des témoins et personnes-ressources externes de participer à des échanges et/ou d'amener des questionnements élargis et des éclairages distants ;
- se soucier de l'appropriation par la participation en interne et de l'accessibilité externe des productions découlant de la démarche ;

Les modalités de travail se sont sans cesse adaptées aux nécessités révélées et contraintes imposées par la crise sanitaire, qui a frappé le programme de plein fouet.

### **Un champ d'étude re-délimité autour des "effets miroirs" (ou incidences au Nord des approches de territoire.s à territoire.s)**

Lors de la phase d'état des lieux (janvier - mai 2020), l'analyse documentaire a balayé la littérature fournie par les programmes antérieurs SCP et CAAC 1. En parallèle et dans un second temps, un certain nombre d'entretiens préalables ont été conduits pour permettre de mieux cerner les attentes et les besoins des participants, d'interpréter les enjeux pour les membres du CFSI et les leçons apprises de celles et ceux ayant participé aux programmes précédents.

Trois cercles ont été dessinés, selon leur degré de proximité avec le CAAC et le CFSI : les très proches, les modérément proches et les éloignés. Quelques entretiens par cercle ont été conduits dès cette étape, complétés par des entretiens avec des personnes ressources ou membres du conseil d'administration du CFSI.

<sup>8</sup> À l'heure de discussions chroniques en France sur l'évolution des modalités de partenariats et des instruments financiers qui les accompagnent.

Cette phase de cadrage de la mission a donné lieu à trois rencontres qui ont apporté des éléments supplémentaires à notre compréhension des enjeux et modalités d'étude à mettre en place :

- **un atelier Synergie** (23 janvier 2020) a constitué une étape de (re)connaissance et de définition des relations d'apprentissage collectives : les participants se sont interrogés sur l'opportunité de faire et de vivre ensemble dans cet espace-temps de la capitalisation. Nous avons pu recenser les pratiques et identifier les problématiques, les attentes et sensibilités pour les exprimer en objectifs et hypothèses. Cette réunion a aussi permis d'appréhender le différentiel de savoirs entre participants du CAAC 1 et nouveaux venus du CAAC 2<sup>9</sup>.
- **une réunion téléphonique** en présence des trois personnes en charge de ce programme au sein du CFSI : Anne-Françoise Taisne, déléguée générale, Agnès Belaïd et Astrid Frey, responsables programmes.
- **Une réunion de cadrage** réunissant les membres du comité de suivi (le 11 mars 2020).

Ces séances de travail ont permis d'affiner la problématique et ses hypothèses sous-jacentes et d'adapter les étapes à venir au contexte de la pandémie, enfin de dégager plusieurs principes sur lesquels articuler le démarrage du processus de capitalisation. Ceux-ci sont justifiés par la nécessité de :

- créer une conscience commune des enjeux ;
- (à partir desquels) identifier des intérêts concrets communs et individuels (compatibles et transposables en objectifs démontrables et planifiables) ;
- renforcer la (re)connaissance respective entre participants en mettant en évidence leurs complémentarités / réciprocités / parités exploitables ;
- assigner à chaque participant des tâches minimales claires à réaliser entre les événements de rencontre physiques prévus ;
- enfin, délimiter drastiquement le périmètre de réflexion.

Cette dernière nécessité découlait de 3 constats :

- les ressources octroyées au processus de capitalisation étaient réduites ;
- les participants attendaient que la démarche débouche sur des résultats pratiques et concrets (recommandations, guidances...) ;
- la dynamique collective devait servir à la définition de positionnements communs, d'argumentaires de plaidoyer ou de sensibilisations susceptibles de faire progresser les politiques partenariales promues à différents niveaux d'intervention.

Il ressortait également de nos deux réunions préalables que les participants disposaient de faibles marges de manœuvre pour participer au processus et qu'il leur était difficile d'estimer la charge d'investissement à consentir (pour eux comme pour leurs organisations) et/ou de s'engager lourdement. En outre, les équipes dévolues aux initiatives pilotes étaient généralement réduites<sup>10</sup>.

Il apparaissait donc illusoire de compter sur une mobilisation soutenue et constante<sup>11</sup>.

En octobre 2019, le choix stratégique était fait par le comité stratégique de concentrer la capitalisation sur « l'effet catalyse de la solidarité ici et là-bas et ce que cela produit sur les

<sup>9</sup> Cet atelier a aussi permis de montrer que le CFSI « fait communauté », en ce sens que les membres n'ont pas peur de partager leurs questionnements relatifs à leurs pratiques.

<sup>10</sup> Parce que les organisations sont de taille modeste et/ou que leur engagement dans le CAAC est marginal par rapport au reste de leurs activités.

<sup>11</sup> Pourtant, il était admis que l'étude avait d'abord pour but d'encourager et de valoriser les capacités endogènes et collectives à produire des réflexions et des connaissances ; que les ressources consacrées à l'étude ne permettaient pas aux consultants d'outrepasser leur rôle d'accompagnement et de facilitation dans cette démarche de capitalisation. Les producteurs de savoirs étant les organisations elles-mêmes, l'équipe du CFSI endossait un rôle crucial de mobilisation des acteurs.

territoires et les pratiques de coopération »<sup>12</sup>. En mars 2020 cet intérêt était confirmé lors de la réunion de cadrage de cette capitalisation, mais resserré encore sur l'incidence de la coopération territoriale uniquement sur les territoires du Nord. Il lui semblait nécessaire d'appréhender la plus-value du coopérer autrement sur le territoire géographique français et la façon dont des acteurs de différentes natures « faisaient écosystèmes » dans leurs propres territoires.

Par ailleurs, la ligne de financement AFD dévolue à la structuration du milieu associatif faisait face à de nouveaux enjeux sur lesquels il s'agissait pour le CFSI de se positionner clairement : *la solidarité internationale revêt dans nos territoires du Nord une dimension politique qu'il est nécessaire de rappeler voire de renforcer pour faire face aux fragmentations de toutes sortes.*

C'est pourquoi nous nous sommes concentrés sur ce que la relation partenariale induisait au Nord : De quelle manière l'effet-miroir affecte-t-il le positionnement stratégique et politique du partenaire Nord ? La dynamique partenariale/institutionnelle/politique locale au Nord ? Quels changements une relation de réciprocité provoque-t-elle ou peut-elle provoquer au Nord ?<sup>13</sup>

### Autres enjeux à intégrer

La crise sanitaire survenue après le démarrage de la mission nous a incité à introduire une dimension supplémentaire à notre champ de réflexion. En effet, hormis le fait que leurs répercussions seraient multiples et sans doute durables sur tous les continents, les crises systémiques globales telle que celle de la Covid-19 seraient probablement amenées à se reproduire, selon des fréquences difficiles à déterminer.

Il semblait donc important que les acteurs de la solidarité internationale puissent intégrer cette réalité et en anticiper les conséquences. Aussi, nous a-t-il paru opportun d'intégrer à la démarche de capitalisation, un volet extrapolant les implications d'une telle situation sur la relation partenariale de territoire à territoire.

Par ailleurs, le contexte politique et social imposait de disposer d'arguments étayés pour défendre la pertinence de coopérations de territoires à territoires pluri-acteurs et stimuler la motivation et la mobilisation de dynamiques partenariales multiples en faveur de la solidarité et des ODD. Le CAAC a représenté ainsi un lieu extraordinaire d'expérimentation et de lucidité pour aller plus avant dans cette question de coopération aux ODD, à l'échelle des territoires<sup>14</sup> :

- Quel état des lieux peut-on faire ?
- Quels sont les jeux d'acteurs et de pouvoir à l'œuvre ?
- Sur quels enjeux partagés souhaite-t-on travailler ?
- La vision qui découle est-elle harmonieuse avec les principes élémentaires de la solidarité internationale<sup>15</sup> ?

<sup>12</sup> Le séminaire final du CAAC 1 (2018) avait déjà pointé l'intérêt de travailler l'ancrage territorial des membres en France (eu égard aux nouvelles formes de partenariats pluri-acteurs de plus en plus nombreuses en France) et de valoriser la solidarité internationale pour les territoires en France (quels apports, impacts ?). D'ailleurs, le CAAC 2 prévoit pour la première fois un dispositif « d'animation territorial » en France, qui vise à promouvoir le coopérer de territoire à territoire et l'importance de la solidarité internationale, en France.

<sup>13</sup> Cet angle de réflexion complète les analyses du CAAC 1 qui mentionnent ces questions sans les aborder frontalement (d'autres axes avaient alors été prioritaires). Le rapport IRG évoque les « effets en retour » de la solidarité vers la France qui se traduisent notamment par une véritable ouverture au monde et un élargissement des capacités de mobilisation, le renforcement d'outils et d'argumentaires de sensibilisation.

<sup>14</sup> La note élaborée dans le cadre du CAAC par le CFSI (re)penser les démarches et projets pour coopérer autrement en acteurs de changement grâce aux ODD, puis la formation sur les ODD, incite à dépasser le cadre habituel de construction de projet et de stratégie.

<sup>15</sup> Dans le rapport de mise en œuvre de la feuille de route française pour les ODD, 15 sept 2021 (<https://www.agenda-2030.fr/a-la-une/actualites-a-la-une/article/etat-des-lieux-de-la-france-au-regard-des-objectifs-de-developpement-durable>), il est intéressant de voir que le 6e des 5 enjeux définis en 2019 (Œuvrer au plan européen et international en faveur de la transformation durable des sociétés, de la paix et de la solidarité) n'a pas fait l'objet d'une analyse !

## Une théorie des changements appliquée à l'approche de territoire.s à territoire.s

Dès lors, et dans la mesure où il fallait répondre au souhait des participants d'aboutir à des recommandations pratiques et applicables (sur les plans méthodologique / opérationnel / institutionnel / politique...), il nous a paru important d'aborder les incidences de l'effet miroir en termes de changements souhaités et/ou perçus. Tout comme il nous semblait important d'inciter les participants à penser les finalités de la capitalisation dans des termes analogues.

Ce qui a induit les questions suivantes :

Quels changements visez-vous ? Quelles volontés de changements inspirent les approches territoriales fondées sur la réciprocité Nord-Sud ? En quoi/comment une approche fondée sur la réciprocité Nord-Sud entre territoires est-elle censée y contribuer ? Dans quels champs et domaines sont-ils amenés à se manifester ? Comment ? Avec quelle portée ? Quelles acuités ? À quelles conditions ?

### *L'INFUSION DU TRAVAIL DE CAPITALISATION*

La question des modalités d'infusion de ce travail de capitalisation dans les organisations porteuses d'initiatives pilotes, et au-delà, notamment parmi les membres du CFSI, a très tôt guidé notre travail, notamment dans la manière dont la méthodologie a été définie. Dès lors, une série de questions s'imposait à chaque étape du processus :

- Quels changements viser dans sa relation partenariale, dans les effets recherchés aux différentes échelles territoriales ?
- De qui se compose l'écosystème territorial (au Nord comme au Sud) ?
- Comment les enseignements du CAAC 1 sont-ils intégrés au sein des organisations membres ?
- Comment l'expérimentation dans le CAAC 2 infuse-t-elle au sein de chaque organisation ? Au sein du CFSI ? Au-delà du CFSI ?

Faire référence à la théorie des changements présente trois avantages supplémentaires :

- elle place la réflexion dans un cadre stratégique qui tend à se généraliser dans le champ de la coopération au développement ;
- elle donne des outils et une structure systématisables aux réflexions collectives à conduire ;
- elle incite les porteurs d'initiatives à s'interroger sur les motivations stratégiques de leur implication dans le CAAC 2 et à replacer constamment leur initiative dans les perspectives locales de changements qu'ils envisageaient au départ.

## Faciliter l'appropriation du champ de capitalisation

Dans le prolongement des premiers exercices de cadrage, un **premier mail** (Annexe 1a) a été adressé à l'ensemble des initiateurs pilotes, pour donner de l'épaisseur à la problématique et arriver à faire ressortir des objectifs spécifiques et collectifs pour cette capitalisation. L'objectif était de partager les attentes particulières, les situations singulières et l'écho que suscitait la problématique pour chaque organisation. Nous voulions aussi reconstituer les dynamiques partenariales entre acteurs Nord et Sud et entrevoir leur conception de la réciprocité. Les participants ont été invités à répondre par écrit aux trois questions suivantes :

- Comment intégrez-vous la problématique (présentée au préalable) dans votre organisation ? Identifiez quelques situations dans votre organisation illustrant vos pratiques et questionnements relatifs aux « effets miroirs » ?
- Concrètement, une démarche de capitalisation sur ce thème vous permettrait de changer quoi ?
- La crise actuelle suscite-t-elle, dans votre organisation, des préoccupations quant à l'évolution des relations entre parties prenantes de votre initiative pilote ? Lesquelles ?

Une **synthèse des réponses reçues** (Annexe 1b) a été livrée aux contributeurs et a clairement permis d'alimenter la suite de notre démarche.

Finalement, la phase de cadrage a attiré notre attention sur 5 aspects essentiels à prendre en compte pour envisager le travail à réaliser :

- les participants avaient des attentes diffuses mais circonscrites à l'opportunité qui leur était donnée d'être accompagnés pour mener une étude de capitalisation susceptible de :
  - faire émerger des apprentissages par la confrontation de leurs pratiques à celles de pairs ;
  - alimenter une culture commune ;
  - apporter des enseignements et des outils à même d'améliorer leurs pratiques partenariales ;
- la motivation des participants semblait conditionnée à la définition d'une finalité concrète, un « retour sur investissement » comme, par exemple, la transposition de toutes ou parties des conclusions de l'étude en plaidoyer collectif à l'intention d'institutions et autorités locales et/ou nationales ;
- le fait que l'étude débouche sur des résultats pratiques et concrets était capital et supposait :
  - que l'étude recoure à un langage et à des supports accessibles et inclusifs (éviter tout jargon qui limiterait la diffusion des résultats<sup>16</sup>) ;
  - que les conclusions incluent l'émission de recommandations sur la manière d'intégrer les résultats dans les organisations et les autres projets, voire proposent des mesures d'accompagnement ;
- Les participants se connaissaient assez peu entre eux, et connaissaient mal les expériences portées par leurs pairs (il n'y avait donc pas encore de vision claire de ce que pourrait apporter l'échange d'expériences) ;
- Les participants étaient très peu au fait des apprentissages retirés du CAAC 1<sup>17</sup>, ce qui avait deux implications :
  - beaucoup de questions posées ou de thèmes abordés avaient déjà été traités ;
  - les initiatives pilotes proposées n'étaient pas toujours liées aux conclusions du CAAC 1, y compris parmi les organisations qui y avaient participé.

<sup>16</sup> Les participants témoignent de difficultés qu'ils peuvent avoir à expliquer la démarche et les objectifs du CAAC dans leur propre organisation

<sup>17</sup> Notamment parce qu'il s'agit d'un programme au temps long et que sur ce laps de temps les équipes au sein des organisations membres ont pu changer.

## La mutualisation et la production de savoirs communs (juin 2020-oct. 21)

La seconde étape a consisté à nous **entretenir avec l'ensemble des initiateurs pilotes**, individuellement.

Une série de **trois ateliers** (janvier-février) a ensuite visé le partage collectif des expériences à l'œuvre et favorisé l'émergence d'un savoir commun et partageable, au travers d'un exercice d'analyse situationnelle collaborative « tête-cœur-pieds ».

Ce procédé de réflexion collective avait plusieurs finalités :

- capitaliser des pratiques et des savoirs et mettre en commun des expériences individuelles;
- obtenir des récits d'expériences (qui seront valorisées dans le rapport) ;
- amener les porteurs d'initiatives à problématiser les thèmes de capitalisation en fonction des enjeux posés par la conception et la mise en œuvre des initiatives pilotes ;
- créer un espace d'empathie propre à cultiver un sentiment d'appartenance et favoriser la (re)connaissance réciproque entre participants ;
- faire émerger une conscience commune et une analyse partagée des situations et créer une perception collective des enjeux ;
- valoriser la diversité des points de vue et expériences et initier une culture d'échanges entre pairs parmi les porteurs d'initiatives (et à partir de ce noyau, au sein du CFSI).

Les 24 membres du CFSI étaient conviés à ces échanges. Le groupe de participants a produit une compréhension collective des enjeux et apporté des réponses communes issues de l'expérience singulière de chacun. Il a été accompagné par 3 grands témoins :

- Ousmane Syll - Directeur du Réseau Régional Multi-acteurs (RRMA)<sup>18</sup> Bourgogne-Franche-Comité et membre du comité consultatif des Initiatives Pilotes du CAAC 2 au CFSI<sup>19</sup>
- Reiyé Gandzounou - Responsable du département Politiques sociales et citoyennetés du Gret<sup>20</sup>
- Nathalie Porte - Coordinatrice nationale du programme "Un univers citoyen" d'e-Graine<sup>21</sup>

Les thèmes traités par ces ateliers sont explicités ci-après (cf. II. Premiers constats et enjeux de la capitalisation, p.14).

## La validation et la valorisation des résultats

Maintenir un dialogue permanent avec les participants a été une préoccupation constante. Chaque étape du processus a débouché sur une note d'étape et les consultants ont accompagné et échangé avec les initiateurs pilotes dans l'écriture des récits issus des ateliers. Dans la même optique, après qu'une version intermédiaire du présent rapport ait été discutée au sein du comité de suivi de la capitalisation, elle a été relue et amendée par les porteurs d'initiatives pilotes. Le 25 février 2022, une journée d'échange a réuni les membres du CFSI pour restituer et débattre des résultats du dispositif de capitalisation.

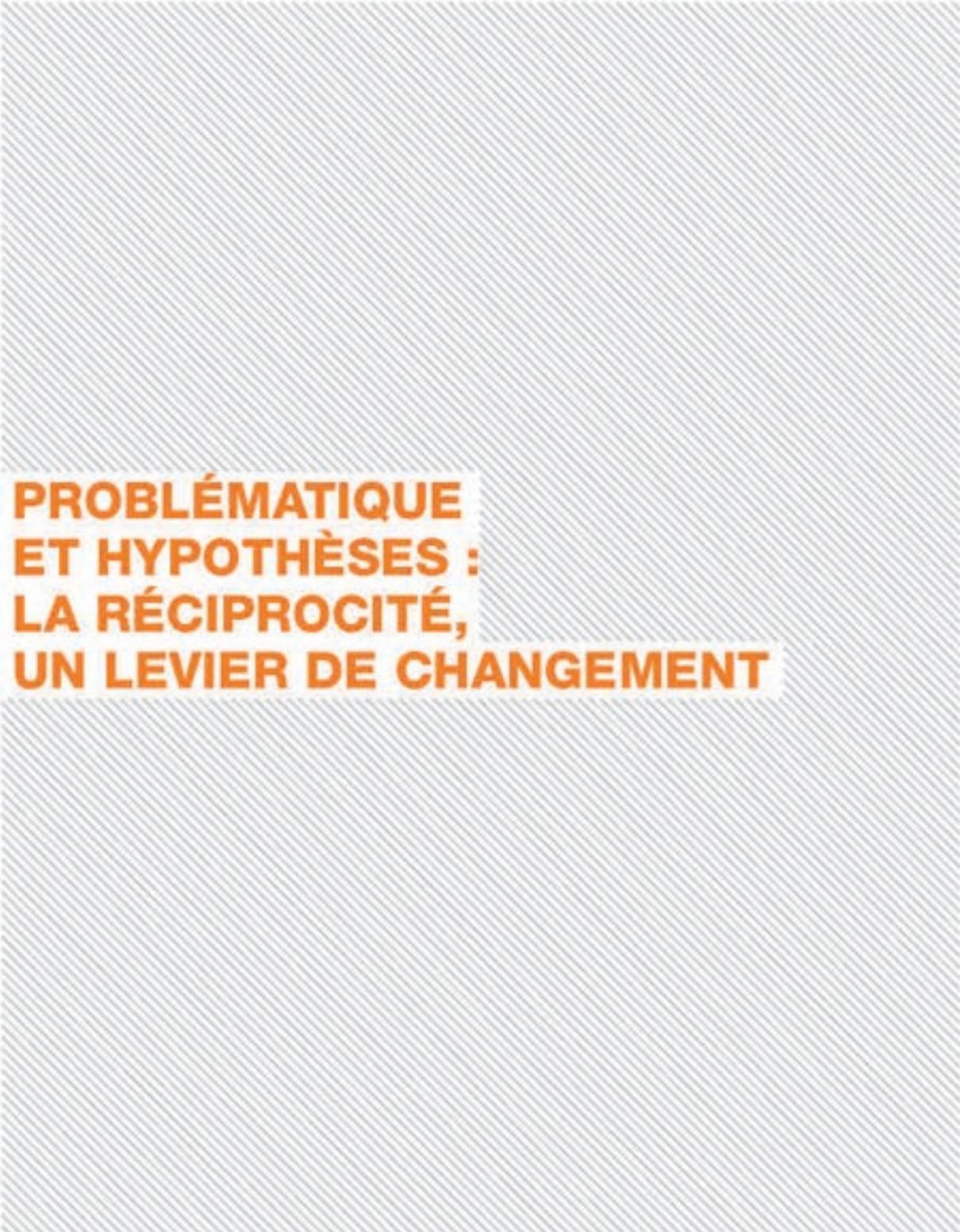
Les apports de ces discussions sont intégrés aux conclusions de ce document.

<sup>18</sup> <http://www.bfc-international.org>

<sup>19</sup> Le comité consultatif a été chargé de l'instruction des propositions d'initiatives pilotes soumises dans le cadre de l'Appel à Initiatives et de l'établissement d'une proposition de sélection au bureau du CFSI chargé de sa validation.

<sup>20</sup> <https://www.gret.org>

<sup>21</sup> <https://www.e-graine.org>



**PROBLÉMATIQUE  
ET HYPOTHÈSES :  
LA RÉCIPROCITÉ,  
UN LEVIER DE CHANGEMENT**

## Les effets miroirs de territoire.s à territoire.s.

### Questions de capitalisation et hypothèses

Nous avons déjà mentionné les réflexions préliminaires qui ont conduit peu à peu au resserrement du champ d'étude autour des effets miroirs.

Partant des enseignements du CAAC 1, la capitalisation du CAAC 2 voulait donc :

- interroger les postulats relatifs à la réciprocité dans la coopération entre territoires ;
- en identifier les modalités ainsi que la plus-value et les perspectives ouvertes en termes de développement territorial ou local au Nord ;
- ce qui impliquait notamment d'analyser comment la relation Nord-Sud est influencée dans ses formes et ses modalités par des conceptions partenariales explicitant et prenant davantage en compte les intérêts et besoins des territoires du Nord.

Dans une relation partenariale, l'« effet miroir » induit un renforcement mutuel des compétences entre partenaires. Se posent alors les questions de l'horizontalité de la relation partenariale et de l'opportunité d'une évolution des rapports de coopération vers une véritable réciprocité. Question qui ne concerne d'ailleurs pas seulement la relation partenariale elle-même, mais aussi le rapport aux enjeux de développement, induisant une influence équilibrée entre Nord et Sud.

D'où les questionnements suivants :

- De quelle manière l'effet-miroir affecte-t-il le positionnement stratégique et politique du partenaire Nord ?
- Comment est mise à profit l'expertise du Sud dans la conception mutuelle du renforcement de capacités ? Comment nourrit-elle le développement local au Nord ?
- Quels changements une relation de réciprocité provoque-t-elle ou peut-elle provoquer dans la dynamique partenariale/institutionnelle/politique locale au Nord ? En quoi repenser ces changements au Nord permet également de repenser son action au Sud ?
- Comment les crises systémiques à venir sont-elles amenées à affecter les relations partenariales fondées sur la coopération entre territoires ?
- Comment appréhender l'impact social des projets et des partenariats (mesurer et informer des effets sur le territoire) ? Comment les enjeux d'ouverture au monde irriguent notre territoire ? Quelle appropriation politique ? de la population ?
- Quel positionnement le CFSI peut-il adopter pour que la ligne de financement AFD dévolue à la structuration du milieu associatif puisse s'adapter face aux nouveaux enjeux ?

### Premiers constats et enjeux de la capitalisation

D'après nos premiers échanges avec les initiateurs pilotes du CAAC 2 :

- beaucoup de choses sont faites mais restent invisibles ;
- tous les projets nécessitent le déploiement de compétences relationnelles, d'espaces de concertation, d'échange, de négociation... , l'émergence de nouveaux modes de communication, de capacités d'adaptation qui ne sont pas valorisés, des compétences non-renforcées ou non formalisées ;
- même si de nombreux membres veulent privilégier des relations partenariales sur le long terme<sup>22</sup>, le temps et les ressources alloués au développement de relations de bonne qualité, à l'identification de dynamiques d'acteurs, de partenariats pertinents, sont sous-estimés et le plus souvent pas inscrits dans les logiques d'intervention, les chronogrammes

<sup>22</sup> C'est notamment ce qui ressort d'une enquête réalisée en mai-juin 2020 sur l'évolution des relations partenariales des membres (Document interne CFSI. Synthèse diffusée aux membres)

ou les budgets (essentiellement orientés vers la valorisation des produits finaux et des activités)<sup>23</sup>.

L'intérêt de notre capitalisation réside surtout ici : identifier les effets miroirs, leurs implications et permettre aux initiateurs pilotes (mais, plus largement, aux membres du CFSI) de tirer parti des phénomènes observés, voire de formuler une nouvelle vision politique individuelle et collective. Si le thème d'étude est au cœur de chaque organisation, il faut plaider pour son explicitation et son intégration dans les cadres logiques, comme un axe stratégique à part entière.

La preuve en est que dans les réponses apportées aux premiers questionnaires que nous avons diffusés, il n'était pas évident de distinguer ce qui avait à voir avec les initiatives prises en compte par le CAAC 2 ou des positions plus générales relatives aux positionnements des organisations porteuses.

Autre constat : bien que l'appel à manifestation d'intérêt (AMI) des initiatives pilotes lancé en février 2019 évoque la capitalisation et que les membres soient, à ce moment-là, invités à proposer des axes de capitalisation dans le formulaire de l'AMI, les organisations ont eu du mal à véritablement décliner leur posture et les questions de capitalisation. Elles ont été le plus souvent amenées à le faire après que les initiatives aient été conçues. Les enjeux attenants à la capitalisation n'ont donc pas été explicités et intégrés dans les logiques d'intervention des initiatives pilotes (de manière à ce que les ressources nécessaires pour atteindre les objectifs identifiés soient clairement planifiés et budgétisés). C'est alors que la capitalisation a pu représenter pour quelques initiateurs pilotes une charge de travail supplémentaire à laquelle ils ne pouvaient pas accorder toute l'énergie nécessaire.

Pour remédier à ces problèmes sans pour autant remettre à plat toute la conception des initiatives, nous avons conçu et animé des ateliers d'échange de pratiques et d'expériences en groupes restreints, cadrés par quelques grandes thématiques.

## Les thématiques d'ateliers

### Atelier 1 : s'affirmer en tant qu'acteur de développement au Nord

Intégrer la réciprocité et les effets miroirs dans leur logique stratégique amène les ONG à s'interroger davantage sur leur rôle et leur statut en tant qu'acteurs associatifs ; sur leur plus-value dans l'expression locale de la solidarité.

Les ONG doivent-elles s'affirmer comme actrices du développement local au Nord ? Donner des impulsions, conscientiser, est-il un engagement suffisant ? Quelles sont leurs nouvelles responsabilités ? Le cadre de l'ECSI est-il trop étroit ?

Les ONG sont-elles légitimes ? Comment faire-valoir et consolider cette légitimité auprès d'interlocuteurs et de partenaires potentiels peu sensibles aux enjeux de la solidarité internationale ou à l'intérêt d'une coopération territoriale réciproque ?

Questionner ses modes d'intervention, c'est aussi prendre en considération de nouvelles dynamiques d'acteurs.

Il peut être extrêmement profitable et enrichissant de travailler avec les acteurs culturels, sociaux ou académiques déjà bien implantés dans les territoires et de lier solidarités nationale et

<sup>23</sup> Bien qu'en l'espèce, pour le CAAC2, une partie des frais de co-conception et de co-construction au travers de dialogues étaient ici éligibles (ce sont de dimensions importantes de la gestion partenariale, à conditions d'être entretenues à chaque étape du projet et dans les moindres détails de son ingénierie).

internationale. Sans compter les perspectives stratégiques et opérationnelles nouvelles que cela peut faire émerger. Mais, au bout du compte, on se connaît peu<sup>24</sup>.

Avec qui travailler ? Quelles stratégies collaboratives développer ? Les ONG de SI connaissent-elles suffisamment bien le tissu associatif et institutionnel du développement local dans leur région ? Sont-elles suffisamment identifiées auprès de ces milieux ?

Le souci de réciprocité est-il aussi présent avec les partenaires Nord qu’avec les partenaires du Sud ?

## **Atelier 2 : conscience et conséquences de travailler en réciprocité**

Jusqu’à quel point la perspective d’une meilleure réciprocité partenariale influence-t-elle :

- les objectifs et la conception des projets ?
- la nature et les modalités des partenariats au Nord et au Sud et les logiques d’acteurs ?
- les partenaires (au Nord et au Sud) ont-ils conscience de l’intérêt d’une réciprocité accrue entre territoires/acteurs du Nord et du Sud ?

Est-on en mesure de susciter cet intérêt ? Par quels moyens, quelles approches ?

Jusqu’à quel point le fait de rééquilibrer la relation partenariale Nord-Sud doit-il influencer la manière dont nous considérons, mobilisons, impliquons nos partenaires, bénéficiaires, interlocuteurs du Nord ?

Poser ces questions c’est également interroger les aptitudes des ONG de Solidarité Internationale à identifier et reconnaître les champs de réciprocité, leur capacité à les investir et à les intégrer jusque dans leurs propres fonctionnements. Sont-elles capables elles-mêmes en pratique et, *a fortiori*, d’en promouvoir les atouts auprès de leurs partenaires du Nord et du Sud ?

Ces derniers sont-ils intéressés ? Ont-ils eux-mêmes conscience de l’intérêt qu’eux ou leur région pourraient en retirer ?

Qu’est-ce que cela pourrait ou devrait changer dans les relations partenariales ?

## **Atelier 3 : intégrer la réciprocité dans les stratégies et les logiques d’intervention**

Beaucoup de choses sont faites mais restent invisibles. Surtout parce qu’elles sont implicites, qu’elles ne sont pas visibles dans les stratégies développées. Toutes les initiatives engagées dans le CAAC 2 exigent le déploiement de compétences relationnelles, d’espaces de concertation, d’échange, de négociation, l’émergence de nouveaux modes de communication, de capacités d’adaptation. Le temps et les ressources alloués au développement de relations de bonne qualité, à l’identification de dynamiques d’acteurs, de partenariats pertinents, sont sous-estimés, et très souvent pas même inscrits dans les logiques d’intervention, les chronogrammes ou les budgets.

Non seulement elles ne sont pas valorisées, mais le fait qu’elles n’apparaissent pas comme axes d’intervention explicites indique qu’on ne se donne pas complètement les moyens de les investir,

<sup>24</sup> Ces constats sont corroborés par l’enquête de mai-juin 2020 (Document interne CFSI. Synthèse diffusée aux membres).

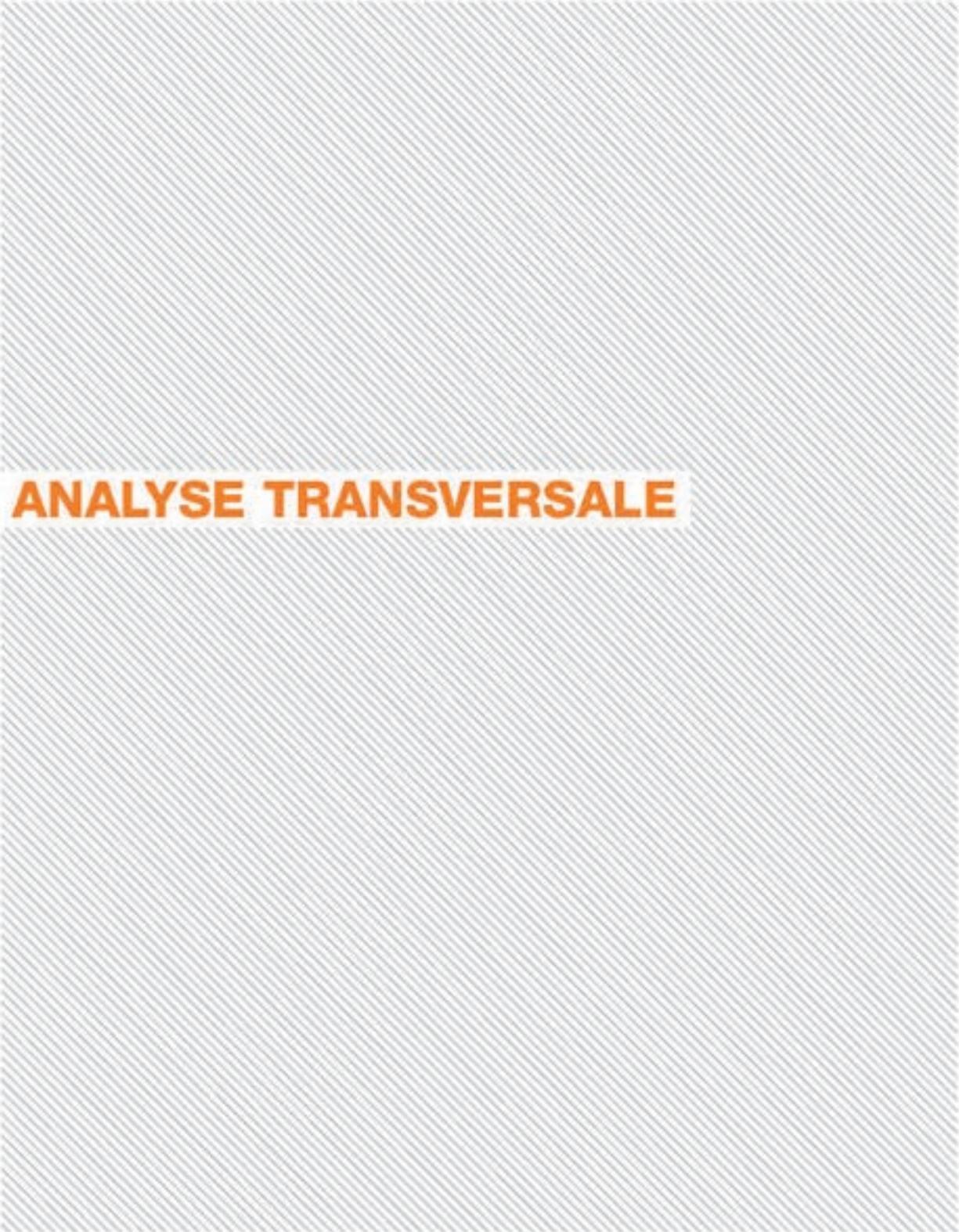
de renforcer les compétences nécessaires et de les maîtriser, bien que les trames de l'appel à manifestation d'intérêt les y incitent<sup>25</sup>.

Comment traduire la réciprocité et la valorisation des effets miroirs en objectifs de changements et axes d'intervention ? Comment les opérationnaliser ? Comment valoriser les effets et changements visés/obtenus ?

---

<sup>25</sup> Ces trames interrogent justement les modalités partenariales et de co-construction au travers des questions suivantes :

- Quels sont les partenaires qui ont participé à la co-conception de l'initiative pilote (comment l'initiative a-t-elle été co-construite avec le ou les partenaires, voire avec toutes les parties prenantes) ?
- Quelle est la posture et le positionnement du ou des partenaire(s) au regard des contextes et des thématiques d'intervention ? Quels sont les alliances et partenariats dans lesquels votre ou vos partenaires sont engagés avec les OSC, les acteurs économiques et/ou académiques et les pouvoirs publics des territoires d'intervention ?
- Quelle est la plus-value de l'initiative pilote pour votre organisation et pour vos partenaires ?
- Quel est le cadre de concertation partenarial posé (modalités de co-mise en œuvre de l'initiative pilote, responsabilités et engagements des partenaires des territoires sur lesquels s'inscrit cette initiative) ?



# **ANALYSE TRANSVERSALE**

L'analyse que nous livrons ici est issue de l'ensemble du processus de capitalisation et de ses composants/matériaux bruts collectés tout au long de l'exercice.

Nous l'avons structurée de manière à valoriser les propos de l'ensemble des parties prenantes de la capitalisation, initiateurs pilotes ou membres du CFSI ayant participé aux ateliers, mais elle ne reflète pas nécessairement leurs points de vue individuels. Le tout est différent de la somme des parties et l'analyse bénéficie de notre externalité.

Nous avons choisi d'être à la fois analytiques et descriptifs dans cette partie transversale. Nous serons plus prescriptifs dans les conclusions, qui si elles sont appropriées par le CFSI et ses instances, pourront être traduites sous forme de plaidoyer ou d'instrument de suivi-évaluation au travers d'autres supports.

Les extraits de récits viennent illustrer notre propos et sont repris tels qu'ils nous ont été livrés par les initiateurs pilotes, que nous avons certes accompagnés dans l'écriture, mais qui ont chacun.e tenu leur propre plume. Les témoignages sont issus des premiers échanges de mail ou entretiens avec les initiateurs pilotes. Ils peuvent également refléter la participation aux ateliers et, dans ce cas, inclure des membres du CFSI non porteurs d'initiatives pilotes ou bien encore des personnes ressources.

## Une relation partenariale à rééquilibrer

Depuis très longtemps, **une réflexion très poussée est menée dans le monde de la coopération internationale sur l'équité des rapports partenariaux**. Une littérature très abondante y est consacrée et **le partenariat est devenu une notion centrale** de la coopération. Pour de nombreux bailleurs, c'est même une exigence de recevabilité des demandes de cofinancement. **La qualité du partenariat est un critère à part entière d'appréciation des performances** d'un projet/programme, de sa pertinence et de sa cohérence.

**En revanche, l'approche partenariale des organisations de solidarité internationale au Nord est beaucoup moins documentée et discutée.** Existe-t-il une **éthique du partenariat au Nord ?**

Lors des divers échanges en atelier, la majorité des commentaires portant sur le déséquilibre des relations partenariales n'envisageaient le problème que suivant un axe Nord-Sud. Beaucoup de ces échanges entre participants portaient sur la **nécessité de remettre en question le sentiment encore prégnant d'avoir à résoudre quelque chose chez l'autre**, à lui apporter des solutions, quitte parfois (et c'est une vieille tendance de la coopération) à imposer des solutions toutes faites, non concertées, voire à identifier les problèmes en fonction des solutions dont on dispose<sup>26</sup>.

Charline Attia, rapporte que, dans l'expérience de Guinée 44, **les partenaires eux-mêmes « sont tellement habitués à être dans une relation où on leur apporte des choses très concrètes et matérielles, qu'ils n'ont pas l'habitude d'explicitier leurs propres besoins** (hormis matériels) ». S'il reste difficile d'amener les acteurs Nord à comprendre, voire accepter, qu'ils peuvent apprendre du Sud, c'est également une réflexion difficile à amener chez les partenaires Sud dont ce n'est, *a priori*, pas l'intérêt premier et qui n'ont jamais non plus été incités à réfléchir en ce sens et au parti qu'ils pourraient en tirer, voire qui ne se doutent même pas qu'ils ont des compétences à échanger !

<sup>26</sup> Lors du troisième atelier, Benoît Arrachart citait Daniel Neu : « Vous n'auriez pas des problèmes, que je puisse tester nos solutions » ?

Un des freins importants à la prise de conscience de la **possibilité de réciprocité** se trouve alors dans la **persistance d'un réflexe d'assistance ou de prévalence dans le rapport partenarial vis à vis des acteurs Sud**. Ce qu'il faut interroger avec davantage d'acuité, c'est donc le rôle que le Sud peut avoir dans l'action Nord et dans la posture que les acteurs Nord endossent. Reste à leur reconnaître l'aptitude à répondre à des problèmes du Nord ou démontrer que leurs capacités peuvent contribuer à enrichir les compétences des parties prenantes du Nord.

Pour Reiyé Gandzounou<sup>27</sup>, la première question qui doit se poser est celle de l'intérêt qu'a chacun dans le partenariat » ? Pourquoi on se met ensemble ? Qu'est-ce qu'on vient faire auprès de tel partenaire ? Est-ce qu'il a besoin de nous ? »

C'est un changement de représentations difficile pour tout le monde, qui s'insinuera lentement et infusera graduellement, surtout par l'expérience individuelle.

## Expérimenter le Coopérer autrement

Si les membres initiateurs pilotes considèrent le défi lancé par le CFSI dans le cadre du Programme CAAC comme un espace-temps où il est permis d'expérimenter le partenariat Sud-Nord et comme un levier d'activités nouvelles, force est de constater que **la plupart de ces nouvelles activités restent des activités classiques d'ECSI**<sup>28</sup>.

Dans les représentations exprimées, **l'effet au Nord se manifeste d'abord et surtout par 4 mécanismes complémentaires et parfois concomitants** :

- les personnes sensibilisées par une expérience d'échange avec le Sud attirent d'autres acteurs ;
- les ONG cherchent, au Nord, de nouveaux publics cibles à sensibiliser ;
- la recherche de réciprocité ou d'enjeux partagés, amène à briguer des compétences nouvelles, au sein d'une même organisation ou parmi les autres acteurs du développement local au Nord ;
- les ONG n'ont pas vocation à être des acteurs du développement local au Nord. Elles peuvent donner des impulsions, mais d'autres acteurs Nord doivent prendre le relais.

Si les exemples sont encore peu valorisés et capitalisés, certains entrevoient même une **5<sup>e</sup> voie selon laquelle les échanges avec le Sud viendraient enrichir directement leurs pratiques**.

## Un intérêt pour la réciprocité qui s'éveille

Dans la totalité des initiatives pilotes, **l'intention de coopérer autrement est bien réelle et on envisage un transfert de compétences du Sud vers le Nord, bien qu'on parte d'une pratique majoritairement implantée au Sud** et que la finalité du programme reste focalisée sur le Sud.

Lorsqu'un transfert de compétences Sud-Nord est envisagé, il est d'abord attendu sous la forme d'un renforcement des capacités du partenaire Nord pour s'adapter aux partenaires Sud ou s'engager dans des actions d'ECSI et de plaider au Nord supposées directement bénéfiques au Sud.

<sup>27</sup> Gret, Grand témoin, second atelier.

<sup>28</sup> Ceci étant dit, elles permettent *a minima* une prise de conscience du public cible sur l'état du monde et de ses enjeux globaux et partagés. Est-ce suffisant ?

Plus précisément, les consultations réalisées dans le cadre de notre travail suggèrent que **les partenaires du Nord espèrent d’abord retirer de la réciprocité une meilleure aptitude à agir** :

- **au Sud : dans le cadre d’une relation partenariale plus équilibrée** où les capacités d’agir ou d’analyse du partenaire Sud sont mieux reconnues et prises en compte
- **au Nord : dans le cadre de l’ECSI ou d’un plaidoyer** ou, encore, pour éveiller et motiver les membres de l’organisation Nord ou bien accompagner les expériences de coopération décentralisée ;

*TÉMOIGNAGE DE MAGALI AGOSTI, DIRECTRICE ET MAGNOLIA HOULBREQUE, ANIMATRICE ET ACCOMPAGNATRICE DE PROJET, PAYS DE SAVOIE SOLIDAIRE.*

L’adhésion à la réflexion sur la réciprocité est difficile à obtenir chez les gens qui sont éloignés de la solidarité internationale. C’est une question d’engagement personnel. Il faut d’abord la poser à l’échelle des personnes avant de passer à l’échelle collective.

Cela dépend aussi du degré d’implication dans l’histoire (de la coopération décentralisée locale). Pour les nouveaux venus (notamment parmi les élus), les représentations sont difficiles à changer et on reste dans une vision de coopération du Nord vers le Sud. Les acteurs ont du mal à admettre que l’action au Sud, le partenariat ou le partenaire peuvent apporter quelque chose à la Savoie. D’ailleurs, pour les mobiliser, au départ, on a besoin de les persuader qu’ils ont quelque chose à apporter au Sud et de le valoriser. On doit jouer là-dessus.

Nos interlocuteurs du Sud sont également difficiles à accorder avec cette orientation. Ce n’est pas dans le champ de ce qu’ils conçoivent. Leurs priorités sont ailleurs. Il faudra du temps.

Les témoignages relaient assez peu la **conscience du fait que l’échange puisse aboutir à un apprentissage permettant de rencontrer une problématique au Nord**, bien que quelques-uns soulignent tout de même que cela permet **d’interroger la réalité française** et de favoriser l’émergence de **stratégies de plaidoyer coordonnées**.

**L’intérêt des publics et partenaires potentiels du Nord n’est pas non plus acquis**, comme le mentionne l’Association pour le développement économique et social en Afrique (Adesaf)<sup>29</sup> : « pourquoi être solidaires ? » et « envers qui faut-il l’être ? » sont des questions récurrentes amenées par les acteurs participants de près ou de loin aux actions menées dans le cadre des initiatives pilotes, qui ne perçoivent pas nécessairement **le sens donné par les organisations de solidarité internationale à la co-opération**.

*TÉMOIGNAGE DE FLORIANE CROLAS CHARGÉE DE MISSION ET DIADBI GANDEGA, RESPONSABLE DE PROJET, ADESAF.*

Accompagné par le Gret, le projet « Le développement local durable : plus d’alliances pour plus de réciprocité entre les territoires » vise à favoriser l’insertion socioprofessionnelle des jeunes et des femmes par la concertation pluri-acteur.trice.s dans les domaines de l’agriculture durable et de l’insertion socio-professionnelle dans deux territoires (Allonnes dans la Sarthe et Sangha au Mali) où le taux de chômage, notamment des jeunes, est très élevé. Le projet entend œuvrer à l’instauration d’échanges plus horizontaux entre partenaires Nord et Sud, d’une coopération de population à population.

<sup>29</sup> Tout comme celui des parties prenantes du Sud, dont beaucoup ne sont pas sensibles à l’opportunité ou même la possibilité d’effets miroirs ou de réciprocité territoriale.

En 2018, avec l'appui du Grdr, dans le cadre du CAAC 1, un diagnostic territorial croisé a permis d'identifier les problématiques partagées abordées par le projet : l'agriculture durable (souveraineté et sécurité alimentaire), l'inclusion socio-économique des femmes et des jeunes, les échanges intergénérationnels.

En dépit de cette initiative, de l'antériorité de la relation de coopération entre communes, nous ne sommes pas parvenus à mobiliser les habitants d'Allonnes. La mairie est très engagée, mais n'a que très peu de temps et de ressources à consacrer au projet. Nous nous sommes aussi rendus compte que le fait de travailler si étroitement avec les deux communes nous avait fait négliger le contact avec les populations. Nous nous sommes donc efforcés d'y remédier. Mais Adesaf n'a aucune ressource humaine dans les territoires concernés, ni en France ni au Mali. Nous ne sommes pas assez présents. Une association locale allonnaise était censée jouer un rôle de médiation entre nous, les habitants d'Allonnes et ceux de Sangha, mais cela n'a pas marché non plus, bien qu'une délégation d'Allonnes se soit quand même rendue au Mali pour échanger sur les problématiques du projet.

Sans doute était-il prématuré de vouloir entrer d'emblée sur les enjeux partagés. Il fallait commencer par montrer la vie de là-bas, attiser les curiosités et essayer d'abord de mobiliser les femmes et les jeunes (à travers notamment, un partenariat avec les écoles).

Il faut aussi considérer que le taux de pauvreté à Allonnes est élevé. Beaucoup de gens se demandent pourquoi développer la solidarité internationale. Le contexte est propice au repli sur soi. Le FN a failli remporter les dernières élections municipales.

## Une ouverture aux transferts de compétences

En réponse au questionnaire que nous leur adressions en début de mission de capitalisation, Pays de Savoie Solidaire répondait ceci : « *Un échange entre femmes cheffes d'entreprise savoyardes et bignonoises a permis aux femmes savoyardes de partager leurs enjeux et pratiques (exigences comptables, marketing, etc.) et aux femmes sénégalaises de partager les leurs (travail en réseau, solidité des mécanismes de soutien mutuel, etc.). Cet échange a conduit **certaines femmes savoyardes à faire évoluer leurs pratiques professionnelles, certaines ont notamment ensuite intégré une coopérative** ». Dans son récit, Pays de Savoie Solidaire développe encore les bénéfices au Nord de cette coopération :*

### *EXTRAIT, RÉCIT DE CAPITALISATION, PAYS DE SAVOIE SOLIDAIRE*

Les différents échanges d'expériences réalisés dans le domaine de l'action sociale ont pu amener des acteur.trice.s et structures savoyardes à se questionner sur leurs propres pratiques et, même, à les faire évoluer.

Par exemple, des acteur.trice.s savoyard.e.s de l'action sociale ont sollicité Pays de Savoie Solidaire pour accompagner la mise en place de nouveaux outils favorisant la participation des usagers, avec une volonté de s'inspirer des méthodes dont ils avaient été témoins à Bignona.

Dans le cas de Terra Pro, on constate des effets potentiels à mesure que le projet se développe. Par exemple, lorsque nous avons élaboré un catalogue regroupant les offres de formation professionnelle du département de Bignona, nous avons échangé avec la Mission Locale Jeune (MLJ) de Chambéry, et avons constaté qu'il n'existait pas d'outil similaire en Savoie. Or, cela pourrait présenter un intérêt pour cette MLJ comme pour d'autres acteur.trice.s de l'insertion, que de développer des ressources départementales de ce type, en lien avec l'orientation des jeunes.

Par ailleurs, le groupe de travail savoyard souligne d'ores et déjà la plus-value de la démarche Terra Pro en ce qu'elle crée l'opportunité aux acteurs savoyards de l'insertion de faire un pas de côté sur leurs pratiques, mais aussi de se concerter entre acteurs de natures et de professions différentes pour évoquer des enjeux communs.

L'espace de concertation ainsi créé présente un intérêt en soi, même en dehors de Terra Pro, pour échanger entre acteurs d'un même domaine, expérimenter ensemble, et porter la parole des acteurs de l'insertion au niveau départemental.

C'est aussi le cas pour la CFTD, qui réfléchit à **l'évolution des stratégies syndicales parallèlement en France et au Sénégal**, pour favoriser l'accès aux droits et l'amélioration des conditions de travail de personnes en situation de précarité économique ou de la CGT qui œuvre à la **mobilisation des syndicats étrangers en matière environnementale et sociale**.

#### *EXTRAIT, RÉCIT DE CAPITALISATION, CGT*

Le projet comporte une dimension territoriale forte en France, par l'implication de Indecosa-CGT, l'association de consommateurs, qui aborde depuis longtemps les enjeux écologiques. Cette dimension territoriale se focalise sur la Bretagne, une région qui souffre d'une grande pollution et affiche depuis longtemps une forte sensibilité écologique ainsi qu'une certaine résistance à ce qui vient de la technostructure parisienne.

Les représentants CGT du comité régional sont allés à Chennai (Inde) et ont participé à la conférence que nous y avons organisée avec les syndicats asiatiques. Une série de conférences locales est prévue pour l'année prochaine, dans les territoires en France.

En termes de contenus, c'est important de transposer les enjeux globaux à l'échelle d'une région. Cela alimente l'échange d'expériences : les pays du Sud doivent faire face à de grands problèmes avec des moyens modestes. Ici, la décentralisation suppose des transferts de compétences mais les ressources publiques régionales sont asséchées.

Pour l'Institut Belleville de la CFTD, néanmoins **cette réciprocité est en réalité assez nouvelle** et dépend surtout de la prise de conscience et de la disponibilité des différents services et départements qui ont chacun des axes très prenants et, de fait, travaillent parfois de manière assez cloisonnée.

#### *TÉMOIGNAGE, ÉLODIE AISSI, CFTD*

Jusqu'à présent, pour nous, la question du renforcement de compétences dans le cadre de la mise en œuvre de projets de coopération au développement portait principalement sur des questions relatives aux méthodologies d'intervention. La démarche visant à travailler sur les résultats que peuvent avoir les projets de coopération internationale dans lesquels nous sommes impliqués, sur les enjeux de développement durable en France est, il faut le dire, assez nouvelle.

Nous avons commencé à travailler sur la collaboration syndicale autour d'enjeux communs dans le cadre de projets ayant une dimension relative à la responsabilité sociale et environnementale (RSE) des entreprises multinationales. En effet, pour pouvoir mieux réguler les activités des entreprises multinationales (EMN) dans le sens d'un plus grand respect des préoccupations sociales et environnementales, des collaborations syndicales le long des chaînes d'approvisionnement mondiales s'avèrent nécessaires. A titre d'exemple, l'Institut Belleville a eu à favoriser la rencontre de représentant-e-s syndicaux d'EMN françaises avec des représentant-e-s syndicaux de pays où ces entreprises ont des filiales, pour échanger sur des sujets tels que les accords-cadres internationaux signés par ces entreprises. L'idée étant que, si des problématiques particulières sont relevées, elles puissent faire l'objet d'actions

syndicales dans les pays où les violations sont constatées, mais aussi en France auprès des maisons-mères.

Si l'on regarde les projets de coopération de façon générale et au-delà de ceux relatifs à la RSE des EMN, la démarche initiée dans le CAAC nous amène, aussi bien du côté de l'Institut Belleville/CFDT en France que de l'UNSAS au Sénégal, à nous interroger sur une problématique qui nous est commune (comment mieux représenter certaines catégories de travailleur.euse.s, favoriser leur accès aux droits et l'amélioration de leurs conditions de travail) bien que se traduisant de façon très différente dans des contextes eux-mêmes très différents.

En cela, notre mode de collaboration évolue déjà un peu dans la mesure où il interroge les réalités françaises ou encore les modes d'action de la CFDT vis-à-vis des travailleur.euse.s français.e.s, et non plus uniquement les réalités sénégalaises et les modes d'action de l'UNSAS vis-à-vis des travailleur.euse.s sénégalais.

## Portée d'une autre coopération

### La légitimité d'intégrer des actions au Nord dans la solidarité internationale

Lorsqu'on s'inscrit dans le champ de la solidarité internationale, la question sous-jacente est de savoir si **partir des préoccupations du Nord ou les intégrer dans les stratégies fait sens**. Ousmane Syll déplore que le plus souvent dans les projets de solidarité internationale, « *on se pose nécessairement la question de ce qui pourrait être fait là-bas mais quasiment jamais de ce qui peut être fait ici* », au-delà des actions de sensibilisation ou d'éducation.

C'est une question centrale soulevée par Guinée 44 et Pays de Savoie Solidaires, qui soulignent une **asymétrie de départ en matière de réciprocité, puisqu'il faut interroger d'emblée sa propre légitimité à agir au Nord, lorsqu'on est acteurs de solidarité internationale** : « *Envisager et promouvoir la réciprocité entre des territoires Nord et Sud est compliqué pour une ONG qui n'est pas complètement légitimée comme acteur du Nord* », déclare Bernard Suaud, administrateur de Guinée 44<sup>30</sup>. Ce qui incite dans un second temps à s'interroger sur le **degré d'investissement nécessaire et utile des acteurs de solidarité internationale au Nord** : *jusqu'où doivent-ils endosser un costume dont ils n'ont pas pris la mesure dès le départ ?*

C'est aussi une responsabilité vis-à-vis des partenaires du Sud, qui se retrouvent, par leur intermédiaire, en contact avec des acteurs, des normes et des enjeux nouveaux.

#### EXTRAIT, RÉCIT DE CAPITALISATION, PAYS DE SAVOIE SOLIDAIRE

Pays de Savoie Solidaire, qui se définit comme acteur de développement au Sud, a été amené et pourra être amené encore davantage à l'avenir, à accompagner des acteur.trice.s au Nord dans l'émergence de nouvelles pratiques et de démarches innovantes produisant du changement social.

Mais sommes-nous légitimes pour agir en ce sens ? Avons-nous un temps suffisant à y consacrer ? Cela n'empiète-t-il pas sur l'action d'autres acteur.trice.s au Nord et notamment les acteur.trice.s impliqué.e.s dans la mise en œuvre de politiques publiques, puisque nous travaillons en grande partie avec des services techniques de collectivités territoriales ?

<sup>30</sup> Alors qu'en ce qui concerne l'action Sud, cette légitimité est totalement acquise pour Guinée 44 qui anime un groupe de collectivités territoriales ayant des coopérations décentralisées dans le département de la Loire Atlantique.

Le débat généré par ces craintes lors du premier atelier de capitalisation reconnaît **la difficulté pour les acteurs de solidarité internationale à se positionner dans des écosystèmes déjà existants en France**. Si, généralement, on se pose la question de notre valeur ajoutée dans les pays d'intervention, il semble plus compliqué d'avoir la même démarche en France. C'est le sens de l'interrogation de Pays de Savoie Solidaire qui se demande ce qu'ils peuvent « *apporter ici en France alors qu'il existe beaucoup d'acteurs sociaux qui font déjà des trucs supers ?* ». Ce que le Gret corrobore lorsqu'il déclare qu'on vient le « *chercher pour aller travailler à l'international mais pas pour travailler sur le territoire français* ».

Pourtant, tous disent **qu'il y a quelque chose à creuser**, notamment du côté des compétences acquises à l'étranger : « *dans cette dimension multiculturelle que la France a du mal à assumer, on a certainement une valeur ajoutée* », déclare notamment Émilie Barrau, en poste opérationnel sur le terrain au Gret.

En lien avec la quête de légitimité à agir au Nord des organisations ayant pour mission d'intervenir au Sud, Ousmane Syll et Damien Thibaut (Gret) regrettent que les organisations ayant exposé leurs initiatives pilotes lors du premier atelier, puissent se positionner encore « **comme des acteurs du développement là-bas sans assumer de l'être ici** » ! Pour eux, il n'y a aucune **recherche de légitimité à avoir**, mais il est nécessaire de revendiquer aujourd'hui la **libre association d'acteurs du développement** pour répondre à des problèmes qui se posent sur les différents territoires.

## Se (re)connaître entre acteurs des solidarités

Dans le CAAC, les initiateurs pilotes ont le plus souvent identifiés au Nord d'autres acteurs potentiels avec lesquels travailler, mais parmi ces derniers, certains sont peu expérimentés, ont d'autres références culturelles et méthodologiques (entreprises, administrations, acteurs de développement local, institutionnels, associatifs, etc.), sont peu au fait des pratiques, méthodes et compétences des acteurs « conventionnels » de la solidarité internationale, voire sont figés dans des postures ou consignés à des modalités d'actions précaires, entraînant *de facto* une **approche dépassée voire déplacée** des relations entre Nord et Sud.

Cependant, il peut être extrêmement profitable et enrichissant de travailler avec les acteurs culturels, sociaux ou académiques déjà bien implantés dans les territoires et de **lier solidarités nationale et internationale**. Des perspectives stratégiques et opérationnelles nouvelles peuvent alors émerger et favoriser la réciprocité à l'instar du Secours Populaire Français appuyant l'échange de pratiques entre paysans français et salvadorien.

### EXTRAIT, RÉCIT DE CAPITALISATION, SECOURS POPULAIRE FRANÇAIS

Les échanges sur le terrain par des visites croisées de Salvadoriens et de Français permettent la réciprocité.

Pour convaincre de la nécessité de la solidarité internationale, il est nécessaire que les partenaires français connaissent l'engagement et les résultats obtenus, dans un contexte très hostile, par les femmes et les jeunes de la coopérative d'agriculture bio.

De même les partenaires salvadoriens constatent ce qui se vit en France en partageant la prise de conscience de rencontrer les mêmes difficultés (accès au foncier, nourriture saine, circuits courts, santé, accès à la formation et à l'éducation...). Ils découvrent que la pauvreté existe aussi en France (banque alimentaire, SDF...) !

Les paysans français ont été invités par leurs homologues salvadoriens à approfondir les conditions de la pratique de l'agriculture bio (paradoxe de l'importation de guano). Des échanges de semences ont alors pu se concrétiser.

Le projet a enfin alimenté la promotion de la solidarité internationale au sein du Secours Populaire Français via son Institut de formation, des débats, la diffusion de vidéos ou de publications.

Les contacts du Secours Populaire Français avec l'association ALLIS<sup>31</sup> (au travers du CFSI qui a insufflé ce rapprochement) ont permis à une jeune paysanne et à une universitaire salvadorienne d'exposer les résultats obtenus par leurs institutions lors du séminaire international de Dakar.

Alors, comment s'affirmer en tant qu'acteur de développement dans son propre territoire ? Jusqu'à quel point le fait de rééquilibrer la relation partenariale Nord-Sud doit-il influencer la manière dont nous considérons, mobilisons, impliquons nos partenaires, bénéficiaires, interlocuteurs du Nord ?

Au bout du compte, ce travail de capitalisation permet de constater que **les acteurs des solidarités au Nord se connaissent peu** et le champ des opportunités de complémentarités au profit d'une Solidarité Nord-Sud équilibrée est encore peu exploité.

Pour Ousmane Syll, Directeur du réseau régional multi-acteurs de Bourgogne Franche Comté, le manque de connaissance des acteurs entre eux est criant : « **les gens** (*collectivités territoriales, chercheurs, etc.*) **ne se connaissent pas** et ne savent pas comment ils fonctionnent. Mais la question est de savoir créer des liens entre ces acteurs là pour sortir du cercle des initiés que nous sommes, des déjà convaincus, et mobiliser les autres pour qu'ils partagent les mêmes enjeux les mêmes objectifs, si je schématise les ODD ».

**Ces « autres » sont des partenaires inévitables, qui ont de surcroît toute légitimité à s'engager.** Ils constituent aussi une précieuse base sociale, des forces militantes importantes pour relayer les initiatives d'ECSI, les revendications de plaidoyer, élargir les publics. Ils sont les bénéficiaires de première ligne des actions de sensibilisation, d'information et de formation.

Cette **méconnaissance des acteurs entre eux** est aussi le symptôme de l'absence, au niveau local (hormis les RRMA présents de manière inégale sur les différents territoires en France), d'espaces de rencontre et de reconnaissance, ainsi que de compétences d'identification, de connexion, d'animation. Peut-être y-a-t-il ici une place à occuper pour les organisations de solidarité internationale qui s'interrogent sur leur place d'acteurs au Nord.

### Changer de posture et animer les synergies

Pour peu qu'elles acquièrent une légitimité suffisante, conscientes de l'existence d'enjeux partagés, ouvertes sur le monde, dotés de compétences diverses, assises sur deux territoires (ou davantage), connectées à des réseaux plus vastes et divers, **les organisations de solidarité internationale peuvent faire valoir un rôle de médiation et de stimulation ou d'animation des synergies locales-internationales.** Le terrain de la réciprocité leur en donne justement l'opportunité.

C'est un peu la direction explorée par Univers-Sel, dans le cadre du projet APEFASS. **Le rôle de chaque partenaire, expert dans son domaine propre** y est central. L'initiative pilote imposait ainsi une réelle synergie combinant les **spécialisations** tout en permettant à chacun de **s'enrichir des compétences de l'autre** au service des résultats souhaités. Il fallait identifier les acteurs, sonder leurs intérêts propres et communs, les intéresser à une démarche multi-partenariale en réciprocité, distribuer les responsabilités, mettre les diverses contributions en cohérence...

<sup>31</sup> Association qui cherche à rapprocher sciences et sociétés

*EXTRAIT, RÉCIT DE CAPITALISATION, UNIVERS-SEL*

Les premiers échanges entre la coopérative « Les Salines de Guérande » et Univers-Sel sur l'idée d'un projet commun datent de mi-2016. La coopérative souhaitait se diversifier en valorisant du sel artisanal provenant du pays du Sud, mais cela nécessitait forcément un accompagnement des producteurs et une connaissance du contexte local ; éléments qu'Univers-Sel pouvaient apporter. De ces échanges est né, en 2017, les prémices du programme « Paludiers du monde », où l'objectif était de faire collaborer une ONG, la coopérative de producteur.trice.s de sel de Guérande et d'autres producteur.trice.s de sel artisanal d'Asie, d'Amérique du Sud et d'Afrique pour la défense d'un sel artisanal de manière transcontinentale. Pour la coopérative, ce programme porte aussi la perspective d'un déploiement d'une nouvelle gamme de sels d'origine artisanal, et ce dans un concept global de partenariat et d'économie solidaire.

Une convention a ainsi été signée en juin 2017 entre la coopérative et Univers-Sel, garantissant l'engagement d'un programme portant sur un développement économique solidaire fondé sur le partage de valeurs communes énoncées dans une charte.

Le projet APEFASS (Appui à la valorisation de la production de sel des exploitations familiales du delta du Sine Saloum) s'insère dans cette logique. Il vient ainsi concrétiser au Sénégal, la démarche avec des producteur.trice.s de Palmarin, Djilasse et Loul Sèssène, où les exploitations salines familiales sont en grande difficulté depuis plusieurs années.

Le projet entamé en 2019 est donc le fruit d'un partenariat entre les organisations de producteurs sénégalaises, la coopérative de producteurs de sel de Guérande (SCA Les Salines de Guérande), la Cellule de Lutte contre la Malnutrition (CLM), l'ONG Univers-Sel, mais aussi l'ONG sénégalaise CONCEPT.

La mise en œuvre repose sur une dynamique coordonnée basée sur la complémentarité d'action. Une relation de partage dans la collaboration a été installée et offre une mise en œuvre efficace, où chaque partenaire se voit assigné des activités particulières au regard de ses compétences et expériences propres.

Univers-Sel contribue au développement agricole des zones humides depuis 1991, principalement dans les mangroves d'Afrique de l'Ouest. Son action s'appuie sur les pratiques paysannes endogènes en saliculture et base sa démarche sur les échanges de savoir-faire entre producteurs : les paludiers (producteurs de sel artisanal de Guérande) apportent des connaissances et des compétences adaptées à chaque contexte. Leur expertise est précieuse tant sur les aspects techniques liés à la qualité du sel que sur les aspects organisationnels utiles au développement d'un projet collectif.

La SCA Les Salines de Guérande amène une réelle expertise dans la gestion de la qualité du sel, et ont fortement contribué à la production d'un cahier des charges adapté au contexte. Par ailleurs, elle a pu s'appuyer sur le réseau d'Univers-Sel, de la CLM et de Concept pour la logistique nécessaire à l'acheminement du sel du Sine Saloum pour sa gamme Paludiers du Monde.

La CLM apporte une assistance technique dans la définition et la mise en œuvre de la politique nationale de nutrition, en intervenant notamment dans les domaines de la sécurité alimentaire, de la malnutrition et de la communication pour le changement de comportement. Elle s'appuie sur un dispositif opérationnel couvrant la totalité des régions du Sénégal pour fournir aux populations les services de nutrition et accompagner le développement d'initiatives communautaires. Son rôle est donc central, et vient offrir un appui technique aux organisations de producteurs dans la mise en place d'un dispositif d'iodation adapté à leurs contraintes et besoins. Sur un autre aspect, la CLM offre la garantie d'une implication réelle de l'État, et facilite la mobilisation de ses services centraux et déconcentrés dans la démarche du projet.

Concept développe quant à lui des activités et des services visant le renforcement des capacités des acteurs et des organisations de développement. La formation et l’insertion sont au cœur de chacune de ses activités. L’ONG apporte ainsi une expertise solide pour l’émergence et le renforcement d’une dynamique collective organisée entre les producteurs et les différents groupements.

Cette question de la médiation des compétences peut se poser en d’autres termes. Si les acteurs du Nord peuvent être **encouragés à valoriser les initiatives et compétences du Sud, cette intermédiation n’est pas toujours nécessaire**. Lors du premier atelier de capitalisation, Ousmane Syll entrevoyait une autre logique d’acteurs : « *Pourquoi ne pas octroyer aux acteurs Nord le rôle de mise en relation/réseau et s’appuyer sur eux pour renforcer les capacités à transmettre au Nord les compétences acquises au Sud, de manière à faire entrer directement les partenaires du sud dans les logiques d’acteurs pour faire face aux enjeux globaux ?* ».

En effet, c’est aussi notre rôle de **se repositionner au Nord pour faire face aux enjeux globaux**, aux côtés d’acteurs des solidarités plus historiques tels que les syndicats.

Le Gret corroborait notre propos en soulignant quelques leçons apprises du contexte sanitaire actuel : l’urgence de considérer les problèmes comme les solutions de manière systémique et l’importance de faire entendre les voix de contre-pouvoirs pour « **se positionner politiquement en France** tout autant qu’on se le permet sur le terrain ». La crise actuelle nous renvoie ainsi à « *l’urgence de notre mutation* » (celle de la société civile française).

**Quel sens et quelle légitimité a-t-on encore aujourd’hui à n’intervenir qu’au Sud ?** Les ONG doivent-elles s’affirmer comme actrices du développement local au Nord ? D’un autre côté, donner des impulsions, conscientiser, est-il un engagement suffisant ?

## Repenser l’écosystème territorial

*TÉMOIGNAGE, RÉNATA TRETIKOVA, CONSEILLÈRE CONFÉDÉRALE AU DÉPARTEMENT INTERNATIONAL DE LA CGT*

« *Ce qui nous semble clé, ce sont les valeurs internationalistes portées par le syndicat qui, lorsqu’il se lance dans une démarche internationale commune avec d’autres syndicats, le fait d’emblée en lien et sur un pied d’égalité avec ses alter ego qui s’organisent dans d’autres pays. On ne cherche pas à imposer notre agenda vindicatif dans le Sud. Ce n’est pas possible et c’est anti-démocratique. On se perçoit comme des alter ego, donc on coopère. Une des caractéristiques importantes du syndicalisme, c’est l’ancrage territorial fort. La CGT est historiquement construite du bas vers le haut avec des regroupements territoriaux et professionnels qui, ensuite, se sont confédérés. C’est cet ancrage territorial très fort et notre présence sur les lieux de travail qui fait ce que nous sommes* ».

**Reconnaissance mutuelle et ancrage territorial mêlé de valeurs internationalistes** sont-ils les maîtres mots d’une coopération fructueuse ?

## Répondre aux ODD par l'animation territoriale

La question substantielle est plutôt de savoir **comment travailler ensemble, avec qui, dans quel écosystème et pour répondre à quels enjeux ?**

Dès lors que sont établis des **défis communs** (ODD), il est nécessaire de s'accorder sur les intérêts de chacun et sur la part d'investissement que les uns et les autres peuvent ou veulent consentir. Car faire apparaître des **enjeux partagés** ne suffit pas toujours à déboucher sur des **intérêts communs** ou des **communautés d'intérêts**<sup>32</sup>. Les ODD constituent ainsi une excellente opportunité de donner un cadre pertinent à la co-initiative puis à la co-opération.

Pour Ousmane Syll<sup>33</sup>, la question est plutôt de **faire valoir l'utilité du travail à l'échelle territoriale** : « *vous allez faire un travail au Sénégal qui est certainement aussi utile ici. Si vous faites valoir cette utilité là sur votre territoire, c'est une manière de **légitimer l'intérêt de la coopération et de la solidarité internationale sur votre territoire**. Nous avons un rôle à jouer par rapport au développement ici, **un rôle d'animation territoriale** ».*

**L'expertise acquise à l'étranger** peut alors être mise au service des solutions à chercher aux côtés d'autres acteurs sur nos propres territoires. La réciprocité s'exprime alors de la manière suivante : comment peut-on, en allant là-bas, trouver ou partager des pratiques et des réflexions communes par rapport aux questions que l'on se pose aussi ici ?

Les ODD offrent potentiellement aussi une grille de départ pour apprécier et évaluer les progrès et les performances d'une relation partenariale plus équilibrée<sup>34</sup>. **L'ODD 17** en particulier, est un bon tremplin pour la **quête de cohérence et de synergie entre acteurs du développement au sein des territoires**. Le **renforcement de la capacité partenariale**, quel que soit l'hémisphère sur lequel se situe le territoire bénéficiaire, est essentiel pour **aborder les enjeux globaux et/ou systémiques du développement durable**, pour renforcer durablement et autonomiser les dynamiques associatives locales, diversifier les contributions au développement, etc. Cela **devrait être davantage mis en avant comme une finalité à part entière de projet de développement**.

Pour Ousmane Syll, l'identité des organisations de solidarité internationale est nécessairement réinterrogée dès lors qu'elles estiment devoir répondre à des enjeux liés aux migrations, au changement climatique ou aux autres défis inscrits dans l'agenda 2030 démontrant *in fine* la préoccupation commune d'humanité et de préservation de notre planète. Les missions ont un sens dès lors que, **pour répondre à ses objectifs globaux, elles sont ancrées dans des territoires locaux** et qu'elles se meuvent dans leurs écosystèmes respectifs.

## L'expression locale des solidarités

Ainsi, les ONG sont amenées à s'interroger davantage sur **leur rôle et leur statut en tant qu'acteurs associatifs** ; sur leur **plus-value dans l'expression locale de la solidarité**.

C'est ce que cherche à affirmer Guinée 44 dans sa relation aux MFR de Sarthe et de Mayenne comme dans son effort de mobilisation et de structuration du RRMA Pays de La Loire.

<sup>32</sup> Nathalie Porte (E-Graine), grand témoin du troisième atelier parle plus volontiers de partager sa vision et d'établir des enjeux communs plutôt que de vision commune et d'enjeux partagés : « *J'ai le sentiment que la vision commune aboutit inévitablement à un essoufflement. Il est préférable de connaître d'abord la vision de chacun et d'aller ensemble vers un projet commun* ».

<sup>33</sup> Grand témoin du premier atelier de capitalisation.

<sup>34</sup> L'existence même de l'ODD 17 légitime la nécessité de faire du développement des partenariats multiples et multipolaires, un axe stratégique à part entière et donc de rechercher des indicateurs adéquats. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/globalpartnerships/>

### TÉMOIGNAGE DE GUINÉE 44

Le partenariat entre les fédérations départementales des Maisons Familiales Rurales (MFR) de Sarthe et Mayenne et les celles de Kolabouyi et de Friguiagbé, est également un objet de capitalisation intéressant quant à la dimension politique qu'il peut prendre sur le territoire en France vis-à-vis de la solidarité internationale.

D'une mobilisation des partenaires de Sarthe et de Mayenne pour l'éducation et la formation des enfants et des jeunes ruraux en Guinée, l'accompagnement des associations en Guinée a amené les directeurs, moniteurs, administrateurs des maisons à reparcourir et à se réinterroger sur leurs pratiques sous l'effet miroir de leurs pairs Guinéens et ouest africains.

Par ailleurs, la sollicitation par les départements de Sarthe et de Mayenne de la prise en charge (hébergement, accompagnement, formation) par les MFR de mineurs étrangers non accompagnés a également confrontés les administrateurs et professionnels des MFR à une situation nouvelle d'accompagnement amenant à réinterroger les pratiques professionnelles déployées et à relier l'enjeu de cet accueil spécifique et l'engagement de solidarité à l'égard de la Guinée.

Ainsi, le dialogue avec les conseils départementaux a pris une nouvelle dimension en introduisant un questionnement à l'égard du politique quant à son engagement de solidarité internationale (aucune coopération et soutien aux actions de solidarité internationales dans ces départements).

Guinée 44 a réellement pu investir le coopérer autrement en Pays de la Loire en saisissant et en s'impliquant dans la démarche de mobilisation et de structuration du réseau régional multi acteur. Depuis sa construction, le RRMA s'est attaché à contribuer à l'organisation d'événements pluri-acteurs qui permettent de créer des espaces de dialogues et de sensibilisations auprès des élus régionaux et acteurs économiques notamment, sur les questions d'enjeux partagés : atelier CAAC en 2017<sup>35</sup>, Journée sur une définition partagée de l'ECSI en 2018, Journée de lancement ALIMENTERRE en 2019, Action lait Pays de la Loire 2020-2021...

Guinée 44 engage chaque année depuis 4 ans la co-construction d'une journée d'études sur un enjeu de politique régionale mis au regard des enjeux de développement durable en Afrique de l'Ouest.

Aussi, l'ensemble des partenaires du CAAC 2 présents en Pays de la Loire ont manifesté leur volonté de se réunir en consortium et de chercher justement à mieux s'insérer à l'échelle du territoire et à s'inscrire durablement dans l'écosystème local<sup>36</sup>.

C'est aussi le cœur de la réflexion menée par Cap Solidarités ou par Pays de Savoie Solidaires, dont les stratégies s'efforcent d'entrer en résonance avec les acteurs de **l'insertion socioprofessionnelle des jeunes de leur région**. Et c'est également l'un des objectifs du Grdr, qui tisse **des liens de plus en plus étroits dans ses territoires d'implantation avec les acteurs de l'ESS**.

<sup>35</sup> Co-organisé avec le CFSI et RSCOP.

<sup>36</sup> Ils ont ainsi bénéficié d'un soutien financier complémentaire du CAAC dans le cadre du Fonds d'animation territorial, pour financer cette initiative.

### TÉMOIGNAGE BENOIT ARRACHART, COORDINATEUR DE L'ANTENNE HAUTS-DE-FRANCE DU GRDR

Le CAAC 1 avait positionné le Grdr sur le projet « *Migrants acteurs et vecteurs de l'ESS (MIES)* »<sup>37</sup> entre le Mali et la France, Kayes et les Hauts-de-France. Il s'agissait d'étudier la place des projets d'ESS et l'échange de pratiques qui pouvaient en être faits « ici et là-bas ». On a travaillé avec l'Apes, avec laquelle on partage nos bureaux à Lille et les maliens de l'EMDK, sur les migrations et le développement de la région de Kayes. À Lille, une étude a porté sur les diasporas et l'ESS pour mettre en évidence les projets économiques portés par les migrants sur le territoire.

Cela a débouché sur un nouveau projet d'accompagnement à l'activité économique des migrants, avec l'appui du fonds Feder de l'Union européenne et de la métropole lilloise (MEL).

Le CAAC 2 a permis de mobiliser l'Apes pour des formations à l'ESS en Algérie, avec nos collègues algériens.

Nous avons intégré les locaux de la maison de l'ESS avec une dizaine d'acteurs. Cet écosystème nous permet de développer des projets communs. Ainsi, un groupe de travail du local au global a été lancé à travers lequel nous faisons réfléchir les acteurs locaux sur les ODD et sur l'ESS.

## Investir pleinement le pluri-acteurs

Il y a aujourd'hui presque une évidence à se dire que le **développement n'est pas lié aux frontières géographiques physiques** mais plutôt que c'est une question de **géographie humaine et donc d'acteurs, de pluri-acteurs et de territoires**.

Et pourtant, on a encore des difficultés à définir nos enjeux communs et à convenir de qui fait quoi pour œuvrer tous ensemble au même chantier et éviter les concurrences.

En France, depuis de nombreuses années, **l'heure est aux pluri-acteurs**. Dans les discours, l'approche est revendiquée de toute part et les associations, notamment avec les fondations ou entreprises. Elle se justifie par la nécessité de « *diversifier ses financements* » ou de « *renforcer la durabilité* ». Pour autant, la place que chacun occupe ou trouve dans ces relations n'est pas toujours confortable du fait d'une opposition souvent stérile entre l'économiquement viable et le lucratif...

Lors du premier atelier, notre grand témoin Ousmane Syll s'étonnait d'entendre que certaines associations étaient « *déstabilisées par le fait de travailler avec des entreprises* ». Pour lui, c'est la preuve « **que nous travaillons en silos** ». Or « *le processus de développement peut être défini comme un **mouvement dynamique qui mobilise plusieurs acteurs qui ne partagent pas nécessairement les mêmes objectifs mais qui coopèrent pour assurer un développement local qui fasse émerger des idées et des initiatives pour finalement développer des projets utiles ici ou là-bas*** ».

Les **barrières entre acteurs, entre secteurs ou disciplines n'ont plus lieux d'être**, et la question est de **trouver sa place aux côtés des autres acteurs pour essayer d'apporter une solution à l'atteinte des objectifs de développement durable**. Cela dépend finalement de ce qu'on met en place dans nos territoires mais également dans le cadre de coopérations internationales. Ce qui nous engage à rentrer dans des démarches de **coopération infra ou interterritoriale plutôt que dans des jeux de concurrence**.

<sup>37</sup> <http://apes-hdf.org/page-0-145-0.html>

Le pluri-acteurs n'est pas un mot vain, mais un principe conceptuel se déclinant de manière très pragmatique et qu'on ne peut jamais considérer comme acquis : par exemple, le fait de se proclamer d'emblée constitué en pluri-acteurs ne dispense pas **d'intégrer d'autres acteurs par la suite**, lors de la mise en œuvre du projet. Cela n'efface en rien, non plus, **le poids symbolique que peut prendre tel ou tel acteur** dans un consortium. S'il faut souvent convaincre de l'intérêt des solidarités et pousser les non acquis à la cause ou les récalcitrants à s'engager, **le pluri-acteurs devient alors une nécessité tactique et économique, un levier de mobilisation.**

### Les limites des cadres normatifs

La réciprocité et la recherche d'effets au Nord sont considérées comme de potentiels leviers stratégiques. Pourtant, **on ne sait pas toujours comment les intégrer pleinement aux logiques d'intervention**<sup>38</sup>. Et, **on manque souvent d'outils et de méthodes** pour gérer ces nouveaux enjeux partenariaux ainsi que leurs implications diverses sur les plans organisationnel, opérationnel et stratégique. Le **cadre politique, institutionnel et financier** dans lequel insérer nos propositions n'est pas non plus propice à l'innovation.

On le constate pour l'ensemble des initiatives pilotes, les objectifs explicites ne sont pas non plus formulés pour considérer les évolutions partenariales impalpables en termes de changements : est-ce parce qu'on ne sait pas relier les changements de cette nature à des enjeux suffisamment concrets et circonscrits ? Est-ce pour rassurer le bailleur ?

**Pas sûrs pourtant, qu'on connaisse réellement les attentes des bailleurs** : on a tendance à penser **que l'implicite n'entre pas dans un cadre logique, mais est-ce réellement le cas ?**

Agnès Belaïd le rappelait lors du second atelier : « *Il est vrai que le cadre projet contraint et hypothèque sur les plans temporels et financiers, la relation partenariale. Ceci dit, approche projet ou pas, c'est toujours difficile de développer des coopérations. Dans le cadre du CAAC ça se fait tout de même. Le CFSI intervient alors comme facilitateur et offre un cadre de dialogue qui facilite les actions sans les imposer* ».

Et, il est vrai que plusieurs initiatives pilotes du CAAC ne sont pas centrées sur la recherche de résultats matériels, mais plutôt sur le renforcement de capacités d'analyse communes, d'aptitudes à l'échange et à la collaboration et on sait aussi que le cadre proposé par le CAAC permet d'accorder du temps à la co-construction de projet. Ce que corrobore le Grdr mettant en avant sa propre expérience lors du troisième atelier : « *Il ne faut pas sous-estimer la part de l'informel (...). Pour nous, le dialogue est un résultat en soi et n'a jamais été considéré comme du luxe. On finance dans le CAAC l'amont du projet car c'est éligible et on essaye de socialiser cette démarche auprès de l'ensemble de nos bailleurs institutionnels. Le marqueur de solidarité est justement là* ».

Malheureusement, les **cadres sont toujours contraignants** et celui du CAAC, pourtant salué pour sa souplesse et parce qu'il constitue un espace d'expérimentation, reste parfois aussi trop **dogmatique**, notamment en matière de pluri-acteurs et d'ancrage territorial<sup>39</sup>.

<sup>38</sup> Les compétences de base en matière de conception et d'ingénierie de projet n'étant pas toujours solidement acquises.

<sup>39</sup> « Il faut cocher des cases plutôt que de répondre à une réelle volonté dans le projet » témoigne le Grdr.

## Des instruments de financement inadaptés aux actions de solidarité au Nord

D'abord le cadre financier incite les acteurs de solidarité internationale au Sud **aux retours d'actions sur les territoires du Nord, mais les circonscrit dans le cadre de l'EC SI**.

Certaines organisations, à l'image de Batik international, tentent pourtant de développer des activités Nord parallèlement à leurs activités Sud. Elles se heurtent toutefois à la réalité économique ou aux difficultés financières, puisque **ces actions, ne relevant pas de l'EC SI, ne sont pas subventionnées par l'AFD**, principal bailleur des organisations de solidarité internationale<sup>40</sup>.

### TÉMOIGNAGE DE SARAHI GUTIERREZ, BATIK INTERNATIONAL, ATELIER 1

« Nous Batik, depuis longtemps on essaye de travailler la question de l'égalité femme-homme à l'échelle nationale comme internationale : on s'insère notamment dans le Centre Hubertine Auclert (plateforme francilienne qui défend cette égalité femme-homme dans la région Ile-de-France) et on collabore avec de nombreux collectifs mais c'est vrai qu'en tant qu'acteur de solidarité internationale on est largement sous-représentés.

On n'est que quelques organisations internationales dans ces espaces.

Pourtant, on les vit comme des lieux d'apprentissage, de renforcement de compétences et d'expertise.

On participe aussi de manière indirecte au plaidoyer en France mais mon organisation est freinée pour une question de modèle économique et organisationnel. Je ne sais pas si ceci est partagé ou bien si c'est lié aux thématiques sur lesquelles nous intervenons ou bien encore à la taille de mon organisation ? »

Tous les acteurs rencontrés sont en **quête d'un modèle économique viable**. Ce qui les amène parfois à **fragmenter leur projet** pour assurer un soutien financier optimum<sup>41</sup>. Mais personne n'est serein et les projets en pâtissent. La solution est-elle d'exercer un effet levier en partant de projets existants, comme c'est le cas pour la CGT ou le Secours Populaire français ou **bien faut-il faire évoluer la conception même des projets ?**

Comme l'affirme Magnolia Houlbrèque, chargée de mission à Pays de Savoie Solidaire : « dans les financements AFD et les cadres logiques, il n'y pas de place pour se faire financer les activités qu'on fait ici. Donc, à un moment donné, il va falloir créer ces autres cadres ».

## Sortir du dispositif projet et prendre le temps du partenariat

La **question de la temporalité** doit d'abord être observée de près, à l'instar de ce que souligne Guinée 44 dans son récit de capitalisation. Prendre le temps de faire sens territorialement et de s'insérer à bon escient dans des écosystèmes d'acteurs n'est **souvent pas conforme au rythme du projet** et repose sur un savant **équilibre des dialogues formels et informels** faisant naître une certaine confiance.

<sup>40</sup> En France, les financeurs (Directions jeunesse, cohésion sociale...) ont l'habitude de financer des organisations « jeunesse » et ont du mal à comprendre pourquoi Batik International, organisation dite de « solidarité internationale » agit en France.

<sup>41</sup> C'est le cas du Grdr, dont le projet inscrit dans le cadre du CAAC 2 veut révéler les besoins de jeunes entrepreneurs, mais ne pourra pas les satisfaire - ce qu'il pense faire dans le cadre de financements plus conséquents qu'offrent les différents programmes de l'Union européenne.

*EXTRAIT, RÉCIT DE CAPITALISATION, GUINÉE 44*

Comment conjuguer l'équilibre entre le temps d'un projet (notamment la phase de construction souvent réalisée au Nord et dans l'urgence - impératif des appels à projets) si l'on veut prendre en considération le territoire et impliquer convenablement les acteur.trice.s dès le départ ? Le rythme des projets n'est-il pas déterminé à la fois par des réalisations et le développement humain qui les accompagne ? Une implication partenariale entre acteur.trice.s « ici et là-bas » assure, de notre point de vue, l'approfondissement du projet et une durabilité des actions engagées.

Mais cette approche inclusive nécessite d'associer les personnes, les institutions, les territoires dans une temporalité qui n'est pas toujours compatible avec celle imposée par les bailleurs.

La problématique de la temporalité est largement partagée et au cœur des questionnements pour un grand nombre d'acteur.rice.s en charge de projets de développement local qui opposent les démarches innovantes qui prennent en compte les réalités de chacun et œuvrent à davantage de réciprocité dans les projets et le fonctionnement projet avec des objectifs préalablement fixés sur 2, 3 ou 4 ans.

Si l'on souhaite impliquer les acteur.trice.s locaux (notamment les bénéficiaires de l'action) et sortir d'une relation asymétrique, il faut les associer dès le départ, dans la conception et la mise en œuvre des projets. Ce qui nécessite de prendre le temps de la sensibilisation et de la mobilisation des partenaires locaux.

Pour Reiyé Gandzounou, « *Le cadre projet n'étant pas inscrit dans la durée, il est forcément casse-gueule* », alors il suggère que **le travail partenarial sur la réciprocité** précède le projet, voire qu'il **évolue en dehors de tout dispositif projet**. « *Par exemple, la relation peut être entretenue par une veille sur le contexte. On partage sur ses évolutions et, de fil en aiguille, on gagne en agilité. Sur base des analyses communes que l'on dégage, on se positionne l'un et l'autre, ce qui permet d'adapter les logiques d'intervention ou les réponses opérationnelles. **Ce qu'il faut entretenir, c'est un historique**. Il faut se donner les moyens en amont. **Le projet n'est ensuite qu'un outil** pour consolider la relation* ».

Lors du troisième atelier, plusieurs initiateur.trice.s pilotes revendiquent le fait que le partenariat doit être l'objectif du projet. Audrey Lemichez, pour Essor, explique : « *Nous, **au démarrage d'un projet, on ne considère pas le cadre projet qui est trop limitatif**. On voit plutôt le projet comme un outil plutôt que comme l'objet en soi du partenariat.* » Sa collègue Annabelle Thapa de renchérir : « *On a envie de créer un **parcours de partenariat pour sortir de la logique projet** et c'est justement dans le cadre du CAAC qu'on expérimente ça* ».

Et, il faut relativiser l'argument de l'engagement partenarial qui serait trop chronophage. D'abord, **si la construction partenariale est au cœur de la logique d'intervention, qu'elle est identifiée comme une finalité du projet et planifiée comme il se doit, elle n'est plus une charge périphérique annexe, ni pour les uns, ni pour les autres**. Reiyé Gandzounou, nous interpelle encore en relayant les paroles d'un partenaire mauritanien : « *vous n'avez pas le temps pour notre relation mais nous on devrait avoir le temps pour la relation avec vous ?!* »

Nathalie Porte (E-Graine), grand témoin du troisième atelier, fait référence au projet « *Un Univers Citoyen (UCC)*<sup>42</sup> : « *Dans UCC, on va voir les gens en disant je viens te voir sans avoir rien à te proposer. C'est déstabilisant car ce n'est pas dans notre logiciel. Pourtant, on le fait dans tous les autres aspects de nos vies. **L'interconnaissance est un préalable pour faire émerger des projets de territoire**. Il est vrai que ce n'est pas forcément du temps rémunéré*

<sup>42</sup> <https://www.e-graine.org/uuc-merci/>

*mais c'est un pari, un investissement. C'est un choix politique de la structure que de se dire qu'on va dédier du temps humain sur ce préalable. »*

En revanche, on ne peut pas amener les gens à avoir les mêmes préoccupations mais plutôt faire en sorte qu'ils partagent les leurs pour que cela constitue **un socle commun sur lequel bâtir la réciprocité**. Aujourd'hui encore **les projets partent trop souvent de l'opportunité pour aller vers le partenaire**, mais il apparaît pourtant nettement plus pertinent de **cheminer ensemble** sans vouloir aller trop vite car « *il peut arriver que les partenaires n'aient pas la même vitesse de progression* », insiste Reiyé. **La réciprocité, c'est enfin prendre en compte les différences et les respecter**, il s'agit de « faire avec » et non d'apporter des solutions exogènes à quiconque.

### Travailler à une relation interpersonnelle de confiance

Pourtant, pour de nombreux intervenants, le temps consacré à **l'interconnaissance est encore considéré comme un luxe** car peu financé et la place accordée à l'incertitude, au dialogue, au *soft power* reste limitée car ils ne produisent pas directement de résultats. Dans les faits, les initiatives relevant de ces champs, peuvent **représenter parfois jusqu'au 2/3 de l'investissement humain dans les projets, et ne sont pourtant pas valorisés dans les budgets** présentés aux bailleurs. Or, auraient-ils des raisons objectives de refuser de les prendre en compte ?

Lors du 3<sup>e</sup> atelier, Nathalie Porte (E-Graine) insiste sur le fait que « *les partenaires sont des femmes et des hommes avec qui on sera en relation et c'est ça qui est précieux et fragile. Il ne faut pas se laisser happer par l'aspect technique et oublier le côté humain. Car on est d'abord sur le développement de nous-mêmes et ensuite ça peut rayonner. Le contexte socio-éco-politique a une incidence sur les personnes avec lesquelles on travaille. Travailler en co-opération suppose de prendre en considération ces signaux faibles et de percevoir la personne en face comme quelqu'un, nourrir un travail en empathie, se demander ce que cette personne vit dans son organisation, son pays, son contexte et quelle incidence cela peut avoir sur notre relation et notre projet commun* ».

Comme le fait remarquer, Reiyé Gandzounou, du Gret, « *ça renvoie à l'humilité de la relation de co-opération et à l'importance des relations interpersonnelles. Car la réciprocité passe d'abord par des individus avant d'être partagée au sein des structures* ».

Malheureusement, une partie de la relation humaine restera néanmoins conditionnée par le cadre du projet tant que les bailleurs ne le feront pas évoluer. Reiyé Gandzounou refait le constat selon lequel **l'organisation du Nord est forcément motrice du fait qu'en tant chef de file**, c'est elle qui est responsable auprès du bailleur de fonds. Elle « *va naturellement glisser vers un abandon de ses engagements vis à vis de son partenaire et être plus attentive aux responsabilités sur lesquelles elle le challenge, au détriment de l'accompagnement qu'elle pourrait mettre en place et valoriser la plus-value que ce partenaire peut avoir* ». **La réciprocité a ses limites dans le chemin parcouru avec le partenaire** et il faut que le binôme puisse dire « *à tel moment on s'arrête* » ou que les parties prenantes de la relation puissent dire non.

### Interculturalité, langage et paradigme du développement

Pour Cécilia Cainjo, qui apporte le point de vue de l'UNMFREO : « *On attaque beaucoup la réciprocité sous l'angle des activités, mais travailler l'interculturalité est un préalable. Cela suppose d'être capable de se dire qu'on n'est pas d'accord, d'oser la transparence. On intervient toujours face à un objectif en délaissant les réalités des partenaires (par exemple, le manque de reconnaissance des pouvoirs publics). Du coup, on passe à côté des sujets de fonds sur la manière d'adresser les vrais problèmes. Les MFR estiment qu'il faut d'abord identifier les communs qui dépassent les clivages des réalités ici et là-bas. Ce sont des prémices intéressantes pour œuvrer à la réciprocité* ».

Ghislain Bregeot, directeur de l'Ifaid Aquitaine, lors du débat qui animait le deuxième atelier de capitalisation, toujours dans l'optique de changer les modes de coopération, insistait lui sur le fait que même dans les situations où il faut convaincre, « *il faut d'abord **pouvoir comprendre comment l'autre fonctionne*** ».

Nous soulignons aussi **la schizophrénie des acteurs du développement**, qui ne mettent généralement **pas les mêmes mots avec les mêmes intentions**. Or, **du langage découle souvent une posture, elle-même relative au sens** que l'on donne au développement. Par exemple, les partenaires et bénéficiaires sont souvent employés selon que les parties prenantes se situent au Nord ou au Sud. Cela révèle une posture qui diffère également et met en exergue une vision du développement qui ne serait pas la même au Nord et au Sud, malgré le constat pourtant établi que l'on a tous un rôle à jouer dans les réponses apportées aux enjeux globaux.

Autre exemple : lors du premier atelier, la peur est manifeste pour certains participants de devoir échanger avec les pouvoirs publics au Nord, tandis que c'est un axe important de leurs actions au Sud, qui ne suscite aucune crainte et parfois même les sécurise dans leur démarche vers le pouvoir (en les légitimant, notamment)<sup>43</sup>.

**Et, le langage des différents acteurs** devant s'unir en défense de l'intérêt général **reflète**, dans un rapport de cause à effet, **les sources de financement** qui leur sont propres. Le **vocabulaire est tout à la fois un marqueur de représentations** et un révélateur des tendances à venir. Force est de constater qu'il **se technicise de plus en plus et se partage de moins en moins**. Anne-Françoise Taisne, déléguée générale du CFSI déplore ainsi que « *sur la question des cadres on soit piégé car l'AFD gère les budgets d'APD, alors **qu'il nous faudrait parler « d'APD Durable » pour pouvoir véritablement travailler sur le développement durable et les communs, ce qui relève du sacré combat*** » et montre finalement **une certaine incohérence entre les politiques publiques nationales** (l'aide publique au développement française) et les cadres internationaux (l'agenda 2030 des Nations Unies)<sup>44</sup>.

## Intégrer les crises systémiques dans la conception et la gestion des projets : retours sur la crise Covid-19

Outre le fait que la **crise oblige à remettre en question les modalités de communication entre partenaires**, la planification ou la faisabilité des activités et les conditions de financement, elle entraîne également des effets dont certains sont jugés positivement voire considérés comme des chances pour les porteurs d'initiatives pilotes qui témoignent d'un intérêt accru pour :

- la **communication à distance** et la maîtrise d'outils ou d'approches susceptibles de perpétuer les échanges stratégiques et gestionnaires mais aussi **d'inventer d'autres façons de collaborer** et d'autres objets de collaboration ;
- une **meilleure interconnexion entre partenaires** donnant l'occasion de **mieux se connaître**, de consolider la relation partenariale et d'envisager de nouvelles propositions d'initiatives, de se fixer de nouveaux objectifs ;
- un investissement accru sur **l'activation citoyenne de la jeunesse** (et donc de thématiques jeunesse) ;

<sup>43</sup> Pour un participant du premier atelier, cette facilité à interagir avec les autorités du Sud est plutôt la marque d'une lacune à interroger : *Les ONG sont capables de porter l'innovation sur les territoires où les pouvoirs publics sont faibles, tandis qu'ils ne savent pas le faire avec des pouvoirs plus forts, comme ils le sont généralement au Nord...*

<sup>44</sup> A l'échelle des collectivités territoriales, il reste difficile d'insuffler de la transversalité, nous confie Ousmane Syll. Pour lui, « *dans la fonction publique, le fonctionnement reste trop sectoriel et la logique d'atteindre ses propres objectifs prime sur la logique d'intérêt général* ». C'est notamment « *nous acteurs de la solidarité internationale qui permettons parfois de développer la transversalité dans les collectivités lors de la mise en place de projets sur des problématiques transversales* ». Encore un rôle qui légitime l'action Nord des acteurs de solidarité !

- **la valorisation et la mobilisation de l'expertise locale** (pour renforcer la capacité d'action de chaque pays, d'autonomie et d'émancipation...);
- des **approches stratégiques et opérationnelles en réseaux élargis** ;
- une dynamisation des **relations associatives et institutionnelles locales au Nord comme au Sud**, ce qui suppose un **meilleur ancrage local** auprès de partenaires locaux, conscientisés, mobilisés, motivés et disponibles ;
- une **intégration transversale de la solidarité internationale dans les politiques publiques** (les ODD comme vecteur de cohérence politique accrue).

Autant d'enjeux et de thèmes qui, indépendamment de la crise sanitaire actuelle, se réfèrent à des principes et méthodes considérés par la littérature et les témoignages de terrain comme des gages de qualité, de performance, de légitimité et d'innovation.

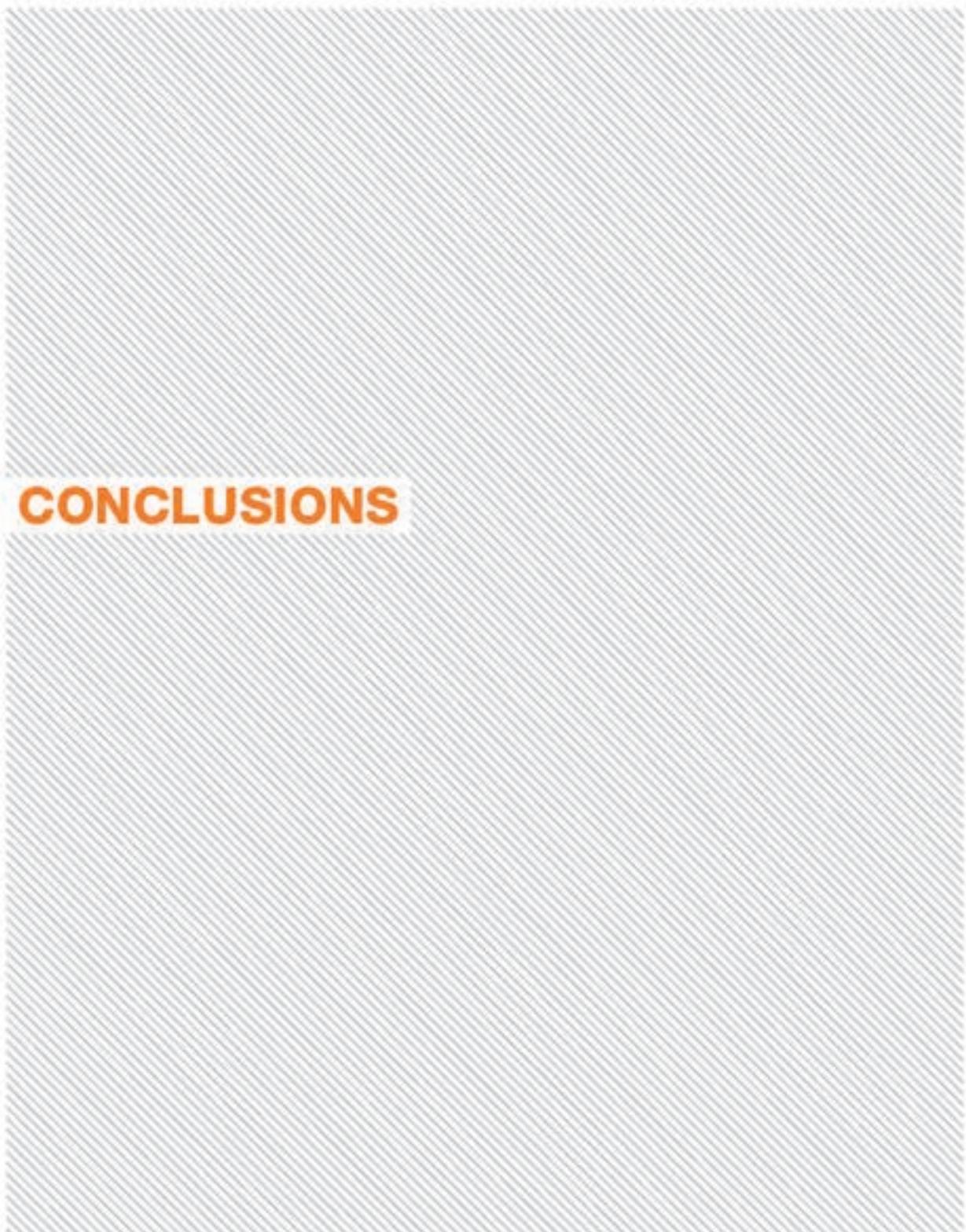
Parce qu'ils sont pris en compte comme des facteurs de résilience à la crise Covid-19, ces principes et méthodes sont aussi cohérents avec les défis attenants au changement climatique. Ils alertent et ils arment les acteurs pour faire face aux crises systémiques récurrentes auxquelles nous serons probablement confrontés à l'avenir.

A double-titre, la crise Covid-19 exerce un effet-loupe sur nos pratiques :

- elle réaffirme **la nécessité stratégique et opérationnelle de principes et méthodes collaboratives et en distanciel**, recommandées depuis longtemps ;
- par contre-champs, elle montre combien, au-delà des discours, **ces impératifs sont sous-investis voire négligés en « temps normal »**.

Les raisons de cette lacune sont probablement multiples en ce sens qu'elles découlent des politiques de financement, de la cohérence générale de nos politiques publiques, du carcan que représente le format « projet », des tentations identitaires et des réflexes de repli sur soi, etc.

**Mais nos priorités stratégiques sont également à interroger.** Ce que démontre l'expérience actuelle, c'est la nécessité de consacrer du temps et des ressources suffisantes aux dynamiques d'acteurs.



## **CONCLUSIONS**

L'émulation du CAAC et le prisme des effets miroirs ont ceci d'intéressant qu'en attirant l'attention sur la nécessité de se repositionner au Nord, ils incitent aussi à interroger notre aptitude à développer des relations de qualité, partout dans le monde. **Le souci de réciprocité** n'est ainsi pas seulement un instrument d'ajustement des relations Nord-Sud, **mais une philosophie transversale de recherche de synergies et d'apprentissage collectif** qui prévaut entre les partenaires du Nord et/ou du Sud.

Il est vrai que la réciprocité est une solution qui, par la **valorisation des capacités du Sud**, peut amener à davantage **d'équité**. Mais on sait aussi qu'une des difficultés à conclure des partenariats au Nord résulte de la **méconnaissance des écosystèmes locaux** et de l'impression persistante que « l'Autre » est moins compétent ou adapté pour répondre aux enjeux de solidarité.

Outre le fait que des efforts de reconnaissance doivent être consentis, l'approche partenariale au Nord devrait être abordée avec les mêmes précautions qu'au Sud.

L'ensemble de ces constats remet en question **nos modèles d'intervention** et les **cadres de financement doivent entrer en cohérence** avec la nécessité stratégique de rééquilibrer les relations partenariales et d'explorer les opportunités offertes par la réciprocité entre territoires.

Mais au-delà, ces idéaux ne sont pas souvent une **priorité stratégique** ancrée dans les logiques d'intervention, **avec des objectifs qui leur correspondent : planifiés, budgétisés, avec des indicateurs ad hoc**, etc.

## Vers des marqueurs du progrès de la réciprocité

Dans le souci de favoriser l'interconnaissance et l'échange de pratiques entre porteurs d'initiatives pilotes et membres du CFSI, les constats et analyses qui précèdent ont fait l'objet d'un atelier de restitution organisé en ligne, le 25 février 2022.

Outre qu'il a permis de socialiser les apprentissages issus de la mise en œuvre des initiatives pilotes, l'événement proposait aux participants de s'approprier et d'interpréter les résultats de la capitalisation en mettant à profit leurs expériences particulières pour exprimer eux-mêmes des recommandations quant aux indicateurs et marqueurs à mettre en avant pour intégrer la réciprocité dans :

- la coopération entre territoires ;
- les approches partenariales ;
- les logiques d'intervention.

Ces trois thèmes constituent la charpente de nos conclusions. Nous y mêlons nos analyses et la matière récoltée lors des discussions.

## Une coopération réciproque entre deux territoires

Lorsqu'on aborde la question de la coopération réciproque de territoire à territoire, c'est d'abord la question de la **temporalité** qui est mise en avant et qui souligne la nécessité d'inscrire les modalités de construction des partenariats dans une **vision à long terme**, qui serait libérée de la logique et du temps du projet préexistant. Pour certains, d'ailleurs, « *l'initiative pilote que nous avons menée dans le cadre du CAAC 2 a été rendue possible car elle s'inscrivait dans le prolongement d'une coopération décentralisée entretenue depuis une dizaine d'années* » (Adesaf). Tandis que pour d'autres, à l'instar du Gret, l'inscription dans des coopérations de territoires à territoires émane nécessairement d'un projet stratégique qui tient de l'ADN des organisations œuvrant en ce sens.

Souvent, ces organisations amorcent d'ailleurs les projets par une phase **d'interconnaissance entre acteurs** qui leur donne l'occasion d'identifier les enjeux partagés par leurs territoires. Les leviers de réciprocité sont identifiés avant d'être déclinés autant auprès des publics bénéficiaires qu'au sein même des organisations, de manière à se doter d'un **cadre et d'une stratégie co-validés**. La démarche du SPF en atteste : *« les activités conduites dans le cadre du CAAC 1 et 2 se sont inscrites dans des dynamiques préexistantes. Le partenariat est le fruit de l'engagement des personnes dans le temps. Les échanges croisés favorisent les rencontres des partenaires, fait naître de nouvelles dynamiques. C'est en se parlant, en échangeant que l'on trouve les objets, les intérêts communs. La rencontre humaine accélère les dynamiques. »*

**La posture partenariale entre acteurs des territoires engagés est alors explicitée** et n'est plus seulement guidée par des considérations financières (Ousmane Syll, RRMA, Bourgogne Franche-Comté) mais par des objectifs précis qui doivent faire l'objet d'une **contractualisation**. Cela contribue alors à institutionnaliser les relations pour sortir de l'interpersonnel et à les inscrire dans la durée en résistant aux alternances de pouvoir et aux aléas de l'associatif.

La même logique peut guider le travail au sein du **l'écosystème local**. D'ailleurs, pour Moktar Ndour, de Pays de Savoie Solidaire, les élus locaux sont des acteurs clés à intégrer, qui ne le sont pas systématiquement car le temps politique est rébarbatif : *« Les renouvellements faisant suite aux élections nécessitent de la communication, le déploiement d'une pédagogie qui fasse comprendre ce qui se travaille dans le cadre des coopérations décentralisées, les enjeux à valoriser, les personnes concernées, leurs idées, leurs initiatives »*. **L'échelle territoriale est propice à la co-construction** et Magnolia Houlbrèque de Pays de Savoie Solidaire suggère d'ailleurs que soient mises en place à l'échelle des territoires des formations autour de la conception des projets multi-acteurs.

Il convient dès lors de **démultiplier les contacts, réseaux et l'intégration dans des dynamiques collectives** ; ceci afin de diffuser la démarche au sein des organisations pour que les changements de personnes ne soient pas sources de fractures. Il convient également de s'assurer de l'inclusion, dès les étapes d'analyse et d'identification, de l'ensemble des bénéficiaires visés par les projets ou les programmes.

Le souci de pérennisation des rapports de réciprocité doit aussi inciter à s'intéresser au **renouvellement générationnel**. Ainsi que le remarque Michel Deslandes d'Adesaf : *« il est difficile d'instaurer des relations dans la durée avec les jeunes du fait de leur volatilité »*. Mais, cette problématique est bien le défi auquel l'ensemble du secteur de la solidarité internationale doit répondre dans les prochaines années, sans quoi il disparaîtra. Il faut donc urgemment interroger les **leviers d'engagements des jeunes**, leurs places dans les gouvernances associatives et les changements de pratiques que leur intégration induit au sein des organisations.

L'ensemble de ces prérequis suppose d'être en mesure **de croiser les approches transversales et territoriales** en faisant **de la solidarité un axe transversal des politiques publiques territoriales faisant appel à de nouvelles compétences d'animation sociale et territoriale**. La politique de la ville pourrait, par exemple, considérer sa démarche partenariale de solidarité internationale comme un outil susceptible de contribuer à l'insertion sociale et professionnelle des jeunes en favorisant notamment leur mobilité.

## Une approche partenariale réciproque

La réciprocité dans la relation partenariale, suppose qu'au-delà des objectifs visés, les partenaires se soient également d'emblée entendus sur *« les difficultés à surmonter, les divergences, ainsi que les besoins de chaque partie prenante ; cela de manière à lever rapidement les ambiguïtés potentielles. »* (Mireille Montagne, Pays de Savoie Solidaire). Partager une vision au départ est important mais complexe à construire et s'accorder sur **le sens des mots** constitue un prérequis.

Cela passe aussi par une interrogation systématique :

- d'une part, de ce que les partenaires peuvent **apprendre l'un de l'autre** ;
- d'autre part, des **complémentarités** de savoirs, de compétences et de légitimités en vue de leur valorisation réciproque.

Dans cet exercice, la référence au contexte est cruciale. Car il faut prendre en considération les **réalités culturelles et les systèmes d'organisations sociales** susceptibles d'avoir une influence sur les acteurs et leurs actions. Il faut donc adopter systématiquement une approche interculturelle, qui favorise la participation et l'inclusion de toutes et tous. Mireille Montage témoigne de l'expérience de Pays de Savoie Solidaire : « *Les différences dans les relations hommes-femmes peuvent avoir des impacts sur le déroulement des projets et elles doivent être abordées avec délicatesse et diplomatie, même s'il ne faut pas avoir peur d'être directs entre partenaires. Le tout est de dialoguer dans le respect* ». Les partenaires doivent ainsi s'attacher à identifier les **biais de domination** pour les éviter et déconstruire certaines **représentations**.

Certains de ces biais découlent notamment des cadres financiers, qui induisent parfois la verticalité des relations. Ces cadres intègrent des exigences de plus en plus contraignantes en termes administratifs et financiers. Anne-Françoise Taisne, déléguée générale du CFSI, illustre la situation : « *Quand nous sommes garants d'un PCPA, nous avons effectivement des moyens importants par rapport aux partenaires. Les exigences en termes de reporting sont de plus en plus grandes et rajoutent à cet effet de verticalité. Les conditions d'octroi des financements participent aussi à la verticalité. Un partenariat en réciprocité, c'est sans doute un partenariat qui doit plaider pour changer le cadre* ».

Il est effectivement important de procéder à un examen raisonné des **cadres financiers** et des marges de participation qu'ils autorisent. Pour progresser vers la réciprocité, il faut faciliter une **logique d'incubation** en engageant des démarches de plaider pour lever l'hypothèque de la réciprocité et faire évoluer les procédures et les conditions d'octroi des financements. Favoriser « **des guichets permanents et souples déviés des calendriers imposés qui précipitent les propositions et laissent peu de place à la co-construction en réciprocité. Les collectifs pourraient s'y adresser quand ils sont prêts, et non pas à des échéances imposées** » suggère Florian Perrudin, d'Essentiel. Il est également important de faire reconnaître le **droit à l'erreur** et le droit à trébucher pour mieux progresser. Ainsi que le préconise Guillaume Babin, d'Univers-Sel, « *la vision partagée se construit par la co-écriture de projets et par l'intégration de budgets dédiés à la co-conception et à l'invention de modalités de co-pilotages adaptées.* »

Des indicateurs quantitatifs et qualitatifs doivent ensuite venir marquer l'engagement plutôt que de faire simplement acte de présence : « *des indicateurs quantitatifs comme le nombre de réunions, etc. ne sont pas suffisants. On a tous connu des partenaires qui viennent à des réunions et dont la participation n'est pas optimale pour plein de raisons. Comment juger de la qualité de la réciprocité ?* » (Guillaume de Saint Phalle, AFD).

S'extraire d'une approche normative ne suppose pas seulement de se défaire d'une vision par « projets ». Encore faut-il être en mesure de positionner les initiatives dans la perspective des changements sociaux attendus.

## La réciprocité intégrée à la logique d'intervention

La notion de logique d'intervention n'a pas été perçue d'emblée par les participants dans sa connotation technique, associée à **l'ingénierie de projet** ; c'est-à-dire en tant que structure stratégique du projet suivant laquelle les résultats et objectifs sont hiérarchisés et agencés dans un cadre logique pour produire les changements souhaités. Les participants ont plutôt souhaité l'aborder dans sa conception générale : **comment s'assurer d'injecter de la réciprocité dans la manière de concevoir et de mettre en œuvre une initiative solidaire, en partenariat ?** Ce qui est venu corroborer plusieurs considérations évoquées antérieurement (dans les autres groupes de travail), notamment celle de veiller à la prise en compte :

- des problématiques et difficultés propres à chaque partie prenante pour coconstruire les projets ;
- des rapports de domination induits notamment par les cadres de financement de l'aide.

La co-construction suppose la mobilisation de **compétences d'animation**, déterminantes dans une **logique de neutralité** et pourtant peu intégrées dans les conceptions de projets ordinaires. Claire Kieffer, d'Agrisud International, insiste aussi sur l'importance de pouvoir fixer au plus tôt les rôles et fonctions des parties prenantes, les modalités de travail et la logique de dialogue à mettre en place.

Il faudrait s'inspirer en cela des organisations qui travaillent de manière horizontale en pluri-acteurs ou en réseau et pour lesquelles il est nécessaire de dédier du temps et des ressources aux études préalables, aux dispositifs d'échange, de concertation et d'interconnaissance (le plus souvent sur fonds propre).

Comme d'autres groupes l'ont souligné, les processus de construction supposent des changements d'approches de la part des bailleurs de fonds, de sorte que les cadres financiers favorisent davantage les dynamiques collectives sur la durée et dès la phase d'identification du projet. Des financements spécifiques peuvent permettre d'installer des dynamiques réciproques et de renforcer les capacités des acteurs mobilisés à y concourir pleinement.

Enfin, il apparaît fondamental de parvenir à expliciter dans les logiques d'intervention **les changements auxquels la réciprocité entend contribuer** et déployer les appareils **d'indicateurs** capables d'informer et de rendre compte de l'approche réciproque et de sa contribution aux objectifs du projet.

Car, si la réciprocité est un enjeu présent dans toutes les organisations participantes au CAAC et parmi de nombreux membres du CFSI, comme un principe déontologique, une modalité de travail, une nécessité opérationnelle et stratégique, les diverses finalités poursuivies<sup>45</sup> ne sont que **rarement transposées en objectifs explicites** (encore moins planifiés) et relèvent encore d'intentions générales. Les apprentissages à en retirer ne sont pas capitalisés et sont donc plutôt empiriques.

Il est par conséquent nécessaire d'accompagner les porteurs d'initiatives dans la formulation **d'objectifs de changement explicites** qui :

- font du renforcement des capacités partenariales la finalité stratégique principale d'un projet ;
- intègrent à la logique d'intervention planifiée (focalisée sur un objectif plus vaste) un axe lié à l'instauration de relations partenariales cohérentes et appropriées avec les ambitions poursuivies.

Dans les deux cas de figure, cela suppose :

- **la définition d'indicateurs spécifiques au renforcement de la capacité partenariale** et le degré de réciprocité atteint pourra constituer une variable de son appréciation ;
- la capacité d'explicitation en quoi une réciprocité partenariale de qualité peut **contribuer aux changements sociétaux souhaités**.

D'une façon générale, il est important d'amener les acteurs qui veulent coopérer autrement à situer davantage ces attentes dans la perspective dessinée par les objectifs de leur projet.

<sup>45</sup> Elles varient d'une organisation à l'autre : renforcer les compétences (apprentissage) ; améliorer la compréhension mutuelle entre partenaires ; réduire les rapports de domination inhérents à la relation partenariale ; renforcer la connaissance du terrain ; améliorer la capacité à développer et mettre des projets en œuvre ; améliorer l'impact des projets ; aborder des thématiques communes et/ou globales...

Plus spécifiquement, si on adhère à la conception selon laquelle coopérer autrement consiste à instaurer une relation réciproque entre partenaires ou entre territoires Nord et Sud, il faut pouvoir **analyser la contribution de cette réciprocité aux changements sociaux visés**.

## Un baromètre de la réciprocité

Partant de l'ensemble des analyses produites collectivement, pour répondre aux attentes de résultats pratiques et concrets des membres du CFSI, il nous a semblé important de proposer un outil capable de concilier **les enjeux idéologiques et techniques** mis en évidence par la capitalisation du CAAC 2. La proposition a suscité de l'intérêt parmi les membres du CFSI. Aussi avons-nous conçu un baromètre qui, dans la perspective d'un CAAC 3 et d'une poursuite des appuis du CFSI à l'animation territoriale, puisse guider à la fois :

- la **compréhension des enjeux** de la réciprocité ;
- **l'identification, la conception et l'analyse** d'un projet ou d'une approche de réciprocité ;
- la définition de **thèmes de concertation et de plaidoyer** en direction de l'ensemble des acteurs de la solidarité internationale et des pouvoirs publics nationaux et locaux.

Ainsi, le CFSI peut s'en emparer pour :

- Systématiser des **critères d'appréciation de la qualité** du partenariat et de la réciprocité dans le suivi-évaluation des projet-programmes ;
- Dans chaque projet, imposer **l'explicitation d'objectifs explicites et planifiés** relatif au renforcement des capacités partenariales ou en termes de progression vers des relations plus équitables/réciproques ;
- Continuer de **promouvoir l'équilibrage des rapports** de pouvoir entre partenaires ;
- Développer aussi une **éthique du partenariat au Nord** ;
- Capitaliser sur les **bonnes pratiques de réciprocité** (CAAC 3) ;
- Promouvoir **la plus-value des projets** en réciprocité ;
- Porter un **plaidoyer collectif**.

La matrice présentée ici ne doit pas être reçue comme un outil prescriptif mais être discutée, amendée, appropriée et validée par les parties prenantes d'un projet.

CHANGEMENTS VISES	ENJEUX ISSUS DES ECHANGES ET ANALYSES	QUESTIONS A SE POSER
<p><b>Intégrer la réciprocité dans les logiques d'intervention</b></p>	<p>Être en mesure de structurer la réflexion stratégique en vue d'identifier et planifier la réciprocité.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Existe-t-il des préalables pour permettre une approche réciproque ?</li> <li>■ Lesquels font défaut ?</li> <li>■ Quel.le.s atouts/contraintes en direction des changements sociétaux souhaités?</li> <li>■ Les partenaires/territoires partagent-ils la même volonté d'évoluer vers la réciprocité ou de la renforcer ?</li> </ul>
<p><b>Développer la réciprocité entre territoires (en rendre compte et la promouvoir)</b></p>	<p>Conscientiser, analyser les opportunités et les logiques attenantes à la réciprocité, en rendre compte, les capitaliser et les valoriser.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Les acteurs des solidarités sont-ils cartographiés localement ? Leurs compétences sont-elles identifiées et leurs besoins sont-ils recensés ?</li> <li>■ Quels enjeux et diagnostics partagés entre partenaires/territoires ?</li> <li>■ Ces constats aboutissent-ils à des visions/projets commun.es ?</li> <li>■ Les partenaires principaux jouissent-ils chacun d'un ancrage local fort leur permettant notamment une maîtrise suffisante des logiques d'acteurs dans leurs territoires respectifs?</li> <li>■ Jusqu'à quel point les partenaires ont-ils conscience des opportunités et de l'intérêt de la réciprocité dans les rapports de coopération et pour le développement de leur territoire?</li> <li>■ Des stratégies d'intervention coordonnées ou complémentaires émergent-elles ?</li> </ul>
<p><b>Mise en cohérence de l'approche partenariale à la démarche réciproque</b></p>	<p>Les rapports de pouvoirs entre partenaires sont explicites et équilibrés</p> <p>La réciprocité permet d'agir dans les territoires du Nord et du Sud pour répondre aux enjeux globaux dans le cadre d'une relation partenariale équilibrée ou le pouvoir d'agir des acteurs est décuplé.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Les rapports de pouvoirs entre partenaires sont-ils explicites ? Quelles dispositions permettent de les équilibrer ?</li> <li>■ La gouvernance des projets est-elle partagée ? Les projets sont-ils co-portés ?</li> <li>■ Les relations entre acteurs sont-elles horizontales et les compétences de chaque partie prenante sont-elles valorisées et mises à profit ?</li> <li>■ La coordination (stratégique et opérationnelle) entre le volet Sud et Nord est-elle assurée ?</li> </ul>

CHANGEMENTS VISES	ENJEUX ISSUS DES ECHANGES ET ANALYSES	QUESTIONS A SE POSER
<p><b>Mise en cohérence de la démarche réciproque au cadre normatif et au format projet</b></p>	<p>Sensibiliser les bailleurs et partenaires et adapter le projet à une approche réciproque</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Les projets en réciprocity sont-ils promus auprès des bailleurs et généralisés ?</li> <li>■ Les projets centrés sur le renforcement des capacités partenariales en réciprocity sont-ils éligibles au cofinancement ?</li> <li>■ Les lignes de cofinancement sont-elles complémentaires et favorisent-elles le décloisonnement des activités ?</li> <li>■ Le partenariat est-il cultivé en dehors des projets ?</li> <li>■ Le renforcement des capacités partenariales est-il intégré aux logiques d'intervention des projets (comme finalité ou axe stratégique) ?</li> <li>■ La place accordée à l'incertitude, au dialogue et à la co-construction, au soft power est-elle suffisante dans le projet ? Est-elle explicite dans les logiques d'intervention et leurs DSE.</li> </ul>

## **ANNEXES**

## Récits

### CFDT, « Favoriser le travail décent de personnes en situation de précarité », Sénégal - France

*en partenariat avec Essentiel et l'Union Nationale des Syndicats Autonomes du Sénégal – (Unas)*

Elodie Aïssi (Chargée de coopération internationale, Institut Belleville, CFDT)

Ce projet s'adresse à des groupements de femmes transformatrices de produits issus de la pêche et vise plus particulièrement l'amélioration de leurs conditions de travail et leur accession à une protection sociale. L'enjeu partagé concerne l'accès aux droits et l'amélioration des conditions de travail de certain.e.s travailleur.euse.s touché.e.s ou menacé.e.s par la précarité économique.

Dans ce projet, nous nous interrogeons sur la manière de favoriser le travail décent de personnes qui, bien qu'exerçant une activité professionnelle, sont soumises à des conditions de travail insatisfaisantes et sont touchées ou menacées par la précarité économique.

Deux profils de travailleur.euse.s sont plus particulièrement concernés :

- des travailleuses évoluant dans l'économie informelle au Sénégal, transformatrices de produits halieutiques. Un programme d'accompagnement global de deux groupements a été mis en œuvre<sup>46</sup> ;
- des personnes évoluant dans de nouvelles formes de travail indépendant en France : chauffeurs VTC, livreurs à vélo, etc.

Notre préoccupation est de déterminer quelles stratégies et actions syndicales existent et peuvent être développées pour favoriser l'accès aux droits et l'amélioration des conditions de travail de ces personnes.

#### La réciprocité dans le projet

Une des questions récurrente de la coopération syndicale internationale porte sur le fait de savoir comment les organisations syndicales qui évoluent dans des contextes très différents peuvent s'entraider et tirer des apprentissages mutuels. Transposé dans le cas qui nous occupe, ce questionnement porte sur la façon de mieux représenter et soutenir des travailleur.euse.s de l'économie informelle au Sénégal et des travailleur.euse.s évoluant dans les nouvelles formes de travail indépendant en France.

La démarche est relativement nouvelle pour la réflexion qu'elle suscite sur la réciprocité. Elle peut nous permettre d'apprécier en quoi des apprentissages issus des dynamiques de coopération internationale peuvent servir directement l'action de nos organisations en France dans le cadre d'activités menées sur le territoire national. A partir d'un enjeu commun, les organisations syndicales françaises et sénégalaises devraient pouvoir capitaliser sur des stratégies syndicales qui favorisent l'accès aux droits et l'amélioration des conditions de travail de certains travailleurs.euse.s .

Certains points d'attention pour chaque pays sont interrogés dans une logique favorisant l'introspection en miroir :

- En France : comment créer une dynamique collective entre travailleur.euse.s qui exercent leur activité professionnelle de façon assez isolée - conducteurs VTC, livreurs à vélo,...

<sup>46</sup> Bien qu'il ait été très troublé du fait de la crise sanitaire et des suspensions d'activités qu'elle engendre.

pour favoriser un partage d'expériences ou l'élaboration d'un plaidoyer commun ? Quelle plus-value peut apporter dans cette démarche, un syndicat comme la CFDT ?

- Au Sénégal : comment organiser des travailleur.euse.s d'un même secteur dans un cadre collectif (coopérative ou autre) qui donne l'accès à des activités et services favorables au travail décent (ex : dispositif de protection sociale,...) ? Quelle plus-value peut apporter un syndicat comme l'UNSAS ?

Bien que se traduisant de façon très différente dans des contextes eux-mêmes très différents, les réalités françaises et les modes d'action de la CFDT vis-à-vis des travailleur.euse.s français.es sont tout autant interrogés que les réalités sénégalaises et les modes d'action de l'UNSAS vis-à-vis des travailleur.euse.s sénégalais.e.s.

### **La question posée : comment mobiliser pour cette recherche ?**

Pareille réflexion peut présenter un réel intérêt en France, pour les autres services de la confédération, mais aussi les fédérations professionnelles et unions régionales CFDT. En retour, leur apport serait bénéfique pour nous aider à orienter le projet et l'étude souhaitée.

Si nos collègues sont conscient.e.s des répercussions que peuvent avoir les enjeux internationaux sur leur travail, ils n'évoluent pourtant pas quotidiennement dans un contexte de « coopération internationale » et sont souvent aux prises avec leurs propres « urgences » à gérer à l'échelle nationale. Du côté sénégalais, la réciprocité n'est pas non plus au centre des préoccupations.

Pourtant dans un tel projet, les expériences au « Sud » et au « Nord » peuvent se renforcer mutuellement et il nous semble important que le temps nécessaire soit pris dans les deux géographies du projet pour retirer tous les bénéfices de cette démarche. Cela exige en revanche un travail de sensibilisation et d'échanges autant en France qu'au Sénégal.

### **Les réponses obtenues**

La difficulté à amener certains collègues à mobiliser du temps pour contribuer au projet a interrogé les participants de l'atelier CAAC 2. Pour certains d'entre eux, cela peut s'expliquer par le fait qu'ils n'ont pas été associés à l'origine du projet, ce qui rend difficile l'adhésion par la suite. Nous nous sommes encouragés à engager un échange avec plusieurs de nos collègues pour les inciter à partager leur point de vue, car il nous semble important de chercher à intégrer leurs remarques, en vue d'ajuster ou de réorienter notre approche initiale et pour favoriser une meilleure appropriation de la démarche.

### **Les suites...**

Depuis, des contacts ont été pris en France qui ont permis à plusieurs collègues des Unions Régionales Interprofessionnelles (URI) de s'intéresser au projet d'étude et de se déclarer favorables au partage de leur expérience dans ce cadre. Nous envisageons, en conséquence, d'organiser des focus groupes entre travailleur.se.s destinés à explorer des thèmes d'apprentissage communs.

## **Confédération Générale du Travail (CGT), « L'urgence climatique et écologique et la transition socialement juste » au Bangladesh, en Corée du Sud, en Inde, au Japon, aux Philippines et en France**

*en partenariat avec CGT Bretagne, Indecosa-CGT, Fédération mondiale des travailleurs scientifiques, National Garment Workers Federation du Bangladesh, New Trade Union Initiative d'Inde, SENTRO des Philippines, la Korean Confederation of Trade Unions, ZENROREN du Japon*

Renata Tretiakova (responsable de la gestion des projets européens et internationaux, CGT)

Ce projet vise à approfondir la connaissance et l'appropriation par les syndicats des enjeux environnementaux et ainsi, dynamiser un réseau syndical sur les questions de l'urgence climatique et écologique, indissociables de l'urgence sociale.

Dans le contexte de l'urgence climatique et écologique connu de toutes et tous, notre projet a pour objectif de renforcer la capacité d'intervention des syndicats afin d'assurer les conditions de la transition socialement juste.

La grave crise écologique et climatique que nous traversons résulte de l'activité humaine. D'aucuns utilisent ce constat comme prétexte pour opposer le social et l'écologique. Cela conduit au fait que les travailleurs sont placés à la marge de la réflexion et de l'action pour faire face aux problèmes environnementaux, alors que les solutions passeront nécessairement par le monde du travail. Il arrive fréquemment aussi qu'on oppose les enjeux écologiques et sociaux en prenant prétexte des premiers pour justifier l'exploitation des gens. Il est donc urgent pour le mouvement syndical de lier les deux thématiques.

Le projet s'est construit à partir de plusieurs constats partagés entre les partenaires du « Nord » et du « Sud » :

- la nécessité d'apporter une réponse à l'urgence climatique et écologique est de plus en plus reconnue tant au niveau institutionnel qu'au niveau des populations ;
- cette prise de conscience est appelée à se traduire par des réorganisations de mode de vie, de production et de consommation, ce qui aura, et à très brève échéance, des répercussions sociales importantes ;
- le mouvement syndical doit peser pour que la réponse aux défis de l'urgence climatique et écologique se construise avec une préoccupation constante de respecter les droits et les libertés des travailleurs ;
- pour obtenir une transition socialement juste, le mouvement syndical doit construire des alliances.

Le projet, dont le calendrier des travaux a été impacté par la pandémie, vise à :

- approfondir la connaissance et l'appropriation par les syndicats des enjeux environnementaux ;
- les aider à mieux maîtriser la pertinence des différentes réponses politiques et techniques aux défis environnementaux ;
- lancer et dynamiser un réseau syndical sur les questions de l'urgence climatique et écologique (l'objectif de ce réseau est d'échanger autour d'expériences concrètes, se concerter sur les revendications, de rendre visible l'action syndicale qui existe déjà sur ce sujet) ;
- créer un jeu coopératif bilingue qui sera ensuite utilisé dans les formations syndicales et diffusé auprès du public militant. Ce sera un objet à la fois ludique et informatif qui démontre la nécessité d'alliances entre différents types d'acteurs pour faire face aux défis environnementaux ;
- confronter les enjeux globaux aux situations locales.

## La réciprocité dans le projet

Elle passe d'abord par la nécessité exprimée plus haut de construire des alliances. Il est très important pour les syndicats de promouvoir la démarche collective, rassemblant des travailleurs, pour être plus fort ensemble, pour se faire entendre sur les enjeux qui concernent tout le monde. Car chacun d'entre nous a son mot à dire.

Du fait de la situation économique et du contexte de répression syndicale qui persiste dans le monde, les acteurs syndicaux peuvent se sentir éloignés des problématiques environnementales et climatiques. Ce n'est pas leur priorité première. Il est donc important de leur montrer qu'ils font déjà de l'écologie, qu'il est nécessaire d'agir au travail et qu'il y a urgence à unir nos actions à d'autres acteurs ou d'autres catégories de populations comme les consommateurs, par exemple. Il s'agit de réunir les forces susceptibles de produire un changement écologique et social.

Notre démarche est basée sur la longue tradition de solidarité syndicale. Nous coopérons toujours sur un pied d'égalité avec nos partenaires des autres pays. Et nous partageons le constat de cette nécessité stratégique d'affirmer la dimension écologique des luttes sociales et la dimension sociale des luttes écologiques.

Le projet s'inscrit dans cette logique. Il s'agit de réunir des syndicats du Nord et du Sud pour porter ensemble une réflexion écologique qui ne se fasse pas au détriment des conditions de travail, des droits et des libertés des travailleurs.

Le partenariat inclut trois pays émergents (Philippines, Inde et Bangladesh) et 2 pays hautement industrialisés (Corée et Japon). C'est l'espace géopolitique asiatique qui est investi. Les partenaires ont pour point communs d'être des syndicats indépendants des gouvernements et qui sont très actifs. En outre, ils sont issus de secteurs économiques et de zones géographiques qui vont être ou sont déjà très impactés par le changement climatique.

Le projet finance une partie de l'activité sur place pour les pays émergents, la Corée du sud et le Japon ont été invités à se joindre dans le projet car investis dans les luttes écologiques.

En Inde, aux Philippines et au Bangladesh, le projet permet de former des syndicalistes à la défense des droits sociaux et environnementaux et renforce ainsi les capacités d'accès au travail décent tel que promu par les ODD. Il s'agit en somme de fournir aux militants des outils pour intégrer le nouvel impératif écologique.

L'intérêt des deux autres pays est du même ordre que le nôtre : partager des expériences intéressantes. Le Japon apporte celle acquise dans la gestion de la crise de Fukushima ; la Corée, l'exemple de l'organisation des travailleurs sur les décharges.

Ce qui est fait en France est directement lié à tous ces pays, avec lesquels nous restons en contact permanent. Trois gros chantiers sont investis :

- la construction du revendicatif syndical commun entre les pays sur le thème « la transition écologique et climatique sera juste et sociale ou ne se fera pas ». Une première réunion a pu avoir lieu à Chennai, dans le sud de l'Inde, du 25 au 27 février 2021<sup>47</sup> ;
- durant la crise du Covid-19, le passage aux outils numériques a créé une opportunité intéressante d'élargir la portée du projet. Nous avons ainsi organisé une réflexion commune entre les syndicats et ONG du monde entier durant plusieurs mois à travers les groupes de travail thématiques. Ces échanges ont abouti à la tenue du Forum syndical international des transitions écologiques et sociales. Il a réuni en direct et en ligne plus de 145 organisations et 9 000 participants de 50 pays du 14 au 19 juin 2021 autour d'une vingtaine d'ateliers<sup>48</sup>. La traduction simultanée en 5 langues a permis de faire entendre la

<sup>47</sup> Avec les organisations syndicales NGWF (Bangladesh), NTUI (Inde), SENTRO (Philippines), KCTU (République de Corée), ZENROREN (Japon), CGT (France), la Fédération Mondiale des Travailleurs Scientifiques (FMTS), l'Indecosa-CGT et le Comité régional CGT de la région Bretagne.

<sup>48</sup> <https://www.cfsi.asso.fr/wp-content/uploads/2021/10/ForumSyndEco-prog-FR-OKcorr.pdf>

voix des travailleurs de terrain originaires d’Afrique, d’Amérique latine, du Moyen Orient, d’Asie... bien souvent ignorés mais porteurs de savoir-faire et de solutions techniques viables. Les organisations participantes au Forum ont élaboré une déclaration commune en vue de la COP26 à Glasgow<sup>49</sup>.

- durant la COP26, le 8 novembre 2021 nous organisons au Centre d'art contemporain de Glasgow et en ligne une rencontre « Transition écologique et débats dans le mouvement syndical » avec l’intervention de nos partenaires indiens et philippins, mais également biélorusse, canadien et sénégalais. Pour plus d’information<sup>50</sup>.
- le 9 décembre 2021, notre partenaire du projet, l’Association pour l’information et la défense des consommateurs et des salariés (Indecosa-CGT) organisait un colloque « Textile et développement durable : Ce n’est pas dans la poche ! » avec la participation des syndicats indiens (NTUI), de Industri’All (fédération syndicale mondiale) et de plusieurs ONG (Ethique sur étiquette, Oxfam, Réseau environnement Santé, Le Basic)<sup>51</sup>.
- un jeu coopératif est également en cours d’élaboration. Il est destiné à former les militants aux enjeux de la transition.

Le projet comporte aussi une dimension territoriale forte en France, par l’implication d’Indecosa-CGT, l’association de consommateurs, qui aborde depuis longtemps les enjeux écologiques. Cette dimension territoriale se focalise sur la Bretagne, une région qui souffre d’une grande pollution et affiche depuis longtemps une forte sensibilité écologique et une certaine résistance à ce qui vient de la technostructure parisienne. Cette région a par exemple longtemps résisté au démantèlement du réseau ferré et à la construction des autoroutes. Notre comité régional entretient de bons rapports avec la Confédération paysanne locale. Les représentants du comité régional CGT sont allés à Chennai et ont participé à la conférence que nous y avons organisée avec les syndicats asiatiques.

Une série de conférences locales est prévue pour l’année prochaine, dans les territoires. En termes de contenus, c’est important de transposer les enjeux globaux à l’échelle d’une région. Cela alimente l’échange d’expériences : les pays du Sud doivent faire face à de grands problèmes avec des moyens modestes. Ici, la décentralisation suppose des transferts de compétences mais les ressources publiques régionales sont asséchées.

### **La question posée : comment se faire entendre des décideurs pour obtenir les conditions de la transition socialement juste ?**

Pour parvenir à un rapport de force favorable, il faut développer des collaborations avec des syndicalistes d’autres pays, les citoyens, les ONG, etc. Ces acteurs doivent pouvoir se mettre d’accord et agir ensemble. D’où par exemple les rapprochements opérés localement, nationalement ou internationalement par le projet avec les scientifiques et les associations.

Avec le monde scientifique, des ponts existent. La Fédération mondiale des travailleurs scientifiques a aussi été représentée à Chennai et coopère à l’élaboration du jeu. C’est important pour étayer les revendications, mais aussi pour déconstruire l’argument scientifique quand il est mal employé. Il faut combattre le scientisme, ainsi qu’une tendance à promouvoir l’exportation de solutions occidentales au détriment des réponses scientifiques locales.

Par ailleurs, bien sûr, la thématique écologique est largement portée par le mouvement associatif.

<sup>49</sup> [https://www.cfsi.asso.fr/wp-content/uploads/2021/10/FINAL\\_Statement-from-the-International-Trade-Union-Forum-on-Ecological-and-Social-Transitions\\_vf2.pdf](https://www.cfsi.asso.fr/wp-content/uploads/2021/10/FINAL_Statement-from-the-International-Trade-Union-Forum-on-Ecological-and-Social-Transitions_vf2.pdf)

<sup>50</sup> <https://cop26coalition.org/peoples-summit/international-trade-union-forum-on-social-and-ecological-transitions-whats-next/>

<sup>51</sup> <https://cloud.agoraevent.fr/Site/166206/8807/Pages/17271>

Il est plus difficile de se faire entendre des pouvoirs publics alors que c'est eux qui disposent des leviers importants pour faire bouger les choses.

### Les réponses obtenues

La pertinence d'une stratégie fondée sur la recherche d'alliances a été soulevée. Mais l'intérêt s'est surtout porté sur les liens avec les ODD, ainsi que sur les rapports existant entre l'Asie et la France dans la manière d'aborder les problématiques écologiques. Les questions ont également porté sur :

- la façon dont les syndicats procèdent pour construire des alliances opérationnelles ;
- le fait de savoir si un rapprochement avec le monde économique était aussi envisagé ;
- ce qui est fait concrètement avec les travailleurs.

Le projet fait bien entendu écho aux ODD. Il faut rappeler que les ODD ont été élaborés dans le cadre onusien dont l'Organisation internationale du travail fait partie. Et cette organisation a forgé le concept du travail décent qu'il faut continuer à promouvoir. Ceci est d'autant plus important que le changement climatique et la crise écologique prennent une tournure de plus en plus dramatique incitant les gouvernants à prendre des mesures urgentes et massives dont la portée sociale et les implications sur le travail sont peu questionnées.

Le syndicalisme est un vieil outil qui a ses modes d'agir propres qu'il est intéressant d'actionner pour obtenir des réponses écologiques et sociales appropriées de la part des décideurs. Le syndicalisme permet de mobiliser les travailleurs sur le lieu du travail et sur le sens du travail. Ce sont les enjeux forts de la transition. Il faut donner aux travailleurs le moyen d'agir à travers le syndicalisme en faveur de l'écologie.

Le syndicalisme est rôdé dans son rôle de contre-pouvoir aux entreprises qui sont devenues plus fortes et plus puissantes que les États. Les entreprises et, singulièrement, les multinationales ont des appétits féroces mais veulent aujourd'hui faire croire au monde qu'elles se sont converties à l'écologie. Il ne faut pas s'imaginer le monde économique à l'image de l'économie sociale et solidaire, qui constitue plutôt une exception. Le modèle dominant est le modèle capitaliste.

### Les suites...

La crise Covid-19 a beaucoup transformé l'architecture du projet. Depuis les échanges, un certain nombre d'initiatives n'ont pas pu encore être réalisées. Il est clair qu'il faut poursuivre dans la voie engagée dans le projet, renforcer la coopération entre les syndicats des différents pays, continuer à dialoguer avec l'acteur associatif, qui est riche d'une longue expérience d'aide au développement.

Il est important aussi d'explicitier davantage ce qu'est le syndicalisme et en quoi il représente un outil important pour les luttes climatiques et écologiques.

## Grdr, « Développement des initiatives citoyennes et économiques des habitants des quartiers défavorisés entre la France et l'Algérie », Algérie – France

*en partenariat avec Ifaid, Apes, Bel Horizon, ville de Bordeaux, ville de Lille, Lianes coopération, SO coopération, SDH Oran, consortium composé de l'APES, l'Ifaid Aquitaine, de Bel Horizon et du Grdr<sup>52</sup>.*

Benoît Arrachart (Coordinateur de l'antenne Hauts-de-France, Grdr)

Ce projet vise la réduction des inégalités entre les territoires et la création d'emplois décents sans effets nocifs sur l'environnement par le développement de nouvelles initiatives solidaires répondant aux besoins des habitants.

En se fondant sur l'expérience des villes d'Oran et de Tlemcen, en Algérie, ainsi que de Bordeaux et de Lille, en France, le projet DICE souhaite apporter des réponses aux problématiques de renouvellement urbain, de durabilité et de réduction des inégalités dans les quartiers fragiles des villes en Algérie et en France.

Il s'agit d'appuyer le développement de nouvelles initiatives solidaires répondant aux besoins des habitant.es et de soutenir la création de partenariats entre acteur.rice.s ici et là-bas.

Concrètement, le travail du consortium consiste à relever les besoins et/ou difficultés rencontrées par les porteur.euse.s de projets et entrepreneur.e.s et d'identifier les différentes stratégies mises en place pour les surmonter. Il s'agit également d'identifier les faiblesses des politiques publiques et/ou des initiatives relevant de l'économie sociale et solidaire (ESS) afin de les consolider.

Des temps de mutualisation d'outils et la création d'espaces de dialogue permettent la rencontre des difficultés et des solutions autour d'enjeux communs. Ces échanges sont censés faire évoluer les dispositifs dans le but de répondre aux besoins des porteurs d'initiatives.

### La réciprocité dans le projet

La réciprocité est au cœur du projet DICE. Le projet est d'abord issu d'un travail de concertation avec les partenaires : en France avec l'Ifaid et l'Apes et en Algérie avec Bel Horizon. Les enjeux entourant le développement d'activités économiques durables à fort impact social sont au cœur des politiques publiques des territoires ciblés aussi bien en France qu'en Algérie. L'objectif de ce travail de réciprocité est de s'inspirer des initiatives des deux territoires pour trouver des enjeux partagés et y répondre ensemble.

N'oublions pas que l'initiative s'est créée autour d'une vision commune du projet et de ses finalités et a été élaborée avec l'ensemble des acteurs impliqués ici et là-bas. Conscients du fait que la définition d'enjeux partagés requiert un processus long et collectif, le projet y travaille sur toute sa durée, accordant une place importante aux temps d'échange, de réflexion et de co-décision. Cela contribue à lier les territoires, à favoriser les initiatives de co-développement et le passage du local au global.

Tous les membres du consortium sont impliqués dans la mise en œuvre du projet, son pilotage et son suivi, de manière égale, avec une attention particulière à la gestion horizontale du projet. Chaque type d'activité est placé sous la responsabilité d'un binôme de partenaires, qui suit la mise en œuvre des actions et échange régulièrement à leur propos afin de garantir leur bonne exécution.

<sup>52</sup> Les autres sont seulement associés.

La stratégie met l'accent sur le développement d'alternatives à l'économie classique, à travers notamment la mise en lumière d'initiatives ESS et les plus-values apportées par les personnes issues des migrations dans ces initiatives (dont de nombreux algériens ayant des projets entre ici et là-bas). Ainsi, l'action conjointe d'acteurs aux expertises diverses (migration, ESS, étude et recherche) doit permettre d'apporter un regard approfondi et complémentaire sur ces problématiques, de faciliter l'accès aux dispositifs d'accompagnement à la création (connaissances des acteurs locaux, interculturalité, problématiques connexes, rencontre avec les publics), et d'influer sur les politiques publiques menées sur ces territoires.

De plus, le travail autour d'enjeux partagés « entre ici et là-bas » contribue à renforcer les démarches de coopération décentralisée Lille-Tlemcen et Bordeaux-Oran tournées vers le développement économique. Le mécanisme est destiné à développer des actions réciproques et pérennes sur cet axe ancrant les coopérations véritablement au cœur des collectivités, en y intégrant des acteurs économiques, associatifs, académiques. L'idée est également de faciliter à terme les échanges et le partage entre collectivités sur leurs actions et pratiques de coopération. Ce travail commun entre partenaires de nature différente doit permettre de mobiliser largement l'ensemble des écosystèmes liés aux enjeux identifiés et ainsi de connecter entre eux différents types d'acteurs, voire d'en décloisonner certains (ex : services de collectivités Relations internationales, action économique, politique de la ville).

Vue d'Algérie, cette initiative rentre en résonance avec des politiques publiques mises en œuvre comme le Programme d'appui Jeunesse et Emploi (PAJE) qui vise la création d'activité économique pour les jeunes algériens et la lutte contre le chômage et la précarité. On peut espérer parvenir à proposer de nouvelles formes de débouchés pour les jeunes, porteuses de sens et répondant aux besoins locaux. L'appui des collectivités françaises dans le cadre des coopérations décentralisées pourrait ainsi faciliter la mise en relation et le dialogue avec les collectivités algériennes.

### **La question posée : travailler dans une logique de réciprocité signifie-t-il travailler sur un pied d'égalité ?**

Depuis le CAAC 1, le Grdr prend lentement conscience du fait qu'on ne coopère jamais véritablement, en cela qu'on n'opère pas vraiment ensemble, mais plutôt en même temps. Il devient difficile de passer du défi commun au défi partagé.

Actuellement, le projet est très peu mis en œuvre en Algérie notamment en raison d'un contexte sanitaire et social complexe. Le projet a aussi eu certaines difficultés à démarrer du fait d'un déficit de moyens par rapport aux ambitions qu'il portait et compte tenu de la charge de travail et de responsabilité qu'il impliquait pour l'équipe du Grdr.

Sur le papier, tous les partenaires sont censés s'impliquer à égalité et partager l'ensemble les avantages comme les contraintes (budget et gestion). Dans les faits, il est difficile de demander autant aux partenaires lorsque les moyens alloués sont faibles.

Par ailleurs, les objectifs du projet sont justement de trouver des enjeux partagés, le travail en réciprocité devrait donc être un préalable et pas seulement une conséquence du projet.

### **Les réponses obtenues**

Le lien entre réciprocité et complémentarité dans un projet commun a été souligné. Dans des projets multiacteur.trice.s, les compétences propres et les cultures respectives des structures amènent chacun.e à jouer des rôles différents. Par conséquent, la vision de la réciprocité varie elle aussi selon les acteurs : le chef de file est notamment davantage mis en avant dans la mobilisation des partenaires et le suivi du projet.

Il semble important de repartir de la définition de ce qui fait que les acteur.trice.s se sont regroupé.e.s dans un premier temps. Les projets collectifs qui n'ont pas encore démarré sont

ceux où il est le plus difficile de mobiliser les partenaires. Il faut réussir à mobiliser et à créer de nouvelles dynamiques nées de la conduite des activités.

Les participant.e.s amènent une interrogation sur les formes de partage à prévoir, l'enjeu étant de mobiliser autour du projet, et qui relève généralement de la responsabilité du chef de file.

Or, en dépit du fait qu'il s'agisse d'un projet favorable aux synergies, il reste une initiative annexe pour les partenaires du projet. En effet, ce n'est pas leur activité principale qui est mise en avant et les moyens mobilisés sont sous-dimensionnés pour les actions menées. Le temps nécessaire pour que les acteur.trice.s fassent connaissance a également été sous-estimé et donc le projet planifié sur un calendrier trop court. Certains ont remarqué encore que la maîtrise du contexte par le chef de file avait peut-être été insuffisante, compte tenu de la situation algérienne et des logiques d'acteur.trice.s sur le territoire.

Le dialogue entre partenaires apparaît comme une des solutions, surtout dans une situation de crise. Or, l'outil « projet » ne semble pas être un cadre adapté car trop court et trop normé. Le temps du dialogue y est un luxe.

### Les suites...

Si les échanges nous ont bousculés dans un premier temps, ils nous ont permis par la suite de repenser la réciprocité de notre relation partenariale dans un second temps.

Suite à l'atelier, nous nous sommes réunis avec l'ensemble des partenaires du consortium pour échanger sur la nature de notre relation partenariale dans le projet et imaginer ensemble une construction qui permettrait de relancer l'activité, quitte à la repenser entièrement ou même à y mettre fin.

La situation sanitaire en France et en Algérie a ralenti la phase de diagnostic et a rendu difficile les projections sur les prochains mois et parfois obsolètes les activités prévues dans le cadre logique.

Un étudiant de l'université d'Oran devait par exemple réaliser un diagnostic mais la situation politique algérienne l'en a empêché. Les rapports partenariaux entre organisations françaises et algériennes pâtissent du contexte socio-politique tendu, ce dont le Grdr et l'Ifaid avaient pleinement conscience d'emblée. Mais les objectifs du projet gardaient tout leur sens, les parties prenantes ont donc décidé d'adapter les activités à la situation sanitaire et politique. Les activités ont été maintenues et adaptées à la situation des partenaires algériens (y compris le diagnostic).

En définitive, le sujet du projet reste pertinent pour tous les partenaires, mais il est nécessaire de réfléchir à une nouvelle manière de l'aborder afin qu'il se déroule au mieux, ait une véritable plus-value sans pour autant compromettre les partenaires dans leur contexte déjà complexe.

## **Guinée 44, « L’insertion socio-économique et citoyenne des jeunes comme objet d’échange et de partage des pratiques », Guinée – France**

*en partenariat avec l’UNMFREO, Maison familiale rurale de Sarthe et Mayenne, Maison familiale rurale de Guinée, du Mali et du Bénin, des collectivités locales, le Réseau régional multi-acteurs Pays de la Loire*

Charline Attia et Michèle Pelé (Guinée 44)

Ce projet veut contribuer au développement économique et social, inclusif et durable, des territoires ruraux des préfectures de Kindia et de Boké, en offrant des perspectives aux jeunes. Il s’inscrit dans la continuité du projet « Insertion sociale et professionnelle des jeunes en milieu rural » de la phase 1 du programme CAAC.

Au fondement du projet, une méthode basée sur le développement local, qui vise à agir pour le changement et qui place la communauté et le citoyen au cœur de la démarche. Au-delà des frontières et de la diversité des contextes, les porteurs du projet souhaitent attirer l’attention des adultes et des décideurs sur les spécificités des besoins des jeunes. La notion de territoire est importante. Le projet met en valeur les ressources et les potentialités des habitants de chaque territoire, tout en prenant appui dessus. Il mobilise les parents, les jeunes, les représentants des organisations professionnelles, les élus des collectivités et associe les services déconcentrés de l’État ainsi que les ministères.

En Guinée, dans un contexte socio-économique dégradé, il faut parier de l’action citoyenne pour faire avancer des projets de territoires plus inclusifs et plus durables sur le plan professionnel.

En Pays de la Loire, les Fédérations MFR veulent renforcer leur mobilisation et organisation interne autour du partenariat avec la Guinée, pour contribuer à l’éducation de citoyens ouverts sur l’autre et sur le monde.

La participation de Guinée 44 au Réseau Régional Pays de la Loire Coopération Internationale est par ailleurs mise à profit pour proposer des ateliers de mises en partage et de réflexions sur les pratiques partenariales, en proposant d’approfondir la notion d’enjeux partagés et d’interroger les effets de nos pratiques sur la réduction des inégalités et la lutte contre la pauvreté.

Les changements sociaux souhaités impliquent, à partir des MFR reconnues comme pôle de ressources, de dépasser la mobilisation des mécanismes traditionnels de transmission du savoir (anciens vers les jeunes) pour aller vers une meilleure reconnaissance des besoins de formation et de professionnalisation, une implication plus forte des femmes dans la vie économique et sociale, le renforcement des mécanismes d’entraide.

### **La réciprocité dans le projet**

Guinée 44 et les MFR s’associent ici pour conduire une action sur deux territoires en Guinée. Guinée 44 apporte sa connaissance du territoire, de la culture Guinéenne, ses compétences de développeur et de mobilisateur des savoir-faire tandis que le mouvement MFR apporte sa compétence dans le domaine de la formation des jeunes ruraux, ainsi que sa pédagogie de l’alternance, qui a fait ses preuves en France et sur plusieurs continents, dont l’Afrique.

Guinée 44 est chef de file du projet, mais cette position n’a pas vocation à durer au-delà de la fin du projet et doit laisser la main au mouvement MFR. La réciprocité est pensée pour renforcer et garantir les capacités des acteurs engagés à prendre la tête de la dynamique en vue de créer de nouvelles relations et de prendre une nouvelle place dans son environnement.

Guinée 44 se prépare ainsi à passer de la fonction de pilote à celle de partenaire en changeant son implication, sa stratégie, son rôle mais en garantissant l’outillage des structures MFR en

Guinée. Le partenariat prend tout son sens mais les rôles de chacun doivent encore être précisés.

Personne en Guinée ne connaissait la pédagogie de l'alternance proposée par les MFR ou encore l'idée de porter sur un territoire un projet de formation construit par les parents et les acteur.trice.s locaux. En Guinée, 50 ans de dictature ont plutôt amené les citoyens à attendre tout de l'État sans s'investir davantage.

La fédération Sarthe et Mayenne du réseau MFR a formé un chef de projet qui les a ensuite accompagnés à mettre le projet en œuvre sur le territoire guinéen. Une phase d'accompagnement à distance a été développée. Pour autant, l'écart est grand entre la volonté de créer une dynamique de construction d'une structure associative et les exigences que cela suppose.

Un salarié a certes été recruté mais un travail était d'abord nécessaire pour donner les capacités aux administrateurs d'en être responsables (certains sont analphabètes, d'autres n'ont aucune expérience en gestion de budget, de paiement bancaire, etc..).

Actuellement, l'enjeu pour Guinée 44 et les MFR en France est de parvenir à développer des liens structurants entre les territoires français et guinéens, voire à l'échelle régionale (Afrique de l'ouest) ou internationale.

Mais les contraintes sont nombreuses. Parmi elles, le manque de moyens pour accompagner le coordinateur en Guinée et le départ du directeur d'une des fédérations. Néanmoins l'outil d'accompagnement à distance reste pertinent, en France, comme support d'Éducation Citoyenne et à la Solidarité Internationale. Il sert de relais de témoignages.

### **La question posée : comment conjuguer l'équilibre entre le temps du projet et l'implication des acteur.trice.s (au Sud) du territoire ?**

Nous sommes convaincus que la pérennité du projet passe par des liens structurants : les deux MFR Guinéennes ne peuvent pas rester isolées du mouvement MFR et cela passe par un renforcement de leur rôle dans leurs territoires pour obtenir la reconnaissance de leur action en matière de formation en Guinée.

Nous n'avons pas voulu reproduire une solution imposée, même si elle a fait ses preuves dans d'autres contextes. Nous sommes plutôt partis du postulat que le changement ou les transformations sociales doivent être réalisés par les bénéficiaires en s'inscrivant dans leur culture et leurs modes de vie. La dynamique de l'action contribue ensuite au développement des activités et au renforcement des capacités qui conditionne la pérennité.

Or, comment conjuguer l'équilibre entre le temps d'un projet (notamment la phase de construction souvent réalisée au Nord et dans l'urgence - impératif des appels à projets) si l'on veut prendre en considération le territoire et impliquer convenablement les acteur.trice.s dès le départ ? Le rythme des projets n'est-il pas déterminé à la fois par des réalisations et le développement humain qui les accompagne ? Une implication partenariale entre acteur.trice.s « ici et là-bas » assure, de notre point de vue, l'approfondissement du projet et une durabilité des actions engagées.

Mais cette approche inclusive nécessite d'associer les personnes, les institutions, les territoires, dans une temporalité qui n'est pas toujours compatible avec celle imposée par les bailleurs.

### **Les réponses obtenues**

La problématique de la temporalité est largement partagée et au cœur des questionnements pour un grand nombre d'acteur.rice.s en charge de projets de développement local qui opposent :

- les démarches innovantes qui prennent en compte les réalités de chacun et œuvrent à davantage de réciprocité dans les projets ;

- le fonctionnement projet avec des objectifs préalablement fixés sur 2, 3 ou 4 ans.

Alors que l'approche projet nous emprisonne trop souvent dans le cadre logique, comment faire entrer dans la recherche de fonds cette notion de temporalité ?

Si l'on souhaite impliquer les acteur.trice.s locaux (notamment les bénéficiaires de l'action) et sortir d'une relation asymétrique, il faut les associer dès le départ, dans la conception et la mise en œuvre des projets. Ce qui nécessite de prendre le temps de la sensibilisation et de la mobilisation des partenaires locaux.

La dynamique, la logique des MFR et le fait que Guinée 44 ait trouvé ce partenaire via une réciprocité entre les deux a intéressé les participant.e.s. Ce partenariat a permis aux uns et aux autres de s'enrichir mutuellement au contact des partenaires guinéens, notamment les femmes et les jeunes. Cette approche a opéré un renversement culturel : les jeunes, détenteurs d'un savoir qu'ils souhaitent partager, ont été porteurs d'initiatives à l'intention de leurs aînés ayant positivement accueilli l'initiative.

Au-delà du territoire guinéen, quel impact du projet en Sarthe et Mayenne sur les acteur.trice.s du monde agricole (Chambres d'Agriculture, agriculteurs, syndicats agricoles), en termes de travail intergénérationnel et d'enjeux que représentent les exportations agricoles ?

Comment sortir des limites que l'on s'était initialement fixées (changement d'échelle) pour chercher auprès d'autres acteur.trice.s du monde agricole en France et en Guinée les bénéfices de la réciprocité ?

Une autre question s'est posée : dans ce projet, Guinée 44 a créé des structures associatives nouvelles ; pourquoi ne pas s'appuyer sur des structures déjà existantes, plus à même de s'impliquer dès le départ ?

### Les suites...

Le rapport de réciprocité et d'ancrage est primordial pour Guinée 44 qui a toujours refusé d'aller trop vite par peur d'imposer une méthodologie ou une manière de faire. Le savoir-faire du mouvement des MFR étant connu et reconnu, la tentation était grande de calquer leur modèle. Pourtant, nous avons souhaité au contraire, prendre le temps que la dynamique soit initiée à la base : les associations de jeunes ont alors exprimé clairement la volonté et le besoin de se former de manière pratique sur un secteur en tension. Cette volonté au niveau local a permis de créer des associations intégrées aux dynamiques du territoire.

De leur côté, les MFR de Guinée se sont implantées dans un réseau international.

Dorénavant, nous souhaitons accentuer la réciprocité sur des thématiques de l'ECSI avec les Fédérations de Sarthe et de Mayenne ; d'autre part avec les MFR d'Afrique de l'Ouest sur des thématiques pédagogiques.

Un comité technique se réunit avec les Fédérations des MFR en France pour aborder les questions de gouvernance, de pédagogie et de gestion.

Dans ce cadre, il faudra considérer en particulier, les perspectives de l'autonomisation des MFR Guinéennes et les liens structurants à renforcer avec le mouvement international MFR. Car, pour le moment, Guinée 44 reste pilote du dispositif notamment face aux dispositifs financiers, et ce sont toujours les salariés de Guinée 44 qui portent la mise en œuvre du projet.

Par ailleurs, il faut savoir que le contexte Guinéen ne nous permet pas encore de travailler à différentes échelles sur le territoire. Cette dimension faisait partie du projet initial. Dans cette intention, les ministères ont d'ailleurs été associés depuis le départ à la construction du projet. Mais au-delà des encouragements et du discours positif sur l'initiative Maison Familiale, aucun ministère ne s'est engagé et n'a apporté de soutien concret.

## **Pays de Savoie solidaire (PSS), « Territoires apprenants et professionnalisants » (Terra Pro), Sénégal – France**

*en partenariat avec le Conseil Départemental de Savoie, Conseil Départemental de Bignona, cabinet d'expertise Kassofof, ONG Justice et développement*

Magnolia Houllbrèque (Chargée de mission – PSS)

Ce projet construit une démarche territoriale d'accompagnement vers l'emploi pour faire des départements de Bignona et de Savoie des territoires apprenants et professionnalisants, en associant une diversité d'organisations.

Le projet Terra Pro porté par Pays de Savoie Solidaire veut être à la fois un espace d'apprentissage, de formation entre acteurs et d'expérimentation, contribuant à la définition et au développement de l'insertion professionnelle sur chaque territoire, ainsi qu'à l'ouverture au monde à travers la rencontre entre pairs.

Le projet s'articule autour de trois axes stratégiques partagés par les deux territoires :

- L'INFORMATION : faire connaître les offres de formation et les dispositifs existants sur l'ensemble du territoire ;
- L'ACCOMPAGNEMENT : renforcer les compétences des centres de formation professionnelle, des structures d'éducation informelle et des acteurs de l'accompagnement à l'insertion sociale et professionnelle ;
- La COORDINATION : le développement des dynamiques collectives sur le territoire, la structuration d'un parcours d'accompagnement.

### **La réciprocité dans le projet**

Dans le cadre du partenariat de coopération liant le Département de la Savoie au Département de Bignona au Sénégal, Pays de Savoie Solidaire anime depuis plus de 30 ans un programme d'action pluri-thématiques entre ces deux territoires.

Parmi les axes de travail, qui ont pour point commun d'être en cohérence avec les compétences des collectivités territoriales partenaires, certains projets ont intégré depuis plusieurs années une dimension de réciprocité dans les échanges. La réciprocité des projets, liée à l'existence d'enjeux partagés par les parties prenantes des deux territoires, s'est ainsi développée sur plusieurs thématiques dont notamment l'action sociale et la jeunesse.

L'initiative pilote intègre la réciprocité en tant qu'objectif à part entière. Ce projet, qui vise à renforcer le maillage territorial et les compétences des acteur.trice.s de l'insertion professionnelle des jeunes en Savoie et à Bignona, provoque de la mise en lien, de l'échange de pratiques et d'expériences entre acteur.tric.es de l'insertion savoyard.e.s et bignonois.e.s.

Si l'état d'avancement du projet ne permet pas encore d'évaluer les effets miroirs pour cette initiative pilote, on constate déjà des potentialités et un cadre propice au développement de ceux-ci. De plus, l'expérience menée dans le cadre d'un autre projet (« Action sociale de l'autre », échanges entre les politiques d'action sociale du Département de Bignona et du Département de la Savoie) a permis de mettre en lumière des effets concrets en matière de réciprocité. En effet, les différents échanges d'expériences réalisés dans le domaine de l'action sociale ont pu amener des acteur.trice.s et structures savoyardes à se questionner sur leurs propres pratiques et même, à les faire évoluer. Par exemple, des acteur.trice.s savoyard.e.s de l'action sociale ont sollicité Pays de Savoie Solidaire pour accompagner la mise en place de nouveaux outils favorisant la participation des usagers, avec une volonté de s'inspirer des méthodes dont elles avaient été témoins à Bignona.

Dans le cas de Terra Pro, on constate des effets potentiels à mesure que le projet se développe. Par exemple, lorsque nous avons élaboré un catalogue regroupant les offres de formation professionnelle du département de Bignona, nous avons échangé avec la Mission Locale Jeunes (MLJ) de Chambéry, et avons constaté qu'il n'existait pas d'outil similaire en Savoie. Or, cela pourrait présenter un intérêt pour cette MLJ comme pour d'autres acteur.trice.s de l'insertion, que de développer des ressources départementales de ce type, en lien avec l'orientation des jeunes.

Par ailleurs, le groupe de travail savoyard souligne d'ores et déjà la plus-value de la démarche Terra Pro en ce qu'elle non seulement donné aux acteurs savoyards de l'insertion l'opportunité de faire un pas de côté sur leurs pratiques mais aussi, de se concerter entre acteurs de natures et de professions différentes pour évoquer des enjeux communs. L'espace de concertation ainsi créé présente un intérêt en soi, même en dehors de Terra Pro, pour échanger entre acteurs d'un même domaine, expérimenter ensemble, et porter la parole des acteurs de l'insertion au niveau départemental.

### **La question posée : jusqu'où Pays de Savoie Solidaire peut agir en faveur d'un changement au Nord ?**

On constate donc que Pays de Savoie Solidaire, qui se définit comme acteur de développement au Sud, a été amené et pourra être amené encore davantage à l'avenir, à accompagner des acteur.trice.s au Nord dans l'émergence de nouvelles pratiques et de démarches innovantes produisant du changement social.

Mais sommes-nous légitimes pour agir en ce sens ? Avons-nous un temps suffisant à y consacrer ? Cela n'empiète-t-il pas sur l'action d'autres acteur.trice.s au Nord et notamment les acteur.trice.s impliqué.e.s dans la mise en œuvre de politiques publiques, puisque nous travaillons en grande partie avec des services techniques de collectivités territoriales ?

### **Réponses obtenues**

Avant toute chose, cette question révèle quelque chose de très positif, à savoir que des acteur.trice.s en Savoie viennent chercher la compétence de Pays de Savoie Solidaire au service de leurs propres actions.

Ce constat révèle que la logique d'effet miroir des projets fonctionne bien, ce qui est une réussite en soi et témoigne d'un intérêt des acteur.trice.s savoyard.e.s pour la démarche. Il est aussi suggéré d'explorer différentes possibilités pour répondre à cette demande. Tout d'abord, on peut dire que le fait de créer du lien entre les deux territoires est déjà une action tournée vers le Nord, au service de l'innovation de leur côté. Si besoin était d'aller plus loin dans l'accompagnement au changement côté Nord, il pourrait être intéressant de jouer la complémentarité avec d'autres structures mieux positionnées en Savoie.

La présentation de l'initiative pilote révèle en revanche un projet plutôt classique de prime abord, qui ressemble à ce qu'on a l'habitude de voir sur le thème de l'insertion professionnelle des jeunes, avec cependant une dimension en termes de réciprocité très intéressante. Le fait qu'il y ait une volonté côté Savoie d'aller chercher le changement en s'appuyant sur les fruits des échanges avec le Sénégal et en l'ouvrant ainsi à d'autres perspectives est quelque chose de très positif, cela donne vie aux échanges, les décloisonne et constitue une réelle valeur ajoutée pour ce projet. Or, si le fait de produire des effets miroirs se fait en général plutôt à la marge des projets, cela constitue pourtant un enjeu essentiel aujourd'hui, un levier en matière de mobilisation et de développement d'autres partenariats sur nos territoires.

Pays de Savoie Solidaire est une association et a donc une liberté d'initiative. Il ne s'agit pas de faire « à la place des autres », mais de se positionner là où cela fait sens pour la structure. La compétence interculturelle est dans l'ADN de Pays de Savoie Solidaire et peut permettre de développer des méthodologies d'animation différentes au service d'autres structures en Savoie. Si les instances associatives soutiennent ce travail côté Nord, il n'y a pas de question de

légitimité à se poser, mais plutôt une liberté à agir, et à développer de nouvelles actions, tout en restant vigilant en matière de dimensionnement de ces activités par rapport aux missions centrales de l'association.

Ces effets miroirs permettent aussi de faire un pas de côté sur les pratiques des acteur.trice.s savoyards. Dans le contexte actuel où le repli sur soi prévaut, il est important de mettre en avant que des pratiques inspirantes venues d'ailleurs peuvent servir en France. Pays de Savoie Solidaire pourrait investir d'autres champs d'actions en France, en donnant à voir et à partager ce qui se fait au Sénégal en matière d'emploi, pour le confronter avec les évolutions actuelles du salariat en France. Cela fait sens dans un monde du travail où promouvoir le travail décent est un enjeu partagé au niveau global.

### Les suites...

La question posée provoque surtout et avant tout un engouement, tant d'un point de vue émotionnel, que pragmatique ou rationnel. Il est intéressant de voir que la prudence qui fonde le questionnement de Pays de Savoie Solidaire n'est pas le sentiment qui prédomine dans les réactions. On remarque plutôt un engouement pour approfondir et valoriser ce type de sollicitations au Nord, car elles bousculent les cadres de travail traditionnel et l'ordre établi dans le monde de la coopération pour le développement. On peut dire que de telles réactions incitent à s'arrêter sur la plus-value des effets miroirs en tant qu'impact positif en soi. En effet, ces effets induisent un mouvement vers l'avant, vers davantage de coopération et d'échanges réciproques entre cultures, ce qui est important dans le contexte actuel de repli sur soi. En particulier, sur la question de l'insertion des jeunes, il y a un vrai intérêt à provoquer de l'échange qui soit impactant au Nord, pour trouver de nouvelles solutions aux problèmes de précarité, de travail décent et d'accès aux droits qui se posent ici comme là-bas.

Ces différentes réactions nous invitent à approfondir ce questionnement au-delà de notre équipe salariée à Pays de Savoie Solidaire, pour porter ces enjeux dans nos instances associatives et réfléchir à un positionnement plus précis au niveau associatif. Sachant que notre association occupe déjà un espace au Nord, puisque son autre mission est centrée sur l'accompagnement de porteurs de projets de solidarité internationale savoyards, il serait intéressant d'envisager d'aller vers d'autres acteur.trice.s hors du secteur de la SI pour travailler avec eux sur du développement au Nord. Cela nous amènerait aussi à valoriser une expertise en matière d'intermédiation entre territoires et cultures, et à consolider la plus-value de l'échange interculturel en tant qu'outil d'appui à l'innovation au Nord.

En parallèle à ce travail de positionnement plus stratégique, l'enjeu est aussi de continuer à faire vivre opérationnellement ces dynamiques d'échanges réciproques au fil de la mise en œuvre de nos projets, pour capitaliser sur cette dimension à mesure qu'elle se construit.

C'est ce qui est actuellement à l'œuvre avec le Service Jeunesse du Département de la Savoie qui, dans le cadre de l'évaluation de sa politique jeunesse, s'appuie sur notre initiative pilote pour faire un diagnostic du maillage territorial des acteur.trice.s de l'insertion professionnelles et de leurs pratiques en Savoie. L'initiative pilote agit donc en tant que levier pour mettre autour de la table ces acteur.trice.s, et leur permettre de faire un pas de côté sur leurs pratiques. Cela servira à l'écriture de la future politique jeunesse savoyarde, à l'image de notre autre projet sur l'action sociale qui a aussi servi à l'écriture du dernier Schéma Départemental d'Action Sociale.

## **Secours Populaire Français, « Des acteur.trice.s pluriels, au Salvador et en France, développent des liens solidaires et professionnels et agissent en complémentarité pour répondre à des enjeux économiques, sociaux et environnementaux », Espagne - Salvador – France**

Jean-Louis Sabatié (SPF)

Ce projet entend contribuer à renforcer les échanges solidaires et de coopération pluri-acteurs, entre territoires, afin de contribuer à apporter des réponses concertées à des enjeux de développement, telles la réduction des inégalités, l'éradication de la faim et la promotion d'une agriculture durable dans un contexte de changement climatique.

Cette initiative s'inscrit dans la continuité du projet « Des paniers paysans de Comasagua au jardin solidaire de Montauban » de la phase 1 du programme CAAC. Celui-ci a permis d'augmenter et de diversifier la production agricole écologique, d'améliorer la qualité du sol et la gestion de l'eau, de renforcer les capacités entrepreneuriales de la Coopérative ACPACAC, de consolider la sécurité alimentaire et de promouvoir des canaux de commercialisation en circuit court. L'ACPACAC a démontré qu'il était possible de produire en harmonie avec l'environnement, de réduire les coûts de production, de diversifier et d'augmenter la production, de commercialiser dans le respect des critères de l'économie sociale et solidaire et de nourrir correctement les familles.

À partir de l'expérience acquise en France et au Salvador et de la dynamique impulsée par le programme CAAC, de nombreuses initiatives ont été développées pour favoriser les échanges solidaires et professionnels notamment dans les domaines de l'agroécologie et académique.

Il s'agit désormais de renforcer et de développer la dynamique, d'impliquer de nouveaux acteurs, d'élargir les territoires d'action et de provoquer un changement d'échelle afin d'approfondir les réponses concertées pour plus d'efficacité.

Le SPF a impulsé une dynamique agrégative qui a permis d'associer, en France et au Salvador, de nombreux partenaires (pouvoirs publics, acteurs économiques, établissements d'enseignement, société civile), mais aussi d'approcher des acteurs sur d'autres territoires et d'identifier des intérêts partagés.

### **La réciprocité dans le projet**

Au début, donc, deux entités sur deux territoires :

- au Salvador, des femmes et des jeunes ruraux défavorisés réunis dans une coopérative « Canasta campesina » mettant en œuvre l'agriculture biologique avec un effet direct sur leur environnement ;
- à Montauban, la fédération départementale du Secours populaire français (SPF) créant un jardin solidaire dédié à ses bénéficiaires en situation de précarité.

Pour le SPF, le besoin de réciprocité naît de la volonté que la solidarité internationale dépasse « l'aide univoque ». Pour échapper à l'entre-soi, le projet construit avec les Salvadoriens s'est développé en recherchant de nouveaux partenaires en France et au Salvador.

L'originalité du projet est sa dynamique pluri-acteur.trice.s qui oblige à sortir de l'entre soi du binôme (Coopérative « Canasta campesina » et SPF), même quand il est égalitaire, sans donneur/receveur. Il ouvre les relations de réciprocité à d'autres partenaires salvadoriens et français. Pour cela, il faut vouloir rechercher des partenaires non traditionnels, en particulier parmi les responsables de centres de formation et d'éducation.

L'approche puis le contrat avec de nouveaux partenaires ne peut se concrétiser et durer sans la conviction d'un gagnant/gagnant dans la réciprocité.

Au Salvador, pour améliorer leurs conditions de vie (revenus, nutrition, santé, statut, pratiques démocratiques), des femmes<sup>53</sup> et des jeunes ruraux défavorisés membres de la coopérative « Canasta campesina » ont tissé des liens avec des citoyens sensibilisés à l'agriculture biologique (lycée franco-salvadorien, magasins bio) et des universités salvadoriennes s'ouvrant ainsi de nouveaux champs.

La commercialisation en circuits courts est un choix assumé du personnel et des parents d'élèves du lycée franco-salvadorien, mais il ne s'agit pas pour autant seulement d'une Association pour le Maintien d'une Agriculture Paysanne (AMAP), puisque les paysannes ont créé et animent un jardin scolaire. Les citoyens sont aussi venus prêter main forte aux ruraux pour restaurer des infrastructures abîmées après le passage de tempêtes tropicales.

L'Université luthérienne salvadorienne (ULS) a fourni une expertise-conseil en agriculture biologique et en échange les membres de la coopérative ont accepté que les étudiants fassent leur stage pratique dans leurs parcelles. Par la suite la Canasta campesina et l'ULS ont racheté et se sont partagé une propriété agricole.

La coopérative est ainsi devenue un acteur social dans sa commune (dons de fruits et légumes, écotourisme, Pères Noël verts...).

En France, le jardin solidaire du SPF à Montauban, dédié aux familles accueillies en situation de précarité, s'est ouvert aux étudiants et enseignants du lycée agricole de Capou, à d'autres associations, à des paysans bio. Cette dynamique a essaimé vers d'autres fédérations du SPF qui ont noué des contacts, comme à Barbezieux avec un autre lycée agricole.

Les participant.e.s du lycée agricole apportent un soutien technique et les étudiants eux sont confrontés aux réalités des personnes en situation de précarité.

Les personnes qui cultivent au jardin solidaire laissent une partie de leur récolte en libre-service, afin que les familles en difficulté alimentaire, accueillies par le SPF, aient accès à des produits frais.

La réciprocité prend corps lors des missions en France des partenaires salvadoriens (paysannes, paysans, enfants et universitaires) dans les lycées, auprès des paysans bio, dans les fédérations du SPF ou lors de congrès du SPF et de rencontres internationales (Dakar, Mèze, Guatemala..).

Des paysans français sont aussi amenés à participer aux travaux agricoles de leurs homologues Salvadoriens, des étudiants français y font leur stage diplômant, ou encore des membres et bénévoles du SPF s'y rendent en mission.

Les échanges sur le terrain par des visites croisées de Salvadoriens et de Français développent la réciprocité. Pour convaincre de la nécessité de développer des liens de solidarité internationale, il est nécessaire que les partenaires français connaissent l'engagement et les résultats obtenus par les femmes et les jeunes de la coopérative d'agriculture bio au Salvador, alors que le contexte leur est plutôt hostile. De même, les partenaires salvadoriens constatent ce qui se vit en France et prennent conscience de rencontrer parfois les mêmes difficultés : accès au foncier, nourriture saine, circuits courts, santé, accès à la formation et à l'éducation... Ils découvrent notamment que la pauvreté existe aussi en France (banque alimentaire, SDF...).

Dans le cadre du projet, les paysans français ont été invités par leurs homologues salvadoriens à approfondir les conditions de la pratique de l'agriculture bio, et des échanges de semences ont eu lieu en vue de répondre au paradoxe de l'importation de guano.

Le projet a également alimenté la promotion de la solidarité internationale au sein du SPF grâce aux débats, à la diffusion de vidéos et de publications au travers de son Institut de formation.

<sup>53</sup> Certaines auparavant employées de maison à la capitale.

Les contacts du SPF avec l'association ALLISS pour rapprocher sciences et sociétés a également permis à une jeune paysanne et une universitaire salvadorienne d'exposer et de valoriser ainsi les résultats obtenus par leurs institutions, lors d'un séminaire international ayant eu lieu à Dakar.

### **La question posée : à quelles conditions la réciprocité échafaudée par ce projet peut-elle inciter d'autres membres du CFSI et d'autres OSI à y participer, en particulier les Maisons familiales rurales d'Occitanie et de Nouvelle Aquitaine ?**

La réciprocité entre Salvadoriens et Français s'est démultipliée grâce à la recherche de nouveaux partenaires dans les deux pays. Cette réciprocité encouragée par le projet pourrait inciter d'autres membres du CFSI comme les Maisons familiales rurales, via l'UNMFREO, à y participer.

Les Maisons familiales rurales sont présentes dans plusieurs départements français et pratiquent une formation par l'alternance qui permet d'établir ce lien avec le réel et la pratique des métiers in situ. La dimension territoire à territoire permet une approche concrète du vécu des uns et des autres. Le CFSI pourrait-il faciliter des tels croisements entre les projets de ses membres ?

### **Les réponses obtenues**

La proposition de collaboration entre membres du CFSI suscite un intérêt de principe, notamment parce que des complémentarités peuvent être exploitées. Une organisation active au Sud n'aura pas ou peu de réseau au Nord, les administrateurs y seront moins impliqués et elle y aura moins d'employé.es. SPF pourrait compenser ce versant Nord.

L'expérience franco-salvadorienne est appréciée car le rapprochement entre deux territoires a permis d'établir une certaine réciprocité au travers d'échanges dans différents domaines. En France et aussi au Salvador les nouveaux partenaires sont issus de milieux socio-économiques différents, pour autant la thématique est partagée par les deux partenaires et la réciprocité est bien engagée.

Cela dit, la question de savoir si, en France, l'expérience du Salvador a inspiré des actions concrètes reste ouverte.

Les participant.e.s se sont également demandé.e.s si le SPF était toujours l'acteur qui engageait de telles relations et si son modèle d'ESS influençait le Sud ? À partir du moment où l'un des partenaires exerce une influence plus grande que l'autre et que l'échange devient un objectif en soi, certains se demandent s'il la réciprocité peut encore s'exercer.<sup>54</sup>

Pour le SPF, le fait que l'exercice de capitalisation du CAAC 2 ne soit réalisé qu'au Nord, entre membres du CFSI pose également question. Comment y faire participer le Sud ?

### **Les suites**

La préoccupation centrale semble se concentrer autour de l'évolution vers plus de réciprocité des relations d'aide univoque qui caractérise encore nos relations avec les partenaires étrangers. La mise œuvre des ODD devrait justement permettre davantage de réciprocité en travaillant ensemble, là où nous vivons, pour faire face aux mêmes enjeux planétaires.

Des exemples probants de réciprocité réussie aideraient à convaincre les bailleurs de fonds.

---

<sup>54</sup> Il faut se garder des interprétations hâtives. Le projet n'est pas né à l'initiative du SPF mais répond à une demande de Salvadoriennes et Salvadoriens, alors que le SPF a, dans le passé travaillé étroitement dans un autre département du Salvador avec une ONG salvadorienne (FUNDESYRAM). Le SPF n'a pas pour autant cherché à convaincre, mais a adopté une posture de facilitateur. Le SPF a des liens très anciens avec certains Salvadoriens en coopération avec des collectivités territoriales françaises. Des relations établies durant la période de la guerre civile (1972- 1992) est née une confiance réciproque permettant aujourd'hui l'accompagnement de ces femmes et de ces jeunes ruraux dans leur création d'une coopérative d'agriculture bio. Ceci illustre bien la nécessité de nouer des relations sur le long terme.

## Univers-Sel, « Valorisation de la production de sel des exploitations familiales du delta du Sine Saloum », Sénégal – France

Pauline Lançon (Univers-Sel)

Ce projet vise l'amélioration des conditions de vie des exploitations familiales du delta du Saloum par le développement durable de la saliculture traditionnelle, en voie de disparition.

Les premiers échanges entre la coopérative « Les Salines de Guérande » et Univers-Sel sur l'idée d'un projet commun datent de mi-2016. La coopérative souhaitait se diversifier en valorisant du sel artisanal provenant du pays du Sud, mais cela nécessitait forcément un accompagnement des producteurs et une connaissance du contexte local ; éléments qu'Univers-Sel pouvaient apporter. De ces échanges sont nés, en 2017, les prémices du programme « Paludiers du monde », où l'objectif était de faire collaborer une ONG, la coopérative de producteur.trice.s de sel de Guérande et d'autres producteur.trice.s de sel artisanal d'Asie, d'Amérique du Sud et d'Afrique pour la défense d'un sel artisanal de manière transcontinentale. Pour la coopérative, ce programme porte aussi la perspective d'un déploiement d'une nouvelle gamme de sels d'origine artisanale, et ce dans un concept global de partenariat et d'économie solidaire.

Une convention a ainsi été signée en juin 2017 entre la coopérative et Univers-Sel, garantissant l'engagement d'un programme portant sur un développement économique solidaire fondé sur le partage de valeurs communes énoncées dans une charte.

Le projet APEFASS (Appui à la valorisation de la production de sel des exploitations familiales du delta du Sine Saloum) s'insère dans cette logique et a été sélectionné par le programme CAAC. Il vient ainsi concrétiser au Sénégal, la démarche avec des producteur.trice.s de Palmarin, Djilasse et Loul Sèssène, où les exploitations salines familiales sont en grande difficulté depuis plusieurs années.

Ce projet est aussi né d'une autre dynamique : la demande de la Cellule de Lutte contre la Malnutrition, organe étatique sénégalais, qui approcha Univers-Sel dès 2017 pour accompagner la production familiale vers un sel de qualité et adéquatement iodé pour contrer un défi sanitaire de taille dans le pays : les carences en iode qui touchent 30% de la population nationale.

En 2018, une étude filière a ensuite été réalisée afin de mieux cerner les caractéristiques de la production de sel dans le pays.

Rapidement, constat a été fait que pour accompagner les producteur.trice.s dans ces démarches, le projet allait devoir s'appuyer sur les organes de gouvernance existants, et qu'un accent allait devoir être porté sur le renforcement de compétences. C'est pourquoi, un 4<sup>e</sup> partenaire a été approché : l'ONG sénégalaise Concept, spécialisée dans les formations de la société civile.

Le projet APEFASS, entamé en 2019 est donc le fruit d'un partenariat entre les organisations de producteurs sénégalaises, la coopérative de producteurs de sel de Guérande (SCA les Salines de Guérande), la Cellule de Lutte contre la Malnutrition (CLM), l'ONG Univers-Sel, mais aussi l'ONG sénégalaise Concept.

### La réciprocité dans le projet

La mise en œuvre d'APEFASS repose sur une dynamique coordonnée basée la complémentarité d'action. Une relation de partage dans la collaboration a été installée et offre une mise en œuvre efficace, où chaque partenaire se voit assigner des activités particulières au regard de ses compétences et expériences propres.

Univers-Sel contribue au développement agricole des zones humides depuis 1991, principalement dans les mangroves d'Afrique de l'Ouest. Son action s'appuie sur les pratiques

paysannes endogènes en saliculture et base sa démarche sur les échanges de savoir-faire entre producteurs : les paludiers (producteurs de sel artisanal de Guérande) apportent des connaissances et des compétences adaptées à chaque contexte. Leur expertise est précieuse tant sur les aspects techniques liés à la qualité du sel que sur les aspects organisationnels utiles au développement d'un projet collectif.

La SCA Les Salines de Guérande amène une réelle expertise dans la gestion de la qualité du sel, et ont fortement contribué à la production d'un cahier des charges adapté au contexte. Par ailleurs, elle a pu s'appuyer sur le réseau d'Univers-Sel, de la CLM et de Concept pour la logistique nécessaire à l'acheminement du sel du Sine Saloum pour sa gamme Paludiers du Monde.

La CLM apporte une assistance technique dans la définition et la mise en œuvre de la politique nationale de nutrition, en intervenant notamment dans les domaines de la sécurité alimentaire, de la malnutrition et de la communication pour le changement de comportement. Elle s'appuie sur un dispositif opérationnel couvrant la totalité des régions du Sénégal pour fournir aux populations les services de nutrition et accompagner le développement d'initiatives communautaires. Son rôle est donc central et vient offrir un appui technique aux organisations de producteurs dans la mise en place d'un dispositif d'iodation adapté à leurs contraintes et besoins. Sur un autre aspect, la CLM offre la garantie d'une implication réelle de l'État, et facilite la mobilisation de ses services centraux et déconcentrés dans la démarche du projet.

Concept développe quant à lui des activités et des services visant le renforcement des capacités des acteurs et des organisations de développement. La formation et l'insertion sont au cœur de chacune de ses activités. L'ONG apporte ainsi une expertise solide pour l'émergence et le renforcement d'une dynamique collective organisée entre les producteurs et les différents groupements.

Ainsi, le développement d'APEFASS nous pousse à nous questionner sur notre place d'acteur de solidarité et de développement au Nord, notre statut et notre plus-value dans le cadre de ce projet sur le territoire français. Le rôle de chaque partenaire, expert dans son domaine, est central pour l'atteinte des résultats escomptés, où chacun s'enrichit des compétences de l'autre et où une réelle synergie s'impose.

### **La question posée : comment valoriser nos compétences, nos valeurs et notre approche pour sensibiliser des acteur.trice.s au Nord, créer des synergies d'actions et se nourrir des connaissances de chacun?**

Lors de nos échanges avec les autres porteurs de projets sur le développement de notre programme Paludiers du monde, plusieurs questionnements sont ressortis.

En premier lieu, la question de la mise en concurrence, entre les producteurs de sel à Guérande et les producteurs soutenus par le projet au Sénégal a été posée. Et des interrogations sur la conciliation des intérêts commerciaux et non-commerciaux a évidemment émergé des échanges entre participants à l'atelier.

La question de la mise en place de la coopération et des espaces de dialogue a aussi été posée.

Enfin, la problématique portée par les autres porteurs de projet et qui alimente notre propre réflexion concernait notre positionnement dans le paysage associatif au Nord. Au regard du nombre de structures présentes, et menant notamment des actions de sensibilisation, quelle pourrait alors être notre contribution ?

### **Les réponses obtenues**

Pour répondre à la première question, il faut comprendre que l'initiative s'insère dans une logique de synergie, à la recherche d'un objectif commun partagé par l'ensemble des producteurs engagés dans la démarche : la défense de l'artisanat face aux sels industriels.

Concernant les espaces de dialogue, et sans surprise, le développement participatif et le renforcement croisé apparaît ici est rapidement apparu comme une des clefs de réussite du projet. Les quelques blocages qui ont pu apparaître entre les partenaires ont toujours eu pour source un manque de dialogue et ont pu heureusement être résolus rapidement.

Enfin, la plus-value d’Univers-Sel au regard de ce travail de sensibilisation, à la solidarité internationale et aux enjeux du développement durable en particulier, se concentre sur cette dimension de partage et d’effets miroirs qui sont au cœur même de notre philosophie. La reconnaissance d’interdépendances et l’acceptation de la diversité en faisant le lien avec le local se démarquent (la production de sel ici et là-bas par exemple). S’appuyer sur de telles déclinaisons concrètes de la solidarité internationale valorise notre approche.

### Les suites

Après deux ans de projet, le changement principal dans ces réciprocitys entre les partenaires porte sur la partie commerciale du projet. La nouvelle gamme de sel du monde n’a pas eu les résultats escomptés sur le marché français, ce qui a amené à un désengagement progressif de la SCA Les Salines de Guérande, mais qui n’a pas pour autant arrêté de suivre le programme. Des réflexions sont donc en cours pour imaginer comment elle pourrait contribuer au soutien producteur.trice.s sénégalais.e.s dans les prochaines années.

Ce constat met donc fin à la dynamique Paludiers du Monde qui avait été un des deux berceaux du projet APEFASS, mais cela ne casse en rien la dynamique globale projet développée depuis deux ans.

En effet, en parallèle, de réels changements se sont opérés parmi les producteur.trice.s sur le terrain pour arriver à une organisation collective qui permette à la fois de redresser cette filière artisanale et familiale en difficulté, et pour répondre au besoin de rendre disponible sur le marché un sel iodé adéquatement. Des premières expérimentations d’organisation collective pour répondre à des demandes substantielles (par la SCA Les Salines de Guérande pour le marché français, par la CLM pour un programme de cantines scolaires, et par des acheteurs externes au projet) ont été réalisées avec succès.

Pour les prochaines années, il va s’agir donc de consolider ces gouvernances renaissantes, et d’organiser la logistique nécessaire pour que ces producteur.trice.s puissent répondre aux attentes du marché local et national.

A cette fin, une phase de 3 ans appelée Ndappe O Diem (« grenier à sel » en sérère) a été pensée et écrite avec les producteurs et les partenaires. Un financement de l’AFD a été obtenu, mais un cofinancement est toujours recherché pour pouvoir lancer ce programme.

## Cap Solidarités « ODD Labs : les ODD pour des territoires inclusifs et ouverts sur le monde », Maroc - Tchad – France – République Démocratique du Congo

En partenariat avec Essor, 4D

Audrey Lemichez (Essor)

Ce projet ambitionne de favoriser l’insertion et la formation des jeunes dans le cadre de transitions locales inclusives, pour favoriser le développement d’entrepreneurs citoyens et leur compréhension des enjeux globaux et des interdépendances.

Dans le projet, les ODD sont pensés dans leur aspect systémique, comme une entrée privilégiée pour développer l’accompagnement des jeunes dans leur insertion socio-économique. Il s’agit de travailler sur les conditions de mise en place d’espaces pluri-acteur.trice.s dédiés aux transitions locales : les ODD Living Labs.

Ceux-ci sont destinés à renforcer la capacité des jeunes à s’insérer socialement et à améliorer leur intégration professionnelle par l’identification de leurs compétences et l’acquisition de nouvelles, transversales (*softskills*). En corollaire, les organisations participantes améliorent leur connaissance des ODD, s’approprient des outils et les utilisent au niveau local (un dialogue pluri-acteurs est intégré dans la gestion de projet ; elles sont en capacité d’utiliser des outils pour identifier des champs d’innovation, des pratiques ou des projets qui les transforment ; le dialogue pluri-acteur.trice.s est intégré dans la gestion de projet). Elles améliorent aussi la mise en réseau entre partenaires afin de développer plus d’initiatives et d’expertise commune, consolider la relation de confiance. Ce faisant, elles élaborent une cartographie fine des acteur.trice.s du territoire et leurs compétences de manière à favoriser des projets ODD compatibles, nourrir des écosystèmes locaux (parties prenantes, autres institutions secondaires, acteur.trice.s économiques et acteur.trice.s public.que.s) à l’utilisation des ODD pour élargir la mise en œuvre des transitions.

Sous leur influence, il est alors permis d’espérer que les politiques publiques se renouvellent en s’alignant aux ODD.

Le projet s’articule autour de trois axes d’intervention. Il s’agit d’abord de préfigurer les ODD Labs autour d’une gouvernance multi-acteur.trice.s co-construite et de créer la méthodologie, mobiliser et former les partenaires et partenaires associés à leur mise en place. Des dialogues territoriaux créés entre les trois sphères (société civile, pouvoirs publics, acteur.trice.s économiques) permettent de fédérer, agir et transformer dans les pratiques ou dans les projets de vie autour d’enjeux partagés, valorisant des approches territoriales tournées vers les objectifs mondiaux afin :

- de favoriser une mise en œuvre collective et effective d’actions au sein des ODD Labs permettant de produire des impacts à la hauteur des enjeux ;
- d’engager des expérimentations levant les freins des publics et acteur.trice.s parfois que nos associations ont du mal à toucher.

Le second axe consiste à former et à outiller les jeunes pour qu’ils deviennent acteur.trice.s des ODD sur leur territoire, à valoriser leur engagement citoyen pour accompagner leur insertion socioéconomique et leur participation à la construction de politiques publiques. Les jeunes sont en capacité de traduire les défis des ODD au niveau local, d’acquérir de nouvelles compétences pour les atteindre et améliorent leur participation dans la création des politiques publiques.

Le troisième axe veut enrichir et renforcer les compétences des partenaires concernant les pratiques partenariales dans la solidarité internationale autour d’enjeux partagés.

Une relation partenariale optimale pour les ODD Labs est rendue possible grâce aux outils de partenariat construits. Les ODD Labs sont censés outiller la réflexion/action sur la question transversale et fondamentale du partenariat.

Le projet entend expérimenter et enrichir les pratiques partenariales dans un cadre international et accélérer la mise en œuvre des ODD en se délaissant toutefois de leur approche en silos. Pour ce faire, trois associations travaillent ensemble.

Au Nord et au Sud, les partenaires principaux du projet collaborent avec des partenaires associés : le Centre culturel de Goma, Festival Amani, l'association EVO à Oujda, la Ville de Lille, le réseau RSE Alliances, les clubs des jeunes de Ndjaména...

Le projet a été co-construit avec chaque association partenaire du Nord et les partenaires associés au Nord comme au Sud.

4D est leader sur le premier axe 1 qui doit permettre de co-construire la méthodologie qui initie un ODD Labs (production d'une cartographie, d'une charte de gouvernance), de former les partenaires et partenaires associés (Atelier vision et stratégie des ODD Labs pour contribuer à l'agenda 2030) et de faire émerger une vision commune des ODD Lab. Cap Solidarités est leader sur l'axe 2 qui vise à former et outiller les jeunes (Création du parcours ODD Labs, intégration de ce parcours, création d'un guide méthodologique, ...). Essor est leader sur l'axe 3 qui vise à créer un parcours du partenariat.

Chaque partenaire associé a apporté une expertise particulière sur le travail produit.

### La réciprocité dans le projet

L'approche itérative adoptée dès le départ a été à la force du projet. Cela a été un défi à mettre en œuvre pour les partenaires, qui ont plutôt l'habitude de travailler en mode projet classique. Dans le cadre d'un partenariat basé sur la réciprocité entre différents pays et cultures, cela nous a semblé pourtant indispensable. Nous avons avancé par petits bouts, en testant avec les jeunes et en ajustant tout au long du projet, selon les remontées des partenaires (Nord et Sud). La complémentarité de leurs expertises a permis de faire progresser chacun et facilité l'appropriation du projet par les publics cibles.

En termes d'enrichissement, il est possible de dégager deux grands thèmes : un premier thème concerne les pratiques pédagogiques. Les partenaires et public cible du Nord se sont inspirés du Sud pour la mobilisation citoyenne (utilisation de la culture pour aborder les ODD - chansons, fresques...- et mobilisation des familles à travers les cartes postales par exemple) ; les partenaires et public cible du Sud se sont inspirés du Nord pour le parcours professionnel (compétences, collectif d'entrepreneurs, ...). Le deuxième thème est le dialogue avec le politique. Pour chaque territoire, le projet a permis de montrer des jeunes capables de se mobiliser pour leur avenir autrement que par des participations à des manifestations. La grande majorité des acteurs publics rencontrés ont été très sensibles à cela, ainsi qu'à la dimension internationale du projet (4 territoires qui avancent en même temps). Si peu d'acteurs économiques de la RSE ont été impliqués du fait du contexte sanitaire, les échanges informels avec leur réseau ont fait apparaître que cette action rencontre toujours leur volonté de s'impliquer localement et internationalement pour soutenir la jeunesse.

En termes d'appropriation par le public cible (les jeunes), le projet a dépassé nos attentes. Les résultats sont atteints, et même dépassés grâce à la mobilisation des jeunes formés, qui sont eux-mêmes devenus les ambassadeurs du projet (204 jeunes formés, 238 jeunes sensibilisés par les ambassadeurs). Globalement, tous les jeunes mobilisés ont gagné en confiance dans leur pouvoir d'agir et leurs compétences. Et les acteurs éducatifs locaux ont relevé comme impact majeur cette confiance en leur pouvoir d'agir. L'internationalisation des dynamiques locales portées par les jeunes a été bien sûr impactée, mais grâce à l'utilisation des médias (réseaux sociaux, vidéos, open badges...), elle a pu émerger quand même.

Dans ce projet, la réciprocité relève plutôt d'un enrichissement mutuel synchrone que d'un effet miroir ou répliqué sur un territoire au Nord après coup.

La vraie difficulté a été la communication vers l'extérieur, car les partenaires avaient besoin de supports pour aller à la rencontre des acteurs locaux, alors que les contenus s'ajustaient constamment.

Sur un plan plus opérationnel, et compte tenu du contexte de la crise sanitaire, de nombreux échanges virtuels ont été organisés entre les partenaires du projet pour réaliser les activités, découvrir les domaines d'intervention de chacun, les méthodologies respectives et planifier ou réorienter les actions auprès des jeunes, si nécessaire. Ces temps d'échange ont permis de développer une compréhension mutuelle et une vision partagée des ODD Labs.

### **La question posée : comment intégrer plus en amont les partenaires Sud dans le projet, dans un souci de réciprocité ?**

On note une certaine difficulté à sortir de la logique projet et de sa logique de financement : chaque acteur est mobilisé sur d'autres actions et le temps et les ressources manquent pour tisser des relations entre les associations partenaires en dehors du cadre établi.

Sortir de la logique projet, tisser les relations partenariales hors du cadre projet peuvent être des pistes de solution mais dépendent également du modèle économique de la structure, notamment de la prise en charge par les bailleurs des frais de fonctionnement qui n'est pas toujours évidente. Même si les partenaires Sud ne sont pas intégrés de façon optimale dans la réflexion en amont, le mode de gestion de projet choisi au final est le plus important. Dans ce projet, la préparation a été basée sur un dialogue ouvert : les partenaires avaient réfléchi en amont à ce qu'ils "venaient chercher", ce qu'ils apportaient, ce que cela leur apportait ?

### **Les réponses obtenues**

Les participants à l'atelier avaient des difficultés à saisir la place et la fonction de chaque association, quelle était la complémentarité entre les structures... L'interrogation portait aussi sur la place des partenaires du Sud et des bénéficiaires qu'ils soient en France ou en Afrique, a fortiori si on considère ces derniers comme des partenaires. Les participant.e.s réclamaient davantage de précisions pour comprendre les niveaux de collaboration, les cadres de décision et l'autorégulation entre les différents niveaux de responsabilités

### **Les suites**

Les réactions recueillies nous ont paru, dans un premier temps, assez déconnectées des réalités du projet. Nous travaillons effectivement en mode projet et même si nous co-construisons nos projets avec l'ensemble des partenaires, et essayons de les inclure le plus rapidement lors de la conception des projets, nous disposons de peu de ces temps précieux d'échange qui permettent de travailler dans une réelle réciprocité. Néanmoins, cet atelier nous a amené à poursuivre notre réflexion avec les partenaires au Nord et au Sud et plus largement sur d'autres projets.

Lors de l'atelier en mars, le projet ODD Lab avait été fortement impacté au Sud par la crise sanitaire.

En termes d'évolution de pratiques (même si c'est un peu tôt), nous envisageons aujourd'hui :

- la co-construction d'outils méthodologiques au Nord et leur adaptation (avec formation) dans chaque pays ;
- une meilleure définition des rôles entre les organisations partenaires.

## Étapes de la capitalisation

Cette annexe a pour vocation d'illustrer les modalités et la méthode d'animation du processus de capitalisation dont les résultats sont consolidés dans ce rapport. Les étapes restituées ci-dessous permettent de prendre bonne mesure de la façon dont cette activité a pu être déployée, animée et adaptée dans un contexte contraint, marqué par la pandémie et qui rendait donc impossible les échanges en présentiel. Ces outils d'animation et cette méthode étaient adaptés à la réalité des acteurs et de leurs contextes et n'ont donc pas vocation à être reproduits sans adaptation préalable aux contextes et acteurs mobilisés dans tout autre processus de capitalisation, d'animation transversale et/ou d'évaluation.

### Etape 1 : Clarifier les attentes et le périmètre de la capitalisation avec les porteurs de projets

#### Mail Flow 1

Chers porteurs d'initiatives pilotes CAAC 2

Bonjour à toutes et tous,

Du fait de la situation sanitaire, le premier atelier de capitalisation que nous pensions tenir fin avril n'aura pas lieu. Nous proposons de le remplacer par des séances de travail à distance.

Pour débiter, nous avons besoin de savoir si votre organisation est bien partante pour rejoindre ces groupes de discussion et quelle est la personne qui sera mobilisée pour travailler avec nous. Sa parole devra être « organisationnelle et collective », c'est à dire qu'elle sera en charge de porter la voix de votre organisation au sein du programme et vice versa.

Par ce premier message, nous voulons préciser le périmètre de la capitalisation et enclencher le travail de capitalisation des pratiques en recueillant vos attentes et en identifiant des situations concrètes en rapport avec le thème traité et qui posent question à votre organisation.

La phase de cadrage de la mission a donné lieu à trois rencontres qui ont incité le CFSI à déterminer un champ d'étude focalisé sur les incidences de la coopération territoriale au Nord. Pourquoi ?

Entre autres parce que :

Le cadre des ODD rend la question de la réciprocité de plus en plus prégnante ;

La question partenariale a déjà été largement étudiée dans les précédents programmes (SCP, CAAC 1) ou dans d'autres instances (Coordination SUD notamment) ;

La solidarité internationale revêt dans nos territoires du Nord une dimension politique qu'il est nécessaire de rappeler voire de renforcer pour faire face aux fragmentations de toutes sortes et aux tentations de repli (tendances que la crise globale qui débute avec le Covid-19 risque d'exacerber).

Problématique

Dans une relation partenariale, « l'effet miroir » induit un renforcement mutuel des compétences entre partenaires. Se pose alors les questions de l'horizontalité de la relation et de l'opportunité d'une évolution des rapports de coopération vers une véritable réciprocité<sup>55</sup>.

Nous nous concentrerons ici sur ce que la relation partenariale induit au Nord, la plus-value du coopérer autrement pour nos territoires.

<sup>55</sup> Question qui ne concerne d'ailleurs pas seulement la relation partenariale elle-même, mais aussi le rapport aux enjeux de développement, induisant une influence équilibrée entre Nord et Sud.

Les récents événements nous incitent à introduire une dimension supplémentaire à ce champ de réflexion. En effet, hormis le fait que leurs répercussions seront multiples et sans doute durables sur tous les continents, les crises systémiques globales telle que celle qui débute aujourd'hui seront probablement amenées à se reproduire, selon des fréquences difficiles à déterminer. Il est important que les acteurs de la solidarité internationale puissent intégrer cette réalité et en anticiper les conséquences. Aussi, nous paraît-il opportun d'intégrer à la capitalisation, un volet qui extrapole les implications d'une telle situation sur la relation partenariale de territoire à territoire.

Proposition :

A partir des résultats du CAAC 1, la capitalisation du CAAC 2 :

- interrogera donc les postulats relatifs à la réciprocité dans la coopération entre territoires,
- en montrera les modalités ainsi que la plus-value et les perspectives ouvertes en termes de développement local au Nord<sup>56</sup>.

La démarche de capitalisation du CAAC 2 répondra aux objectifs suivants :

- renforcer la capacité des partenaires du Nord et du Sud à identifier et planifier des objectifs stratégiques réciproques ;
- émettre des recommandations sur les formes et modalités de mise en œuvre possibles de telles approches ;
- proposer une base argumentaire commune à partir de laquelle les membres du CFSI peuvent ensemble ou séparément décliner des initiatives de plaidoyer et de sensibilisation.

Nos attentes envers vous :

Merci de prendre un temps de réflexion, de partager avec vos équipes et revenir vers nous au plus tard le 02 juin 2020 en répondant (maximum 1 recto-verso) aux questions suivantes :

- Comment intégrez-vous la problématique (ci-dessus) dans votre organisation ? Identifiez quelques situations dans votre organisation illustrant vos pratiques et questionnements relatifs aux « effets miroirs » ?
- Concrètement, une démarche de capitalisation sur ce thème vous permettrait de changer quoi ?
- La crise actuelle suscite-t-elle dans votre organisation des préoccupations quant à l'évolution des relations entre parties prenantes de votre projet pilote ? Lesquelles ?

Vous souhaitant une période de confinement la plus sereine et productive possible,

Un grand merci d'avance pour votre collaboration !

Stéphane et Charlotte

---

<sup>56</sup> Ce qui impliquera aussi d'analyser comment la relation Nord-Sud est influencée dans ses formes et ses modalités par une conception partenariale qui explicite et prend davantage en compte les intérêts et besoins des territoires du Nord

## Synthèse des réponses obtenues au Mail Flow 1

10 juin 2020

Chers toutes et tous,

Nous avons bien reçu vos retours à notre première salve de questions (Flow n°1) et nous vous en remercions vivement. En voici une brève synthèse qui vous informera des résultats majeurs qu'on peut en dégager pour la capitalisation.

Tout d'abord, à l'exception d'une organisation, vous avez tous répondu, ce qui dénote un degré certain de mobilisation<sup>57</sup> vis à vis du CAAC 2, surtout si l'on considère le contexte actuel de crise sanitaire. Ce dernier impacte clairement vos organisations à plusieurs niveaux :

- Les échanges physiques et les voyages sont pour l'heure remis en question et les acteurs incités à explorer des outils et approches en distanciel ;
- L'absorption du coût RH des reports étant encore largement inconnue, il est difficile pour de nombreuses organisations de savoir si elles seront en mesure d'honorer leurs engagements
- L'incitation à la réflexion sur des modèles économiques alternatifs ancrés dans les territoires (l'Entrepreneuriat social associatif, via le développement de services et de prestations, etc. ) est de plus en plus forte et peut venir infléchir certains projets.

Il apparaît que la réciprocité est un enjeu présent dans toutes les organisations participantes, comme un principe déontologique, une modalité de travail ou une nécessité opérationnelle et stratégique. La finalité qu'on lui accorde au Nord varie cependant d'une organisation à l'autre :

- aborder des thématiques communes et/ou globales ;
- renforcer les compétences (apprentissage) ;
- améliorer la compréhension mutuelle entre partenaires ;
- renforcer la connaissance du terrain ;
- améliorer la capacité à développer et mettre en œuvre des projets ;
- améliorer l'impact ou les effets des projets.

En termes d'effets miroirs exprimés, les partenaires du Nord espèrent d'abord en retirer une meilleure aptitude à agir :

- au Sud : dans le cadre d'une relation partenariale plus équilibrée ou les capacités d'agir ou d'analyse du partenaire sont mieux reconnues et prises en compte ;
- au Nord : dans le cadre de l'ECSI, d'un plaidoyer global ou avec une portée Sud ou pour mieux conscientiser/motiver les membres de l'organisation du Nord, faciliter/accompagner les expériences de coopération décentralisée.

L'intentionnalité exprimée (acceptation du principe de réciprocité et effets miroirs attendus) n'est cependant pas transposée en objectifs explicites et la démarche de capitalisation du CAAC 2 peut justement permettre :

- a) d'établir des enjeux et diagnostics partagés, de dépasser certains concepts (comme par exemple ceux du Nord/Sud ou du double espace) ;
- b) de valoriser l'ancrage local de chacun des partenaires ;
- c) de mettre à profit les qualités pluri-acteurs et la légitimité acquise par chacune des organisations parties-prenantes dans leurs écosystèmes territoriaux respectifs ;
- d) de réinterroger la mission des parties prenantes en cohérence avec la vision d'un monde plus juste et solidaire qu'ils partageraient ;

<sup>57</sup> Les réponses ont, en revanche, été inégalement renseignées : la plupart des parties prenantes se sont concertées en interne et ont transmis une réponse consolidée, quelques uns n'ont pas pris ce temps et leur réponse est plus spontanée. Notre analyse tient compte de cette approche différenciée.

### Prochaines étapes

Tout d’abord, vous pouvez réagir à ce mail bien entendu.

Ensuite, nous souhaitons apprendre à mieux vous connaître individuellement et commencer à tisser avec chacun d’entre vous une relation de confiance qui nous permettra l’apprentissage mutuel. Nous vous proposons ainsi une première rencontre individuelle via Zoom, qui durera autour de 30 mn. Merci de nous appeler pour convenir d’un rendez-vous :

Stéphane s’entretiendra avec la CFDT, Pays de Savoie Solidaire, le Secours Populaire et Cap Solidarités.

Charlotte s’entretiendra avec Univers-sel, Guinée 44, le Grdr, la CGT et Adesaf.

Nous envisageons de vous appuyer à formuler un objectif explicite de la relation de réciprocité que vous allez mettre en place. Nous vous préciserons les modalités de cet accompagnement dans notre prochain mail, après ce premier round d’entretiens.

## Étape 2 : Analyse situationnelle collaborative

### Atelier « Tête – cœur – pied »

Octobre 2020

#### Principes et objectifs

Nous proposons 3 ateliers en ligne répartis entre novembre et décembre.

La finalité est multiple :

- Mettre en commun des expériences individuelles ;
- Obtenir des récits d'expériences (qui seront valorisées dans le rapport) ;
- Amener les porteurs de projets à problématiser les thèmes de capitalisation en fonction des enjeux posés par la conception et la mise en œuvre des projets-pilotes ;
- Créer une perception collective des enjeux ;
- Initier une culture d'échange entre pairs parmi les porteurs de projets (et à partir de ce noyau, au sein du CFSI).

L'échange doit amener individuellement chacun à aller plus loin dans sa réflexion personnelle et, collectivement, à cartographier une problématique.

Les ateliers sont conçus et animés en combinant deux dispositifs d'analyse collaborative :

- Le « Moi à ta place » facilitant l'émergence d'une conscience commune et compréhension collective des thèmes abordés à partir de situations particulières ;
- Le « tête-cœur-pieds » permettant de solliciter trois types d'intelligence humaine : l'intelligence intellectuelle, l'intelligence sensible et l'intelligence intentionnelle.

Nous espérons pouvoir prolonger cet exercice par un 4<sup>e</sup> atelier de capitalisation, en plénière et présentiel.



#### Modalités pratiques

Les séances de travail auront lieu en ligne (avec Zoom).

Durée : 3 heures max. (de 10 à 13h, ou de 14h à 17h).

Ces 3 heures incluent 4 sessions de 30 minutes (une par initiateur pilote). 1 heure est consacrée aux explications de rigueur, aux analyses transversales et aux échanges libres.

Participants par séance :

- 4 initiateurs pilotes ;
- 3 membres du CFSI (hors CAAC 2 qui participent à l'exercice, peuvent s'appuyer sur leurs expériences propres pour alimenter la réflexion, mais n'apportent pas de récit particulier) ;
- 1 grand témoin (CFSI ou hors CFSI dont le rôle consistera en fin d'exercice à produire une analyse transversale des échanges) ;
- 1 représentant de l'équipe du CFSI (en tant qu'observateur).

Suivant cette répartition, chaque initiateur peut participer à plusieurs séances, et donc aborder plusieurs thèmes.

La répartition dans les groupes a été aiguillée selon les préoccupations ayant émergé des entretiens individuels; Nous avons voulu créer les équilibres nécessaires.

Thèmes amenés par les étapes précédentes<sup>58</sup>

#### S'affirmer en tant qu'acteur de développement au Nord

Avec qui, pourquoi et comment travailler ? En sommes-nous capables ? Quelles sont nos responsabilités et notre légitimité ?

Conscience et conséquences de travailler en réciprocité.

Jusqu'à quel point la perspective d'une meilleure réciprocité partenariale influence-t-elle :

Les objectifs et la conception des projets ?

La nature et les modalités des partenariats au Nord et au Sud et les logiques d'acteurs ?

Les partenaires (au Nord et au Sud) ont-ils conscience de l'intérêt d'une réciprocité accrue entre territoires/acteurs du Nord et du Sud ?

Intégrer la réciprocité dans les stratégies et les logiques d'intervention

Comment traduire la réciprocité et la valorisation des effets miroirs en objectifs de changements et axes d'intervention ? Comment les opérationnaliser ? Comment valoriser les effets et changements visés/obtenus ?

#### Atelier 1 : S'affirmer en tant qu'acteur de développement au Nord

vendredi 15 janvier 2021 – 14h00/ 17h00

Intégrer la réciprocité et les effets miroirs dans leur logique stratégique amène les ONG à s'interroger davantage sur leur rôle et leur statut en tant qu'acteurs associatifs ; sur leur plus-value dans l'expression locale de la solidarité.

Les ONG doivent-elles s'affirmer comme actrices du développement local au Nord ? Donner des impulsions, conscientiser, est-il un engagement suffisant ? Quelles sont leurs responsabilités nouvelles ? Le cadre de l'ECSI est-il trop étroit ?

Les ONG sont-elles légitimes ? Comment faire-valoir et consolider cette légitimité auprès d'interlocuteurs et de partenaires potentiels peu sensibles aux enjeux de la solidarité internationale ou à l'intérêt d'une coopération territoriale réciproque ?

Questionner ses modes d'intervention, c'est aussi prendre en considération de nouvelles dynamiques d'acteurs.

Il peut être extrêmement profitable et enrichissant de travailler avec les acteurs culturels, sociaux ou académiques déjà bien implantés dans les territoires et de lier solidarités nationale et

<sup>58</sup> Toujours sous le thème central des effets miroirs au Nord d'une coopération Nord-Sud plus équilibrée entre territoires.

internationale. Sans compter les perspectives stratégiques et opérationnelles nouvelles que cela peut faire émerger. Mais, au bout du compte, on se connaît peu.

Avec qui travailler ? Quelles stratégies collaboratives développer ? Les ONG de SI connaissent-elles suffisamment bien le tissu associatif et institutionnel du développement local dans leur région ? Sont-elles suffisamment identifiées auprès de ces milieux ?

Le souci de réciprocité est-il aussi présent avec les partenaires Nord qu'avec les partenaires du Sud ?

### Atelier 2 : Conscience et conséquences de travailler en réciprocité

mercredi 3 février 2021 – 14h00/17h00

Jusqu'à quel point la perspective d'une meilleure réciprocité partenariale influence-t-elle :

Les objectifs et la conception des projets ?

La nature et les modalités des partenariats au Nord et au Sud et les logiques d'acteurs ?

Les partenaires (au Nord et au Sud) ont-ils conscience de l'intérêt d'une réciprocité accrue entre territoires/acteurs du Nord et du Sud ?

Est-on en mesure de susciter cet intérêt ? Par quels moyens, quelles approches ?

Jusqu'à quel point le fait de rééquilibrer la relation partenariale Nord-Sud doit-il influencer la manière dont nous considérons, mobilisons, impliquons nos partenaires, bénéficiaires, interlocuteurs du Nord ?

Poser ces questions c'est également interroger les aptitudes des ONG de SI à identifier et reconnaître les champs de réciprocité, leur capacité à les investir et à les intégrer jusque dans leurs propres fonctionnements. Sont-elles capables elles-mêmes en pratique et, a fortiori, d'en promouvoir les atouts auprès de leurs partenaires du Nord et du Sud ?

Ces derniers sont-ils intéressés ? Ont-ils eux-mêmes conscience de l'intérêt qu'eux ou leur région pourraient en retirer ?

Qu'est-ce que cela pourrait ou devrait changer dans les relations partenariales ?

### Atelier 3 : Intégrer la réciprocité dans les stratégies et les logiques d'intervention

mardi 16 février – 14h00/17h00

Beaucoup de choses sont faites mais restent invisibles. Surtout parce qu'elles sont implicites, qu'elles ne sont pas visibles dans les stratégies développées. Tous les projets engagés dans le CAAC 2 exigent le déploiement de compétences relationnelles, d'espaces de concertation, d'échange, de négociation, l'émergence de nouveaux modes de communication, de capacités d'adaptation. Le temps et les ressources alloués au développement de relations de bonne qualité, à l'identification de dynamiques d'acteurs, de partenariats pertinents, sont sous-estimés, et très souvent pas même inscrits dans les logiques d'intervention, les chronogrammes ou les budgets.

Non seulement elles ne sont pas valorisées, mais le fait qu'elles n'apparaissent pas comme axes d'intervention explicites indique qu'on ne se donne pas complètement les moyens de les investir, de renforcer les compétences nécessaires et de les maîtriser.

Comment traduire la réciprocité et la valorisation des effets miroirs en objectifs de changements et axes d'intervention ? Comment les opérationnaliser ? Comment valoriser les effets et changements visés/obtenus ?

Il y a un 4<sup>e</sup> thème : les Objectifs de Développement Durable, qui sera au centre du 4<sup>ème</sup> atelier, en plénière et présentiel, et mettra à profit les différents résultats accumulés précédemment.

### Processus

Chaque initiateur pilote identifie une question/problématique (en lien avec le thème choisi et avec la conception et/ou à la mise en œuvre du projet-pilote) à propos de laquelle il souhaiterait obtenir un éclairage/une validation/une solution. Pour amener cette question, il élabore un bref récit d'expérience (sur la base d'un canevas fourni par nos soins et avec notre appui). Le résultat tient sur un recto/verso et l'exposé oral est de 7mn. Le récit se termine obligatoirement par la question adressée aux participants de l'atelier.

Les participants après une écoute active (pas d'interruption pendant les 7mn de récit) sont amenés à réagir à tour de rôle (3mn chacun) en fonction du type d'intelligence qui leur a été attribuée (« tête-cœur-pieds ») et à :

- élaborer une compréhension commune de la situation décrite ;
- formuler une interprétation des enjeux de la situation ;
- apporter une réponse à la question posée à partir de leur expérience propre.

Le témoin initial clôt la séance en réagissant (3mn) à l'ensemble des apports reçus (ce qu'il a entendu, ce qu'il pense des réponses apportées, en quoi elles lui sont utiles ou non, etc.)

Quand les 4 sessions sont passées, le grand témoin (qui s'est tu tout le long de l'exercice) rend compte ce qu'il a entendu (10mn).

Sur le temps restant, un débat libre est ouvert en réaction à l'analyse faite par le grand témoin.

### La suite

A l'issue de ces ateliers, les participants travailleront de nouveau de manière individuelle leur récit d'expérience. Ils pourront être accompagnés par les consultants.

Nous souhaiterions qu'ils soient également entourés d'un illustrateur qui vienne apporter une dimension esthétique au discours. Cette dimension est une plus-value pour l'initiateur pilote : elle fonctionne comme un miroir et le fait progresser dans sa réflexion, son intentionnalité et ses émotions.

Elle permettra aussi de valoriser le discours de chacun et l'œuvre commune sous forme d'ouvrage attractif et visible.

Comme indiqué plus haut, un atelier de restitution plénière sera organisé pour présenter toutes les expériences et affiner un plaidoyer collectif. Cette restitution portera un thème commun, celui des ODD et l'équilibre des partenariats (plus-value de chacun, effets Nord, indicateurs pour qualifier les effets, etc.), et chaque récit d'expérience pourra en apporter une illustration ou une réflexion en lien.

Nous voulons voir à l'issue de cette restitution plénière comment les ODD peuvent être des guides ou des "faire-valoir" au niveau local.

Cette interrogation sera le fondement d'un plaidoyer porté par le CFSI (en tant que réseau) et pourra figurer en préface de l'ouvrage.

## Suites atelier

Projet courriers avril 2021

*Pour les initiateurs pilotes :*

Chères toutes et tous,

Nous vous espérons, vous et vos proches, en bonne santé.

En tant qu'initiateurs pilotes, vous avez participé à l'un des trois ateliers de capitalisation du programme Coopérer Autrement en Acteur de Changement courant janvier/ février 2021.

Comme convenu, après un bref délai de décantation, nous revenons vers vous pour initier la phase de transcription de cette expérience.

L'objectif est double. Il s'agit à la fois de recueillir :

- un fonds d'expériences et de situations concrètes et illustratives ;
- les impressions, réflexions, apprentissages, voire les mesures inspirées de vos échanges entre pairs.

Tout ce matériau sera reversé au rapport final que nous envisageons de finaliser pour septembre prochain. Outre vos témoignages, ce rapport :

- 1) poursuivra l'analyse des problématiques déjà ébauchée dans nos notes précédentes ;
- 2) déduira des suggestions et recommandations en vue de :
- 3) renforcer l'intégration stratégique et opérationnelle de la réciprocité dans la solidarité internationale ;
- 4) décliner des argumentaires de concertation ou de plaidoyer en direction d'institutions nationales ou locales en faveur d'une évolution des politiques de coopération plus propice à cette réciprocité.

A l'automne, un atelier de clôture sera organisé pour nous permettre de restituer et discuter le travail réalisé. Ce sera également l'occasion de prolonger la réflexion en examinant les relations entre réciprocité et ODD.

Dans cette perspective, nous attendons de votre part, pour la fin mai, un premier draft de votre contribution d'environ 10 000 signes (sans espaces) structuré de la manière suivante :

- transcription de la situation exposée lors de l'atelier et de la question adressée aux autres participants ;
- la restitution des réactions recueillies suivant les 3 types d'intelligence travaillées lors de l'atelier : conceptuelle (tête) - émotionnelle (coeur) et pragmatique (pied) ;
- votre ressenti quant à ces réactions et l'évolution de vos réflexions/préoccupations, des perspectives ouvertes, voire de vos pratiques suite à ces échanges.

Il va sans dire que nous serons là pour vous accompagner si en ressentez le besoin.

Vous pourrez également vous référer à la vidéo de votre atelier ou visionner les autres par intérêt en cliquant sur ce lien :

<https://drive.google.com/drive/u/0/folders/1QjVl2fJ6g5e7sQh9K632PcY0I-ssR2In>

Nous mettons aussi sur le drive les documents d'intérêt pour vous : 1) la synthèse de nos entretiens qui a conduit au 2) développement des thèmes de ces 3 ateliers

Dans l'attente de vous lire,

Solidairement,

Stéphane et Charlotte

Quelques temps ont passé déjà et nous pensons que c'est le bon moment pour reprendre attache avec vous :

1) pour suivre au mieux vos projets/programmes qui ont été décalés dans le temps du fait de l'épidémie de la Covid-19.

2) parce qu'il nous semble qu'avec un peu de recul vous avez « tamisé » les apprentissages issus de ces ateliers et saurez garder ce qui vous est utile.

Le temps est venu donc pour vous de mettre par écrit votre contribution, augmentée des retours de vos pairs lors de l'atelier et du temps de réflexion que vous avez eu depuis pour vous interroger et adapter votre pratique.

Nous aimerions que vous reveniez vers nous d'ici la fin mai avec votre récit d'expérience :

- environ 10.000 signes (sans espaces)
- qui convoque les 3 types d'intelligence travaillées lors de l'atelier : conceptuelle (tête) - émotionnelle (coeur) et pragmatique (pied)
- qui fasse état de votre évolution sur la/ les question(s) que vous vous posez et que vous avez posé à votre auditoire

Si besoin, nous sommes là pour vous accompagner.

Saut manifestation contraire de votre part, vous pourrez vous référer à la vidéo de votre atelier ou visionner les autres par intérêt en cliquant sur ce lien :

<https://drive.google.com/drive/u/0/folders/1QjVI2fJ6g5e7sQh9K632PcY0I-ssR2In>

Nous mettons également sur le drive les documents d'intérêt pour vous : 1) la synthèse de nos entretiens qui a conduit au 2) développement des thèmes de ces 3 ateliers

Dans l'attente de vous lire,

Solidairement,

Stéphane et Charlotte

\*\*\*\*

*Pour les membres du CFSI à l'écoute*

Chères toutes et tous,

Nous vous espérons vous et vos proches en bonne santé.

En tant que membre du CFSI, vous avez participé à l'un des trois ateliers de capitalisation du programme Coopérer Autrement en Acteur de Changement courant janvier/ février 2021. Nous vous en remercions et vous sollicitons aujourd'hui pour savoir, ce qui avec le recul, vous est resté de cet atelier : qu'avez-vous retenu ? En quoi telle ou telle réflexion ou récit de pratique vous a été utile et a pu éclairer (peut-être) votre propre réflexion/pratique ?

Si vous souhaitez par ailleurs témoigner de l'écho que la thématique de l'atelier a eu sur votre organisation ou pratique, en apportant votre propre récit d'expérience, nous l'intégrerons bien sûr à notre analyse.

Nous vous saurions gré de nous faire remonter vos témoignages d'ici la mi-mai.

Si besoin, nous sommes là pour vous accompagner

Dans l'attente de vous lire,

Stéphane et Charlotte

\*\*\*

*Pour les grands témoins*

Chères toutes et tous,

Nous vous espérons vous et vos proches en bonne santé.

En tant que grand témoin, vous avez participé à l'un des trois ateliers de capitalisation du programme Coopérer Autrement en Acteur de Changement courant janvier/ février 2021. Nous vous en remercions vivement car vos apports ont été extrêmement riches pour nous et pour les initiateurs -pilotes.

Nous vous sollicitons aujourd'hui pour revenir sur la synthèse que vous nous avez livré.

Nous aimerions, si vous n'y voyez pas d'inconvénients avoir une trace écrite de celle-ci (1 recto-verso) que nous intégrerons à notre analyse.

Si, avec le recul, vous voulez apporter des réflexions supplémentaires, que vous n'avez pas livré le jour même, vous pouvez bien entendu le faire en dissociant (d'une manière ou d'une autre) la prolongation de cette réflexion de l'initiale. Peut-être aussi que ces échanges en ont suscité d'autres au sein de vos organisations, voire contribué à faire bouger des lignes (ou pas -et pourquoi) ?

Après concertation avec le CFSI, nous mettons à votre disposition les vidéos des 3 ateliers : <https://drive.google.com/drive/u/0/folders/1QjVl2fJ6g5e7sQh9K632PcY0I-ssR2In>

Nous ne voulons pas vous contraindre sur le calendrier mais un retour d'ici la fin mai serait souhaitable.

Solidairement,

## 6. ACRONYMES ET ABRÉVIATIONS

---

ADESAF	Association pour le développement économique et social en Afrique
AFD	Agence Française de Développement
APEFASS	Appui à la valorisation de la production de sel des exploitations familiales du Delta du Sine Saloum
CAAC	Coopérer autrement en acteurs de changement
CFDT	Confédération française démocratique du Travail
CFSI	Comité Français pour la Solidarité Internationale
CGT	Confédération Générale du Travail
DSE	Dispositif de suivi-évaluation
Grdr	Groupe Recherche Réalisation Développement Rural
Ifaid	Institut de formation et d'appui aux initiatives de développement
IRG	Institut de recherche et de débat sur la gouvernance
MFR	Maisons familiales rurales
ODD	Objectifs de Développement Durable
OSC	Organisation de la société civile
PCPA	Programme Concerté Pluri-Acteurs
PSS	Pays de Savoie solidaire
RRMA	Réseau régional multi acteurs
SCP	Société civile et participation (programme ayant précédé le CAAC 1)
SE	suivi-évaluation
SPF	Secours Populaire Français
UNAS	Union nationale des syndicats autonomes du Sénégal
UNMFREO	Union Nationale des Maisons Familiales Rurales d'Éducation et d'Orientation
UUC	Un Univers Citoyen (E-graine)



COMITE FRANÇAIS POUR  
LA SOLIDARITE INTERNATIONALE

17 rue de Châteaudun  
F-75009 Paris

Tél. : 33 (0) 1 44 83 88 50  
[www.cfsi.asso.fr](http://www.cfsi.asso.fr)

@ : [info@cfsi.asso.fr](mailto:info@cfsi.asso.fr)

