



COMITÉ FRANÇAIS POUR
LA SOLIDARITÉ INTERNATIONALE

© Charlotte Boisteau / Canasta campesina - SPF / Salvador



RAPPORT FINAL

PROCESSUS DE CAPITALISATION DE LA PHASE III ET DE L'ETUDE D'IMPACT DU PROGRAMME

COOPÉRER AUTREMENT EN ACTEURS DE CHANGEMENT

Février 2026

Charlotte Boisteau - Cheffe de mission

Stéphane Boulc'h, Moctar Diallo et Florence Bouchet - Consultant.es associé.e.s



En partenariat
avec



SOMMAIRE

Synthèse du rapport de capitalisation et étude d'impact du programme CAAC	7
Introduction	15
I. La méthode et le déroulement de l'étude	19
1. Posture méthodologique	20
2. Les étapes et le calendrier	20
a) Le cadrage (avril-mai 2024)	20
b) L'appropriation (juin-septembre 2024)	20
c) L'analyse des changements (octobre 2024-décembre 2025)	24
d) Valorisation des expériences (janvier-avril 2026)	24
3. Les modalités d'intervention	24
a) Les entretiens individuels ou collectifs	24
b) Les questionnaires en ligne	24
c) Les voyages d'Étude internationaux	29
d) Les visites de terrain en France	29
4. Les limites de l'exercice	30
II. Le CAAC : caractérisation	33
1. 20 ans d'histoire	34
a) Le CAAC 1 (2014-2018) : Des organisations aux territoires	34
b) Le CAAC 2 : Des effets miroirs à la loupe (2019 - 2022)	37
c) Le CAAC 3 : Les réciprocity dans la trans-territorialité (2023-2026)	38
2. Les outils du CAAC	38
a) Le fonds d'appui aux Initiatives Pilotes (IP)	38
b) Le fonds d'appui aux Animations Territoriales Décentralisées (ATD)	39
c) Les animations transversales et la capitalisation continue	40
3. L'accompagnement des initiatives expérimentales (IP et ATD) : état des lieux	41
a) Typologie des structures accompagnées	41
b) L'incitation du CFSI à « coopérer autrement en acteurs de changement »	45
c) La gouvernance, la mise en œuvre de l'initiative et son suivi inclusif	49
4. L'accompagnement du collectif CFSI	53
III. Des apprentissages, effets, changements observés...	59
1. Un apprentissage individuel et organisationnel relatif à l'investissement	60
a) L'opportunité d'expérimenter	61
b) Effets au niveau individuel	61
c) Effets sur les organisations	64
2. Effets sur les pratiques de coopération	66
a) Un repositionnement de la posture partenariale	67
b) Co-construction et gouvernance partagée sur la longueur	69
c) Co-production de savoirs et d'outils	71
d) Mobilités réciproques et immersion « dans les deux sens »	72
e) Vers une influence sectorielle	73
3. Les effets à l'échelle des territoires	75
a) Trouver de l'ancrage	75
b) Une nécessité stratégique économique et politique de re-légitimation	78
c) L'articulation globale/locale	79
d) Animation d'écosystèmes territoriaux reliés	80
e) Travail sur les postures, récits et apprentissages croisés	81

IV. La réciprocité, une notion structurante pour l'avenir de la solidarité internationale	83
1. Le cheminement de la réciprocité dans le CAAC	84
2. Une définition affinée par la pratique	85
3. La réciprocité est une posture et un processus d'apprentissage	87
a) Une ouverture à l'Autre	87
b) Une valorisation croisée des savoirs	88
c) Reconnaître les asymétries	89
4. La réciprocité est un instrument de légitimation	89
a) Un levier du pouvoir d'agir	90
b) Une redistribution des pouvoirs	91
5. Médiation et réciprocité : deux notions liées	92
6. Un besoin émergent de la formation en animation territoriale	93
V. Conclusions et perspectives	97
Annexe 1 : Liste des entretiens	102
Annexe 2 : Le baromètre des réciprocités consolidés : guide d'autopositionnement	104
Annexe 3 : Table des illustrations	108
Abbréviations et acronymes	110



**SYNTHÈSE DU RAPPORT
DE CAPITALISATION ET
D'ÉTUDE D'IMPACT DU
PROGRAMME CAAC**

— SYNTHÈSE DU RAPPORT DE CAPITALISATION ET D'ÉTUDE D'IMPACT DU PROGRAMME CAAC

1. Introduction

Le Programme CAAC, un espace structurant dans un secteur en recomposition

Depuis plus de dix ans, le Programme CAAC occupe une place à part dans le paysage français de la solidarité internationale. Contrairement à de nombreux dispositifs centrés principalement sur le financement de projets ou le renforcement technique des organisations, le Programme CAAC s'est progressivement affirmé comme un **espace d'expérimentation collaborative et de mise en débat** des pratiques de coopération.

Plus qu'un programme d'appui, il a constitué un cadre dans lequel les acteurs étaient invités à **prendre du recul sur leurs pratiques**, à questionner leurs postures professionnelles et partenariales ainsi que le sens politique de leurs actions.

Pour accompagner les expériences qu'il a permis de financer - Initiatives Pilotes (IP), Animations Territoriales Décentralisées (ATD) -, le Programme CAAC a déployé des mécanismes collectifs de distanciation et de capitalisation au fil de l'eau destinés à expliciter les enseignements issus des pratiques, à les transformer en **connaissances partageables et mobilisables**. Cela dans l'intention de nourrir la réflexion collective sur l'évolution des rapports partenariaux d'abord, mais aussi sur les transformations en cours dans les organisations de solidarité internationale, dans un contexte politique marqué par la complexification des enjeux globaux (climat, inégalités, crises sociales) et par la remise en question des modèles traditionnels de coopération.

Une ambition d'étude dédoublée

L'étude que nous avons menée a visé la production d'apprentissages collectifs autant que la valorisation de l'impact du Programme. Il s'est agi d'explicitier et de documenter les influences et les trajectoires de changement amenées par le Programme CAAC, à différentes échelles et depuis une décennie. Attentif aux processus et dynamiques relationnelles ainsi qu'aux évolutions des contextes politiques et institutionnels dans lesquels les transformations s'opèrent, l'exercice a porté à la fois sur les effets observés au niveau des personnes impliquées – postures et positionnements professionnels, compétences, rapports à l'action... – et sur les transformations dans les organisations et sur les territoires. Il s'est aussi intéressé aux dynamiques collectives générées par le Programme : modes de gouvernance, coopérations pluri-acteurs, capacités de dialogue entre et au sein des territoires, contributions aux débats sectoriels et politiques.

La présente synthèse vise à restituer les principaux enseignements de ce travail. Elle en propose une lecture transversale qui met en évidence ce que le Programme CAAC a permis de faire évoluer durablement :

- les manières de coopérer, les relations entre acteurs et leurs rapports de pouvoir ;
- la façon de penser l'action collective face à des enjeux partagés entre territoires.

2. Une approche d'étude cohérente avec les principes du programme CAAC

Une posture réflexive et accompagnatrice

Notre méthodologie reposait sur une posture **d'accompagnement et de facilitation**. L'équipe de consultant.e.s est intervenue comme un tiers facilitateur, contribuant à créer les conditions d'un regard critique partagé plutôt que de produire une analyse extérieure et descendante.

Cela s'est traduit par une attention portée à la pluralité des points de vue, par la mise en débat des constats au sein des espaces collectifs du Programme, et par une articulation étroite entre analyse, animation et production de connaissances. Ainsi l'étude a-t-elle autant accompagné la dynamique du Programme CAAC qu'elle en a nourri les apprentissages.

Une démarche qualitative, progressive et multi-située

Plusieurs outils de recueil et d'analyse ont été mobilisés de manière complémentaire et itérative tout au long du processus. Quatre grandes étapes ont structuré la démarche :

- une phase de **cadrage**, fondée sur une revue documentaire et des entretiens exploratoires, visant à préciser les axes d'analyse et à identifier les parties prenantes clés ;
- une phase d'**appropriation**, reposant sur des ateliers collectifs et des temps d'échanges, permettant de partager les cadres de lecture, d'affiner les questionnements et de mettre au travail la notion de réciprocité ;
- une phase d'**analyse des changements**, s'appuyant sur des entretiens individuels et collectifs, des questionnaires adressés aux membres et à leurs partenaires, ainsi que sur des missions de terrain menées dans plusieurs contextes géographiques (Guinée, Cuba, Pérou, Salvador et France) ;
- une phase de **valorisation**, visant à restituer, discuter et diffuser les enseignements de l'étude auprès des acteurs du Programme et d'un public élargi.

Cette approche progressive et multi-située a permis de croiser les regards, de documenter les effets à différentes échelles et de produire une analyse ancrée dans les réalités de terrain.

3. Le CAAC : un programme inscrit dans le temps long et les mutations du secteur

Une trajectoire construite dans la durée

Le Programme CAAC s'inscrit dans la continuité des conventions-programmes Société Civile et Participation et des Programmes Concertés Pluri-Acteurs portés par le CFSI entre 2004 et 2023.

Avec le temps, il s'est éloigné d'une logique principalement fondée sur le transfert de compétences ou l'appui unilatéral, pour explorer des formes de coopération plus **horizontales, territorialisées et fondées sur la réciprocité**. Trois étapes ont accompagné cette évolution :

- **CAAC 1 (2014-2018)** : une attention prioritaire portée aux organisations elles-mêmes, à leurs pratiques internes et à leurs postures partenariales ;
- **CAAC 2 (2019-2022)** : un travail approfondi sur les « effets miroirs » entre territoires, montrant comment des expériences menées ici peuvent éclairer celles conduites ailleurs, et inversement ;
- **CAAC 3 (2023-2026)** : une réflexion plus affirmée sur la réciprocité comme principe structurant des projets pluri-acteurs et trans-territoriaux.

Loin d'être linéaire, cette trajectoire a été jalonnée d'essais, de réajustements et de débats. Cette capacité à **assumer l'expérimentation et le doute**, à ne pas figer trop vite les concepts constitue l'une des forces du Programme CAAC. C'est ce qui a permis de rendre visibles des intuitions déjà présentes dans les pratiques, de les nommer, de les discuter et de leur donner une portée stratégique.

4. Un levier d'expérimentation

Le Programme CAAC s'est progressivement construit comme un **dispositif d'accompagnement** combinant financements, appui méthodologique et animation d'espaces collectifs.

Les fonds d'appui aux **Initiatives Pilotes (IP)** et aux **Animations Territoriales Décentralisées (ATD)** ont offert aux membres du CFSI et à leurs partenaires la possibilité d'expérimenter des démarches de coopération ambitieuses, souvent plus risquées que ce qu'elles peuvent entreprendre habituellement, notamment en matière de gouvernance territoriale, de mobilisation d'acteurs variés ou de partage du pouvoir décisionnel.

Mais l'analyse montre que les effets les plus structurants proviennent des **outils transversaux** : ateliers synergies, temps de bilans collectifs et capitalisation continue. Sortir du seul registre opérationnel a permis aux acteurs de **prendre du recul**, de confronter leurs expériences, de mettre en débat leurs choix et de construire une lecture collective des enjeux. Le Programme CAAC a ainsi ouvert des **espaces favorables à la distanciation et à la réflexion critique**.

5. Des apprentissages profonds

Des effets d'abord individuels, mais structurants

L'étude montre que l'impact du Programme CAAC se situe moins dans des résultats immédiatement mesurables que dans **l'évolution progressive des postures professionnelles**. Le Programme a surtout agi sur la façon dont les personnes se positionnent dans la relation de coopération, conçoivent leur rôle et prennent des décisions. De nombreux témoignages font état d'un passage du « faire » au « faire avec », d'une logique de pilotage à une logique d'accompagnement, et d'un élargissement de la focale au-delà du projet, vers les dynamiques relationnelles, politiques et territoriales.

Ce déplacement traduit une prise de conscience des interdépendances entre acteurs, des enjeux de pouvoir au sein des partenariats et de la nécessité de tenir compte des contextes locaux pour penser l'action. Pour beaucoup de participant.e.s, le Programme CAAC a joué un rôle déterminant de **formation informelle**. Il a contribué à transformer leur rapport à l'action, à renforcer leurs capacités d'analyse et à structurer durablement leurs trajectoires professionnelles ou militantes. Il a même parfois permis à ses participant.e.s d'être reconnu.e.s et légitimé.e.s dans leurs organisations, dans leurs communautés, voire dans leurs écosystèmes. En Guinée par exemple, les initiatives ont fait émerger des acteurs souvent oubliés qui parviennent aujourd'hui à s'insérer dans une nouvelle gouvernance locale qu'ils auront fait émerger, sans aucune forme de violence ou de discours contestataire.

Le Programme CAAC a ainsi un effet transformateur sur les métiers et l'engagement professionnel, structurant durablement les trajectoires.

Des effets organisationnels réels mais inégaux

La diffusion des apprentissages au sein des organisations est plus contrastée. Les apprentissages restent souvent concentrés autour de quelques « porteurs » et peinent à infuser dans leurs organisations respectives.

Plusieurs facteurs structurels freinent cette diffusion. Le turn-over des équipes fragilise la continuité des pratiques et la transmission des savoirs et l'absence de dispositifs internes de capitalisation empêche de transformer les apprentissages individuels en connaissances partageables. Pour s'ancrer durablement, des espaces-temps doivent être aménagés, reconnus comme enjeux stratégique et vécus par la gouvernance comme un outil d'aide à la décision.

6. La réciprocité comme boussole analytique et politique

Une notion travaillée et mise à l'épreuve

La réflexion sur la réciprocité constitue l'un des fils rouges du Programme CAAC. Progressivement consolidée et outillée, notamment à travers un baromètre des réciprocités pensé en phase 2, elle a questionné les asymétries de pouvoirs, la reconnaissance mutuelle des savoirs et le partage des décisions pour faire face aux enjeux communs.

La notion devient structurante des stratégies et logiques d'intervention des projets lors de la phase 3 du Programme CAAC qui la définit comme suit :



La réciprocité, c'est faire de la coopération un échange équitable qui transforme tous les partenaires, en reconnaissant la valeur de chacun dans la construction d'un monde commun.

Dans la solidarité internationale, la réciprocité est un principe d'action et un levier de mobilisation citoyenne et de transformation sociale pour répondre aux défis globaux.

Elle repose sur la conviction que chaque partenaire – organisation ou territoire – possède des savoirs, des compétences et des intérêts légitimes que la relation partenariale valorise, partage et fait évoluer. Le défi consiste à construire ensemble, dès l'origine, des actions collectives qui transforment tous les acteurs impliqués.

La réciprocité c'est :

- Donner et recevoir, apprendre et transmettre, dans un équilibre réel ;
- Co-construire des projets, décider et évaluer ensemble, en tenant compte des besoins et intérêts de chacun ;
- Valoriser les savoirs, les cultures, les innovations de toutes les organisations et de tous les territoires impliqués, pour nourrir une intelligence collective ;
- Créer des relations durables fondées sur l'engagement mutuel, la responsabilité partagée et l'équité des résultats ;

La réciprocité, c'est une culture à cultiver, une dynamique à structurer, et un combat politique à mener contre les asymétries historiques de la coopération. La réciprocité se pratique, se construit et se défend.

La réciprocité est abordée à la fois comme une grille de lecture des relations partenariales et comme un objectif de transformation des pratiques. Elle n'a pas été pensée comme une norme mais comme une boussole, invitant les organisations à relire leurs pratiques, non pour rechercher la symétrie parfaite mais pour visibiliser et discuter des déséquilibres : qui décide ? Qui apprend de qui ? Quels savoirs sont reconnus ? Quels bénéfices sont partagés ?

Des avancées contrastées selon les dimensions de la réciprocité

L'analyse des initiatives montre des progrès réels. Les apprentissages mutuels se consolident progressivement au fil des échanges et des mobilités. Dans certains projets, les démarches de co-construction sont allées loin et ont permis de définir collectivement les objectifs et les modalités d'action. On observe aussi une évolution progressive des récits et des communications, qui accordent une place plus importante aux voix des partenaires et aux savoirs issus des territoires qui viennent ainsi s'enrichir mutuellement. Des effets politiques émergent, notamment dans la façon dont les organisations portent leurs positionnements et interpellent leurs environnements institutionnels respectifs.

7. L'animation territoriale : un métier pivot

L'un des enseignements majeurs du Programme CAAC concerne l'évolution des métiers de la coopération internationale. Les démarches réciproques ont mis en lumière un métier de médiation et d'animation territoriale, situé au croisement de plusieurs compétences : facilitation, analyse des jeux d'acteurs, mise en récit, articulation entre échelles locales et cadres institutionnels.

Ce métier consiste à créer des conditions de dialogue entre acteurs et secteurs hétérogènes, à relier des dynamiques locales à des enjeux plus larges et à assurer la circulation des informations et des apprentissages entre espaces et échelles de décision. Cela contribue à la réduction de l'asymétrie par la mise en place d'instruments et d'espaces qui traduisent des responsabilités partagées dans les initiatives et les décisions.

Longtemps considéré comme marginal, ce rôle apparaît aujourd'hui comme central pour faire fonctionner des écosystèmes complexes et pluri-acteurs. Il devient un point d'appui stratégique et politique indispensable pour structurer des alliances, des synergies et des espaces de mobilisation dans les territoires.

Le Programme CAAC a contribué à rendre ce métier visible et légitime, tout en révélant un manque de dispositifs de formation adaptés.

7. Une influence sectorielle réelle mais encore fragile

Le Programme CAAC a contribué à faire circuler des réflexions au-delà du cercle de ses participants, notamment vers les réseaux d'appartenance, le monde académique, le secteur de l'ESS ou certaines collectivités. Cette capacité d'ouverture témoigne d'un **potentiel d'influence sectorielle réel**, encore insuffisamment exploité.

Les idées et outils développés dans le cadre du programme alimentent déjà des espaces où se discutent les orientations de la coopération, les enjeux de partenariats et les évolutions des métiers de la solidarité internationale. Cependant, la transformation des apprentissages en savoirs partagés et appropriés demeure un point de fragilité. Cette tension met en lumière l'écart entre l'ambition politique du programme et les moyens disponibles pour soutenir une diffusion à grande échelle.

8. L'héritage du programme CAAC : un bien commun à consolider

Au terme de ce travail de capitalisation et d'étude d'impact, le Programme CAAC apparaît comme bien plus qu'un dispositif d'appui à des projets. Il constitue un bien commun pour le secteur, ayant contribué à ouvrir des espaces de réflexion critique, à légitimer des pratiques émergentes et à redonner une dimension politique à la coopération internationale.

Ce bien commun se matérialise autant dans les ressources produites que dans les réseaux, les références partagées et les postures professionnelles qui se sont affirmées au fil des phases du Programme.

Les enjeux pour la suite résident moins dans l'invention de nouveaux cadres que dans la capacité à consolider et transmettre cet héritage. Il s'agit d'abord d'ancrer durablement des espaces réflexifs dans les organisations et les réseaux, afin que la mise à distance et l'analyse critique des pratiques deviennent des dimensions ordinaires du travail. Il s'agit aussi d'investir la formation en animation territoriale, pour outiller ce métier pivot révélé par le Programme. Enfin, il importe d'accompagner l'appropriation et l'essaimage des apprentissages, de manière à ce qu'ils puissent être réutilisés et adaptés dans d'autres contextes, au-delà du cercle des participant.e.s directs du CAAC.

Dans un contexte de crises multiples et de replis identitaires, le CAAC rappelle l'importance de préserver des espaces où la coopération internationale peut être pensée, discutée et transformée collectivement.



Réunion de travail de la délégation CGT avec les syndicalistes des mines et de la métallurgie affiliés à la Confédération des syndicats d'Arménie. Ville de Kapan, dans la région de Syunik, en Arménie. le 3 avril 2025



Assemblée générale du CFSI - 26 juin 2025
Table ronde : « Ici et ailleurs, faire société ensemble : pourquoi et comment, aujourd'hui plus qu'hier, coopérer autrement en acteurs de changement »

INTRODUCTION

INTRODUCTION

Alors que la moitié de la population mondiale souffre de faim et de malnutrition, l'organisation des Nations unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) lance le 1er juillet 1960 une campagne mondiale contre la faim. En France, à l'initiative du gouvernement français, 84 organisations de la société civile créent le 21 décembre 1960 le Comité français pour la campagne mondiale contre la faim, qui deviendra le Comité Français pour la Solidarité Internationale en 1996. Aujourd'hui composé de 26 organisations membres engagées en solidarité internationale, sa vocation est de lutter contre les inégalités et de défendre le droit à l'alimentation en France et à l'international, en soutenant des initiatives innovantes de transition sociale, environnementale et économique.

Son mandat historique est aujourd'hui incarné par le Programme "Terres nourricières" articulé autour du Festival Alimentterre, de la Promotion de l'Agriculture Familiale en Afrique de l'Ouest (PAFAO) et de démarches de plaidoyer.

Outre son pôle historique dédié à l'Agriculture et l'Alimentation, le CFSI impulse en 2004, l'axe « Société Civile et Participation », dédié au renforcement des capacités de dialogues pluri-acteurs et d'influence de la société civile. Il est incarné par 5 Programmes phasés qui, pour les trois premiers ci-dessous énoncés, sont précédés d'une étude préalable visant à interroger leur pertinence, leur faisabilité et leur déclinaison opérationnelle :

- « Dialogues citoyens » (2004/2007) qui mobilise des acteurs congolais ;
- « Société Civile et Participation » (2004/2007, 2005/2010 et 2010/2014) qui mobilise les membres du CFSI et leurs partenaires ;
- « Programme Concerté Pluri Acteurs Congo » (2007, 2008/2010, 2010/2013, 2014/2016, 2019/2022) qui mobilise des acteurs congolais et français ;
- « Programme Concerté Pluri Acteurs Algérie Jousour » (2007, 2008/2010, 2011/2013, 2013/2015, 2016/2020) suivi du Projet Jousour au service des ODD (2020 à 2023) qui mobilise des acteurs algériens et français ;
- « Coopérer Autrement en Acteurs de Changement » (CAAC) qui mobilise les membres du CFSI et leurs partenaires nationaux et internationaux (2014-2018, 2018-2021 et 2022-2026).

Depuis 2014, avec l'appui de l'AFD et du MEAE, il porte donc le Programme « Coopérer Autrement en Acteurs de Changement » (CAAC). Celui-ci cherche à transformer les pratiques de coopération en délaissant la posture d'aide au profit de partenariats plus équilibrés et au service d'une coopération de territoire à territoire soucieuse de créer du lien entre l'économique et le social. Il entend aussi permettre aux sociétés civiles de s'affirmer comme interlocutrices légitimes dans la construction des politiques publiques sectorielles.

Le programme est construit autour de trois métiers complémentaires qui structurent l'identité du CFSI :

- le financement d'initiatives concrètes qui peuvent intégrer des dispositifs expérimentaux ;
- la production de connaissances issues de ces expérimentations pour sensibiliser d'autres réseaux et interpeller les responsables politiques et économiques ;
- l'animation de dispositifs d'échanges pluri-acteurs et de réflexion collective.

Il est développé sur 3 phases :

- La première (2015 – 2018), axée sur la structuration du CFSI en tant que plateforme pluri-acteurs, vise à adopter des partenariats plus équilibrés et à relier les enjeux sociaux et économiques ;
- La seconde (2019 – 2022) recentre les efforts sur l'apprentissage entre pairs et l'approfondissement des ancrages territoriaux, en France et à l'international, pour renforcer l'interdépendance des enjeux partagés avec les partenaires ;
- La troisième (2023-2026) met l'accent sur la structuration des organisations de la société civile et le renouvellement des pratiques de coopération, avec une ouverture sur de nouveaux partenariats pluriels.

Au fil des années, le CAAC déploie un cadre expérimental autour d'initiatives de coopération pluri-acteurs appuyées (dans la forme actuelle) par trois dispositifs techniques et financiers :

- le fonds d'appui aux Initiatives Pilotes (IP), initiatives de coopération pluri-acteurs de territoires à territoires qui répondent à des enjeux communs et contribuent à l'atteinte des Objectifs de développement durable (ODD) ;
- le fonds d'appui aux Animations Territoriales Décentralisées (ATD), initiatives collaboratives destinées à dynamiser les écosystèmes territoriaux ;

- les animations transversales qui sont des espaces d'apprentissage collectif entre membres.

Pour compléter ces dispositifs, à chacune des phases, un processus parallèle de capitalisation au fil de l'eau permet d'accompagner les différentes expérimentations menées, pour en tirer des apprentissages destinés aux organisations membres et à leurs partenaires, mais aussi, par extension, à l'ensemble des acteur.ice.s du secteur.

La troisième phase, qui s'achève, ne déroge pas à cette habitude, à ceci près qu'à l'exercice de capitalisation des acquis de cette dernière période, le comité stratégique du Programme a souhaité rapprocher le dispositif de capitalisation et l'étude d'impact. Cette double mission devait :

- faire le point sur la nature et la portée des influences du CAAC au terme de la décennie écoulée ;
- rendre compte de ses influences sur la structuration de la plateforme, la gestion des connaissances collectives, les alliances pluri-acteurs et l'influence sur les politiques publiques, cadres et modalités de coopération...;
- fournir aux membres des outils et des argumentaires leur permettant de mettre en pratique leurs visions et d'influencer les cadres institutionnels, techniques et politiques de la solidarité internationale ;
- nourrir l'identité du CFSI comme organisation apprenante porteuse de visions mobilisatrices.


L'enjeu était aussi de mobiliser les membres dans l'action collective, de dynamiser les synergies, de stimuler l'engagement des bases sociales et d'élargir les opportunités d'intervention au sein des écosystèmes territoriaux, au Nord comme au Sud . Cet enjeu n'était pas seulement technique car le CAAC assume une dimension politique qui s'accroît face à un cadre politico-institutionnel qui se durcit et qui favorise le repli identitaire. Cette dimension politique s'est encore récemment affirmée face à la diminution drastique des financements dédiés à l'Aide Publique au Développement (APD) en faisant planer le doute de son efficacité.

Enfin, de manière transversale, l'étude devait intégrer une réflexion sur les réciprocity partenariales. La capitalisation du CAAC 2 avait notamment proposé un baromètre invitant les porteurs de projets à jauger leur aptitude à tendre vers une réciprocity contribuant au mieux vivre territorial. Le comité stratégique du CAAC 3 a souhaité poursuivre cette réflexion et développer l'appropriation d'un outil augmenté parmi les membres du CFSI.

Le présent rapport expose les constats et analyses issues de ce vaste chantier.



¹Les réflexions menées dans le cadre du CAAC ont amené les participant.e.s à se départir de la dichotomie Nord-Sud pour appréhender les problématiques partenariales. En se plaçant dans le cadre des ODD, ils tendent à gommer la distinction entre les deux hémisphères. Toutefois, c'est une dimension qui reste pertinente pour saisir certains enjeux. Le rapport n'aura recours à la distinction Nord-Sud que lorsqu'elle est déterminante pour la question soulevée ou lorsque les acteurs eux-mêmes s'y réfèrent.



LA MÉTHODE ET LE DÉROULEMENT DE L'ÉTUDE

I. LA MÉTHODE ET LE DÉROULEMENT DE L'ÉTUDE

1. Posture méthodologique

Pour respecter le cahier des charges, il était important de rester ancré dans la pratique et les expériences des membres dans leur diversité, tout en réussissant à monter en généralité, de façon itérative (aller-retours entre théorie et pratique).

Les volets « capitalisation » et « impact » ont été menés conjointement par un enrichissement mutuel constant. Ils sont en effet complémentaires dans la mesure où :

- les orientations du CAAC 3 découlent des phases précédentes et sont donc des expressions de l'impact d'un Programme qui évolue au gré de ses avancées ;
- il n'est pas possible de capitaliser sur les conceptions et pratiques développées lors de la phase 3 en les dissociant du cheminement réflexif et pratique qui les a fait émerger (capitaliser sur le CAAC 3, c'est capitaliser sur les trois phases).

Pour faciliter la compréhension et l'appropriation des outils et des résultats par les participant.e.s, l'équipe de consultant.e.s constituée pour conduire l'étude était délibérément plurielle (basée au Nord et au Sud et s'adjoignant les compétences d'une illustratrice), pour :

- maintenir un regard décentré qui tienne mieux compte des sensibilités des partenaires du Sud ;
- dynamiser la réflexion collective et l'appropriation des contenus par l'intégration d'une dimension visuelle et créatrice propice à la réalisation de supports d'animation et de valorisation graphiques.

Au sein du CFSI, la coordination de l'exercice a été assurée par la responsable programme « Coopération ». Cette dernière était également tributaire de la mobilisation des acteur.ice.s et assurait l'animation transversale en coordination avec l'équipe de consultant.e.s.

Un Comité de suivi de l'étude, composé de l'équipe technique du CFSI, de 2 membres dont un fait aussi partie du comité stratégique du programme et de 2 personnes ressources externes, a été sollicité à chacune des étapes pour nourrir la réflexion, proposer son analyse et amender puis valider les livrables.

2. Les étapes et le calendrier

L'étude s'est déroulée en 4 phases :

a) Le cadrage (avril-mai 2024)

L'étape de cadrage a permis d'assurer l'alignement de l'offre à la demande et la perception correcte des tenants de la participation des membres. Une revue documentaire a intégré les multiples matériaux existants (documents de projets, évaluations, comptes-rendus). Une première série d'entretiens ciblés (comité de suivi, équipe technique, interlocuteurs-clés, partenaires Sud) a permis la prise en considération pour l'étude des différents points de vue.

Un exercice de cartographie des acteurs a ensuite permis de situer les parties prenantes en fonction de leur apports et influences dans/sur le CAAC et d'échantillonner convenablement les entretiens individuels et collectifs à mener (cf. Figure 1).

Participer à l'atelier de lancement « Synergie » dédié aux Initiatives Pilotes (le 23/05/24), nous a ensuite donné l'opportunité de présenter notre démarche et d'identifier quelques enjeux et attentes des membres du CFSI, à partir desquels élaborer nos premiers questionnements.

Une note de cadrage a synthétisé ces apports et a été mise en discussion avec le Comité de suivi.

b) L'approbation (juin-septembre 2024)

Cette étape visait à :

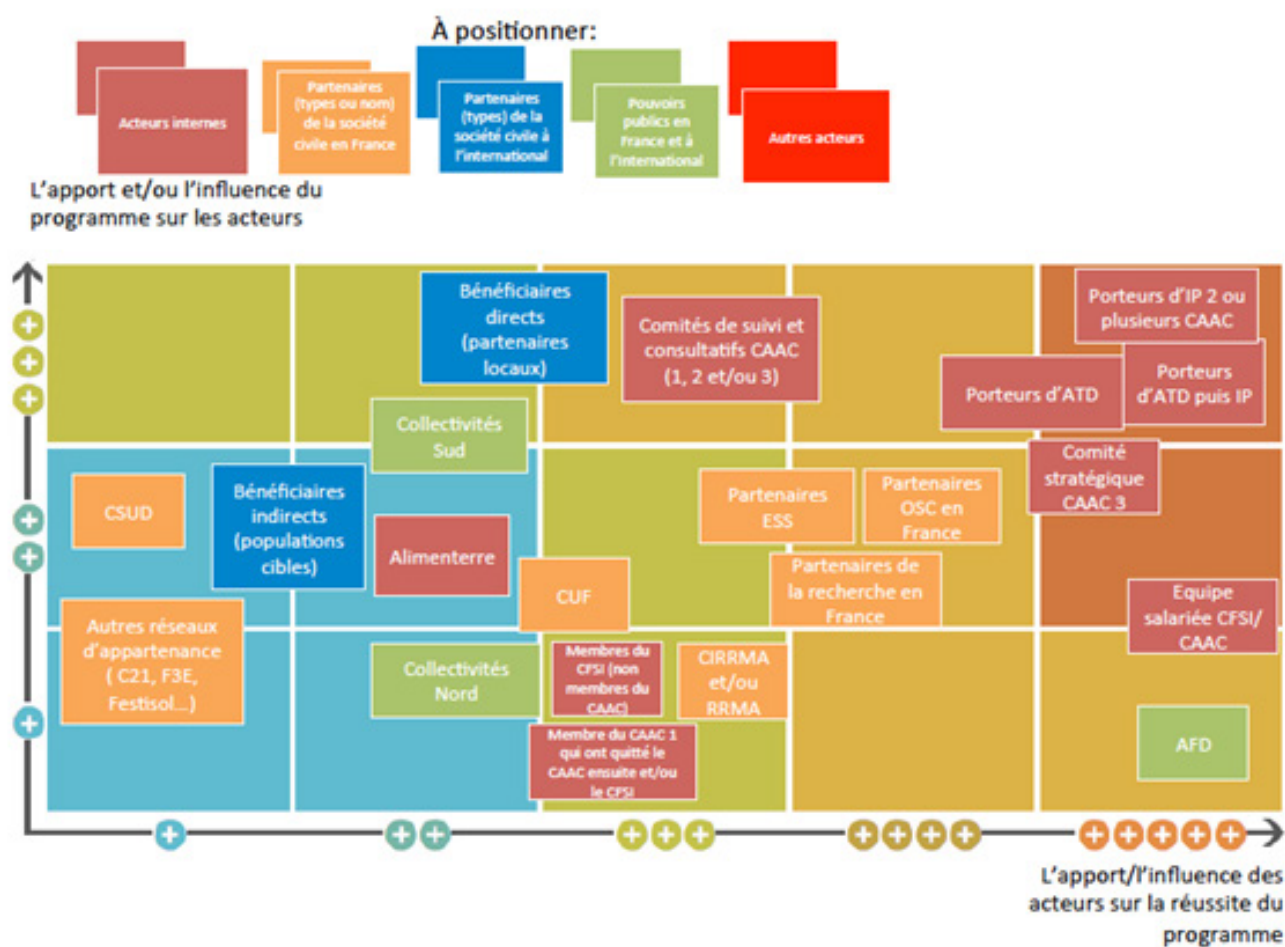
- créer une communauté d'intérêt entre porteurs pilotes ;
- transposer les objectifs de capitalisation à l'échelle des projets et des besoins d'apprentissage ;
- appréhender les changements significatifs déjà perçus et délimiter les voies de changements à observer (structuration du CFSI, alliances pluri-acteurs, influence sur les modalités de coopération et politiques publiques) ;

- identifier :
 - l'applicabilité du baromètre des réciprocités, l'affiner et accompagner son appropriation, déterminer les possibilités de systématisation vers une modélisation ou une typologie des comportements réciproques,
 - le degré et la forme d'intégration des ODD.

Cela a pu se faire selon trois modalités :

- un atelier de lancement (15/11/24) destiné à préciser les axes d'analyse et à faire le point sur l'évolution de la réflexion sur la réciprocité depuis la fin du CAAC 2 (cf. Figure 2) ;
- un atelier de lancement (10/04/25) spécifiquement adressé aux partenaires des membres a permis de compléter ultérieurement les résultats de la réunion parisienne en recueillant la perception des Suds sur les axes d'analyse dégagés et plus globalement sur la réciprocité ;
- Deux questionnaires en ligne, adressés aux membres du CFSI et à leurs partenaires, ont porté sur la perception des effets du CAAC et des changements induits aux échelles individuelles, organisationnelles et sectorielles.

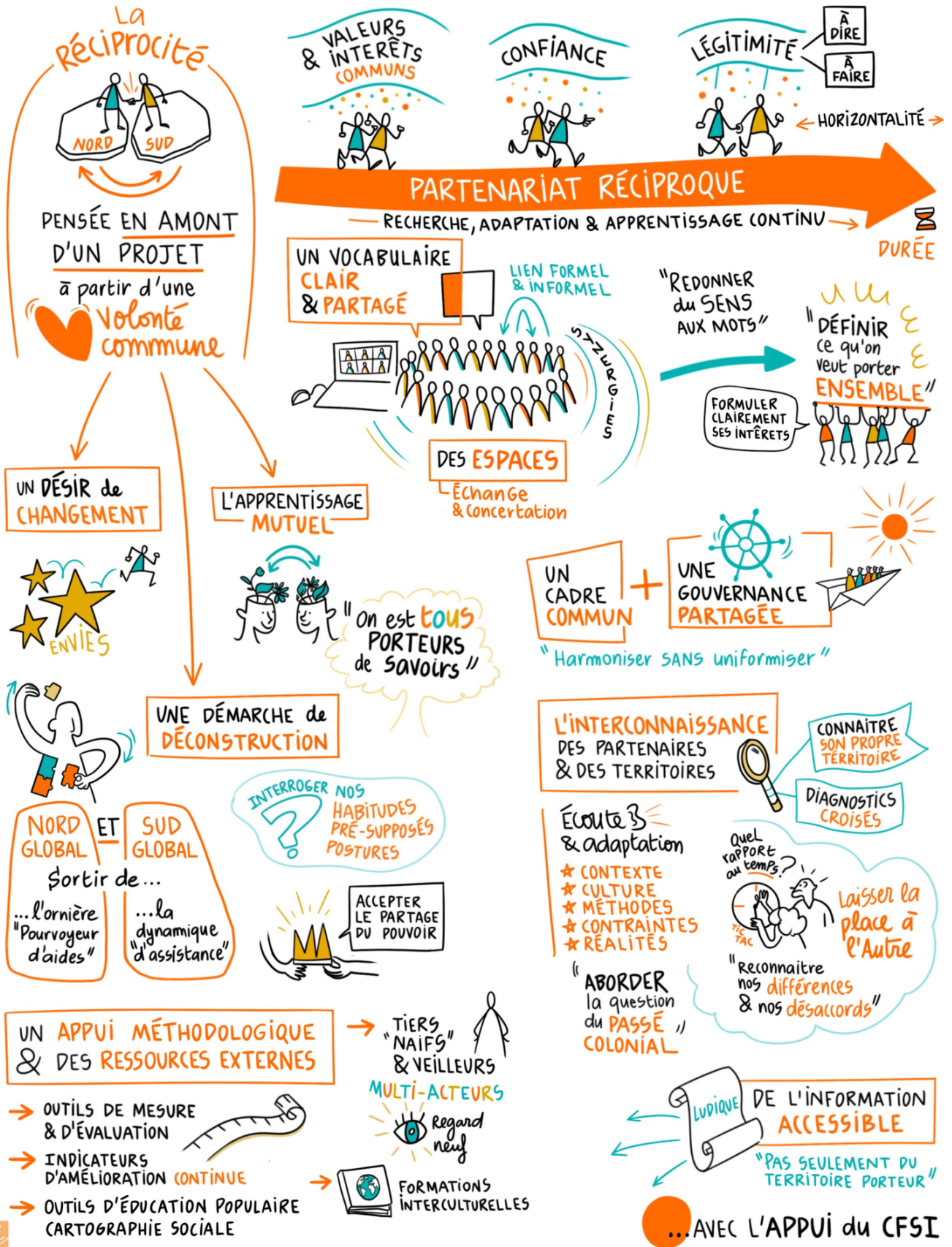
Figure 1 : la cartographie des acteurs du CAAC 3



Source : propre

Figure 2 : L'atelier de lancement sur la réciprocité

LES LEVIERS À LA RÉCIPROCITÉ



RÉUNION DE LANCEMENT - 15.11.2024

... AVEC L'APPUI du CFSI

FLORENCE BOUCHET

LES FREINS À LA RÉCIPROCITÉ

LES CONTEXTES GÉOPOLITIQUES

- MONTÉE DE L'EXTRÊME DROITE & DES RÉGIMES AUTORITAIRES (RESTRICTIONS DES LIBERTÉS ASSOCIATIVES)
- CRISE ÉCONOMIQUE
- FOCUS SUR LES RÉSULTATS VS LES MODES DE FAIRE
- CONTEXTE D'APPELS À PROJETS VS LES SUBVENTIONS AUX ORGANISATIONS



CONFLITS : UKRAÏNE, LIBAN...

DÉPLACEMENTS PHYSIQUES LIMITÉS



ONG Les défis

- REPENSER le RÔLE Central de l'occident DANS LES SOLIDARITÉS
- DÉCOLONISER les savoirs
- COOPÉRER ENTRE ORGANISATIONS DE la société civile

MANQUE DE MOYENS FINANCIERS/RH

"Explorer des modes de financement alternatifs" + "Repenser son rôle"



FINANCIÈRE MATÉRIELLE PHYSIQUE DES ORGANISATIONS "Éviter les liens de dépendance"

CAPACITÉ D'AGIR → LIMITÉE ←

CONTRAINTES de TEMPS & de MATÉRIEL

ESS En mutation

- IMPLIQUER TOUTES LES PARTIES PRENANTES (Y COMPRIS LES BÉNÉFICIAIRES)
- ATTÉNUER LA DISTINCTION BÉNÉFICIAIRES - PRESTATAIRES
- S'EMPARER DE nouveaux CONCEPTS (LA SÉCURITÉ SOCIALE ALIMENTAIRE)
- TRANSITION Écologique & sociale

"LES finalités AU DELÀ DES STATUTS"

RÉCIPROCITÉ → NOTION TROP CONCEPTUELLE

NOTION & CADRE SOUVENT AMENÉS PAR L'OCCIDENT

CADRE TROP RIGIDE

BARRIÈRES LINGUISTIQUES

INFORMATION C'EST TOUT. ???

COMMUNICATION INSUFFISANTE sur les projets

UN MANQUE de MÉTHODOLOGIE

CONCRÈTEMENT, COMMENT ON FAIT ?

DIFFICULTÉ À TROUVER SA PLACE

VIVE LA SOLIDARITÉ & L'INTÉRÊT GÉNÉRAL!

LE SYNDICALISME Les enjeux

- ! ELON MUSK : OPPOSITION AU SYNDICALISME
- DÉVELOPPER ses propres moyens d'action
- DEFENSE DES DROITS DES TRAVAILLEURS
- ADAPTATION AUX RÉALITÉS DU TRAVAIL



c) L'analyse des changements (octobre 2024 - décembre 2025)

L'analyse a permis de mettre en débat les axes d'analyse, de récolter et d'objectiver :

- d'une part les acquis du CAAC et leurs facteurs d'influence ;
- d'autre part, les axes d'évolution des initiatives en cours.

Cette analyse menée parallèlement au Nord et au Sud a permis d'appréhender les projets dans leurs réalités de terrain, de considérer les sensibilités de différentes géographies et d'identifier les (dés)équilibres intrinsèques au partenariat Nord-Sud et les facteurs (dé)favorables au principe de réciprocité et de ses modalités opérationnelles.

Divers entretiens, focus groupes et ateliers ont été réalisés avec les porteurs et leurs partenaires, à distance ou sur leurs terrains respectifs. Plusieurs missions ont ainsi pu être organisées en France (Montauban, Nantes, Chambéry), en Guinée, au Pérou, à Cuba et au Salvador.

d) Valorisation des expériences (janvier-avril 2026)

Le présent rapport marque le début de l'étape de valorisation des expériences et du dispositif CAAC. Il permet d'exposer et de discuter les premiers résultats.

Un atelier de bilan collectif (13/01/2026) a permis de partager et de valoriser les démarches ainsi que les enseignements du programme et les apports de l'étude, principalement dans son volet de capitalisation.

Le 19 mars prochain, un séminaire international restituera et soumettra à discussion l'ensemble des constats et conclusions de l'étude, dans les locaux de l'AFD. Une synthèse illustrée du présent rapport extensif permettra enfin de diffuser les résultats majeurs de l'étude à un public élargi.

3. Les modalités d'intervention

a) Les entretiens individuels ou collectifs

Conduits à distance ou en présentiel, les entretiens ont été réalisés tout au long de l'étude². Ils ont notamment permis de/d' :

- interroger et analyser les influences perçues dans les domaines de changements pré-identifiés ;
- éclairer et élargir les constats tirés des enquêtes par questionnaire ;
- éclaircir ou élargir les pistes réflexives issues des ateliers et de l'observation sur le terrain.

b) Les questionnaires en ligne

Le questionnaire adressé aux membres du CFSI

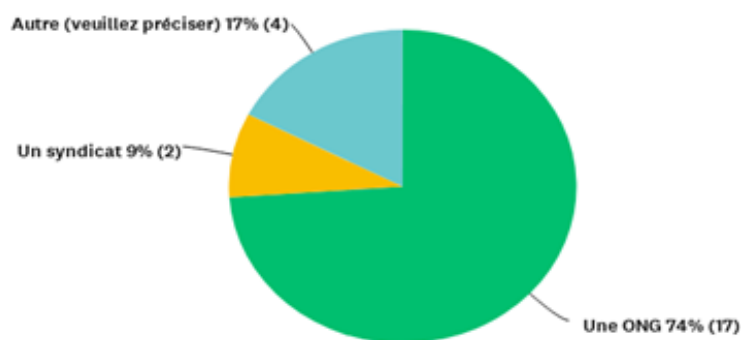
Ce premier questionnaire voulait prendre une photo de la situation à l'instant T où il a été envoyé (février 2025). Il était adressé à tous les membres du CFSI dont ceux ayant participé à une activité transversale (ateliers, webinaires) du Programme, depuis sa première phase et/ou porteurs d'une OP, d'un diagnostic/bilan partenarial, d'une IP ou d'une ATD. Plusieurs personnes par organisation pouvaient répondre, mais chaque questionnaire ne pouvait être renseigné que par une personne. Si une organisation avait porté plusieurs projets, elle devait remplir 1 questionnaire par initiative, sauf si c'était la même personne qui avait été aux manettes des différentes initiatives. Dans ce cas elle répondait au questionnaire selon son expérience globale. 23 réponses ont été reçues pour 18 structures/organisations différentes³. Majoritairement, il s'agissait d'ONG mais aussi de syndicats et autres acteurs associatifs pratiquant à une échelle internationale (UNMFREO, PSs, ADESAF, IFAID) ou association de consommateurs (INDECOSA-CGT).

Les répondant.e.s pouvaient être des chargé.e.s de mission, membre de la gouvernance ou bénévole, affecté.e.s au moins une fois à la coordination d'une opération pilote, diagnostics/bilan partenarial, initiatives pilotes et animations territoriales décentralisées. La plupart ont été des membres de l'équipe directive de leur structure (45%) ou ont travaillé à une échelle programme / projet (32%), ce qui montre d'emblée l'importance donnée au Programme CAAC dans les structures membres du CFSI. Parmi les autres répondant.e.s, on compte 2 président.e.s d'association et un.e responsable de la gestion des connaissances.

²Nos interlocuteur.ice.s sont listé.e.s en annexe.

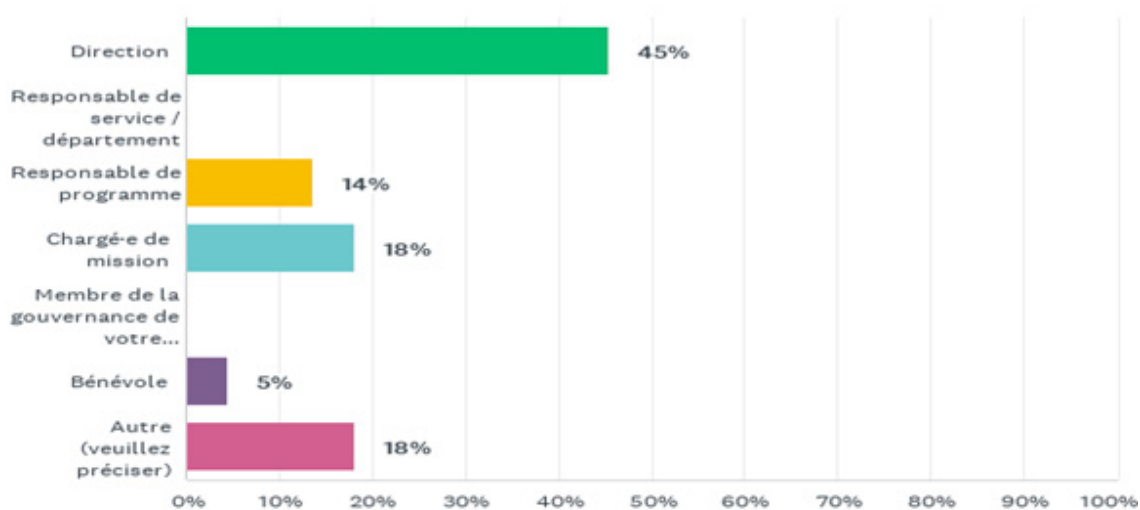
³3 personnes ont répondu pour Essor ; 2 pour le GRET, le SPF, ADESAF et une seule personne pour la CGT, INDECOSA-CGT, la CFDT, SOL, Développement et Civilisations, PSS, Coopération Atlantique Guinée 44, IFAID, GRDR, UNMFREO, Essentiel, BATIK International, Xylm et AGRISUD International.

Figure 3 : Votre structure est-elle



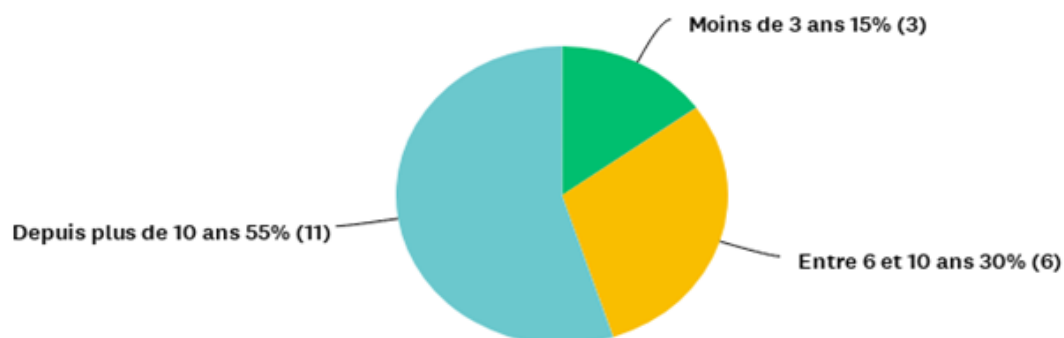
Source : questionnaire membres

Figure 4 : Quelle est votre fonction dans votre structure ?



Source : questionnaire membres

Figure 5 : Depuis combien de temps votre structure est-elle membre du CFSI ?



Source : questionnaire membres

L'ancienneté du membership des structures répondantes est aussi marquée, ce qui dénote un attachement structurel au réseau : 55% sont présentes depuis plus de 10 ans et 85% depuis plus de 6 ans. On peut d'emblée émettre l'hypothèse d'un collectif représentatif de ses membres, qui s'y investissent globalement à part égale parce qu'ils y trouvent un certain bénéfice et veulent également peser dans ses orientations et décisions stratégiques.

La participation au CAAC s'est surtout inscrite au travers des IP/OP : 50% des répondant.e.s ont participé à une opération pilote dans le CAAC 1, 65% à une initiative pilote dans le CAAC 2, 60% dans le CAAC 3.

Hormis une participation significative de 50% dans les ATD du CAAC 2, les autres dispositifs sont moins fréquentés : 20% des répondant.e.s ont participé au bilans de dialogues pluri-acteurs et/ou diagnostic partenarial initial dans le CAAC 1 et 35% à une ATD dans le CAAC 3.

Les répondant.e.s n'ont en revanche participé que pour 25% d'entre elles.eux à une activité transversale (dans les CAAC 2 et 3 puisque non encore existante dans le CAAC 1).

Figure 6 : À quelle(s) activités du CAAC avez-vous participé ?

CHOIX DE RÉPONSES	RÉPONSES	
Au CAAC 1, au Fonds de soutien aux Opérations Pilotes, en tant que porteur	40.00%	8
Au CAAC 1, au Fonds de soutien aux Opérations Pilotes, en tant que partenaire	10.00%	2
Au CAAC 1, au Fonds de soutien à l'établissement et/ou au renforcement de dialogues pluri-acteurs et/ou de diagnostics partenariaux initiaux, en tant que porteur	20.00%	4
Au CAAC 1, au Fonds de soutien à l'établissement et/ou au renforcement de dialogues pluri-acteurs et/ou de diagnostics partenariaux initiaux, en tant que partenaire	0.00%	0
Au CAAC 2, au Fonds de soutien aux initiatives pilotes, en tant que porteur	45.00%	9
Au CAAC 2, au Fonds de soutien aux initiatives pilotes, en tant que partenaire	20.00%	4
Au CAAC 2, au Fonds de soutien aux Animations Territoriales Décentralisées, en tant que porteur	20.00%	4
Au CAAC 2, au Fonds de soutien aux Animations Territoriales Décentralisées, en tant que partenaire	25.00%	5
Au CAAC 2, aux Activités d'animation transversales (séminaires, webinaire, atelier activités de capitalisation, suivi-évaluation...)	25.00%	5
Au CAAC 3, au Fonds de soutien aux initiatives pilotes, en tant que porteur	50.00%	10
Au CAAC 3, au Fonds de soutien aux initiatives pilotes, en tant que partenaire	10.00%	2
Au CAAC 3, au Fonds de soutien aux Animations Territoriales Décentralisées, en tant que porteur	20.00%	4
Au CAAC 3, au Fonds de soutien aux Animations Territoriales Décentralisées, en tant que partenaire	15.00%	3
Au CAAC 3, aux Activités d'animation transversales (séminaires, webinaire, atelier activités de capitalisation, suivi-évaluation...)	25.00%	5
Autre (veuillez préciser)	10.00%	2
Nombre total de participants: 20		

Source : questionnaire membres

Ce questionnaire n'avait pas pour but d'interroger l'influence directe du CAAC dans les organisations (ce que nous avons fait au travers d'entretiens ciblés) mais plutôt la perception des répondant.e.s de ce que le CAAC leur a apporté à l'échelle individuelle, dans la relation partenariale qu'ils.elles ont pu entretenir et des opportunités qui se sont offertes à elles.eux pour socialiser et diffuser les apprentissages qu'elles.ils ont acquis, y compris au sein de leur organisation.

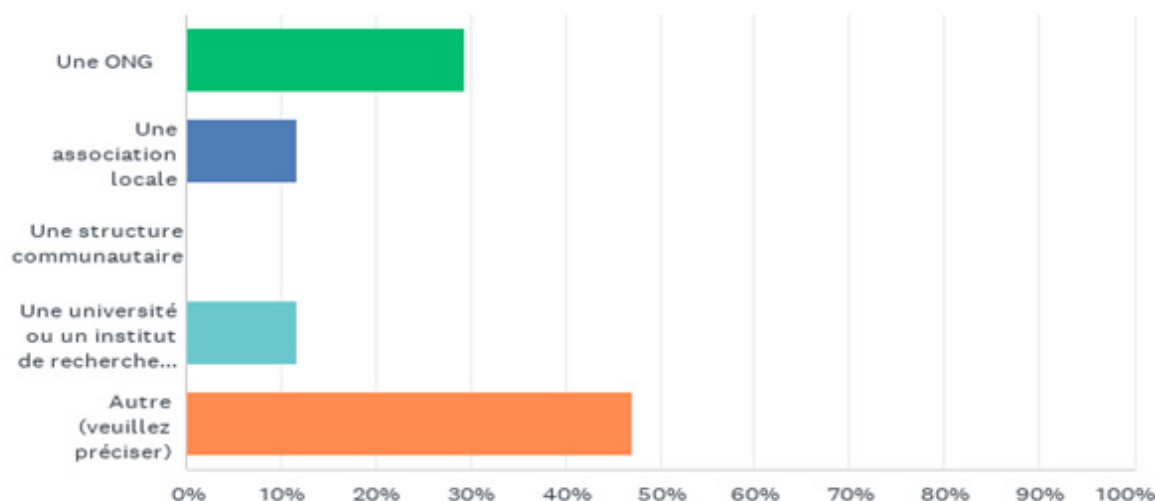
Le questionnaire adressé aux partenaires des membres du CFSI

Ce questionnaire n'avait pas pour but d'interroger l'influence directe du CAAC dans les organisations (ce que nous avons fait au travers d'entretiens ciblés) mais plutôt la perception des répondant.e.s de ce que le CAAC leur a apporté à l'échelle individuelle, dans la relation partenariale qu'ils.elles ont pu entretenir et des opportunités qui se sont offertes à elles.eux pour socialiser et diffuser les apprentissages qu'elles.ils ont acquis, y compris au sein de leur organisation.

Le questionnaire partenaire s'adressait aux principaux partenaires des membres du CFSI ayant participé à une activité du CAAC depuis 2014. 1 personne par structure était appelée à répondre (celle qui fut principalement chargée de l'initiative).

L'enquête a été envoyée en mai 2025 et nous avons obtenu 18 réponses, principalement en provenance d'Afrique (+de 83%), surtout de la part d'ONG, mais également d'une plateforme locale, de collectivités locales et territoriales, de bureaux d'études, du Bureau International du Travail (BIT de l'ONU), d'une organisation syndicale, d'une université et d'une exploitation agricole⁴.

Figure 7: Votre structure est-elle



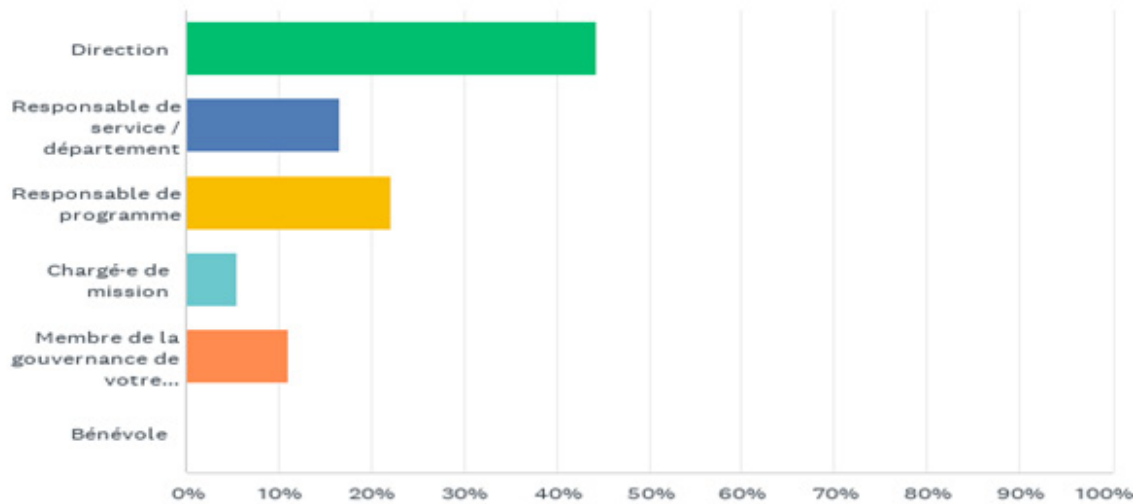
Source : questionnaire partenaires

Comme pour le questionnaire adressé aux membres, ce sont principalement des personnes avec des fonctions de direction qui ont répondu. En outre, le partenariat avec les membres du CFSI a déjà été éprouvé : près de 80% ont des relations partenariales depuis plus de 6 ans et 28 % depuis plus de 10 ans !

Aussi, leur participation au CAAC s'est faite majoritairement au travers des IP (12% au CAAC 1, 35% au CAAC 2, 18% au CAAC 3). On note encore une participation non négligeable au Dialogue partenarial pluri-acteurs et/ou diagnostic partenarial initial développé dans le cadre du CAAC 1 (35%) et aux activités transversales du CAAC 3 (12%) pourtant en cours de déploiement.

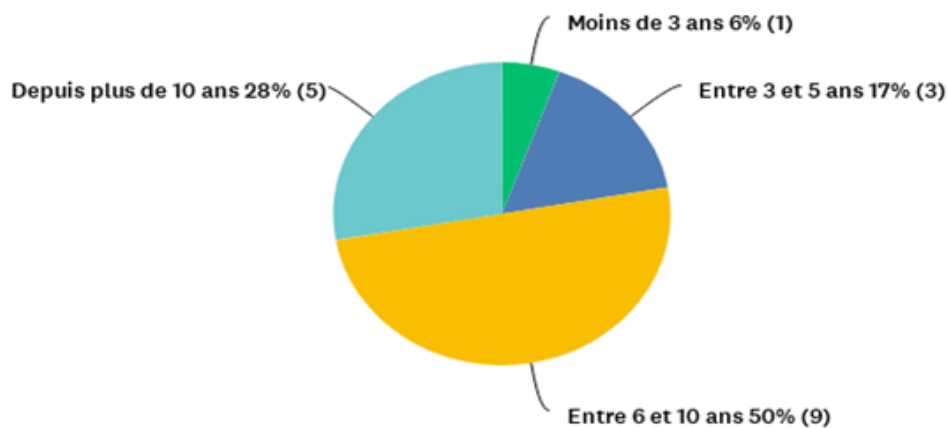
⁴La liste en reprise en annexe.

Figure 8 : Quelle est votre fonction dans votre structure ?



Source : questionnaire partenaires

Figure 9 : Depuis combien de temps vos deux structures sont-elles partenaires ?



Source : questionnaire partenaires

Figure 10 : À quelle(s) activité(s) du CAAC avez-vous participé ?

CHOIX DE RÉPONSES	RÉPONSES
Au CAAC 1, Fonds de soutien aux Opérations Pilotes	11.76% 2
Au CAAC 1, Fonds de soutien à l'établissement et/ou au renforcement de dialogues pluri-acteurs et/ou de diagnostics partenariaux initiaux	35.29% 6
Au CAAC 2, Fonds de soutien aux initiatives pilotes	35.29% 6
Au CAAC 2, Fonds de soutien aux Animations Territoriales Décentralisées	5.88% 1
Au CAAC 2, Activités d'animation transversales (séminaires, webinaire, atelier activités de capitalisation, suivi-évaluation...)	0.00% 0
Au CAAC 3, Fonds de soutien aux initiatives pilotes	17.65% 3
Au CAAC 3, Fonds de soutien aux Animations Territoriales Décentralisées	5.88% 1
Au CAAC 3, Activités d'animation transversales (séminaires, webinaire, atelier...)	11.76% 2
Autre (veuillez préciser)	5.88% 1
Nombre total de participants: 17	

Source : questionnaire partenaires

c) Les voyages d'Étude internationaux

Les voyages d'étude sur les terrains internationaux concernaient d'abord les initiatives pilotes du CAAC 3. Il s'agissait d'observer les IP dans leurs territoires d'implantation, pour interroger les changements en cours et amener les porteurs à identifier des caractéristiques propres à leur projet ainsi que les leviers et freins aux changements dans le coopérer autrement.

Le travail de terrain a été perçu comme une opportunité :

- d'appréhender le positionnement des acteurs partenaires sur des domaines de changements pré-identifiés ;
- de mobiliser les écosystèmes sur des études de cas pour entendre les parties prenantes d'un projet sur des problématiques précises.

Nous nous sommes aussi intéressés au fait de savoir si, comme cela semble se dessiner au Nord, de nouvelles postures d'animation territoriales émergeaient aux Suds et quels effets cela pouvait provoquer dans l'écosystème actoriel. Nous avons appréhendé la diversité d'acteurs impliqués et leurs relations, dans leurs territoires et, au-delà, dans les échanges entre territoires.

Il était important à nos yeux de déterminer en quoi ce « nouveau métier » est utile et comment il développe sa plus-value dans les écosystèmes territoriaux ; comment dans un écosystème caractérisé par une diversité d'acteurs avec des responsabilités différentes, on parvient à analyser la concertation et à construire une intelligence collective.

Notre travail de terrain s'est concentré sur 3 IP :

1. « Jovenes activistas en solidaridad y esperanza » (JASE) porté depuis le Pérou par CENCA (Instituto de desarrollo urbano) en partenariat avec BATIK International et le Centre social Les Bourrely du 15ème Arrondissement de Marseille. L'intérêt du projet JASE est aussi lié au fait qu'il soit porté par CENCA (visité en juillet 2025), directement redevable vis à vis du CFSI. Cette configuration est nouvelle dans l'histoire du CAAC et n'apparaît dans la 3ème phase qu'au travers de cet exemple et des MFR Togo. Le projet JASE est par ailleurs emblématique d'un processus de changement d'échelle dans les capacités acquises par les organisations membres du CFSI (BATIK International), faisant « tache d'huile » auprès de leurs partenaires (CENCA).
2. « Kindia-Orvault, Territoires de solidarité climatique » porté depuis Nantes par Guinée 44 en partenariat avec la Ville d'Orvault et l'Inter-collectivité de Kindia (Commune Urbaine de Kindia, Commune rurale de Damakania, Commune rurale de Friguiagbé et la commune rurale de Molota). Le travail de terrain s'est déroulé entre mai et août 2025.
3. « L'engagement solidaire et citoyen des jeunes générations pour renforcer la résilience des communautés locales face aux défis du changement climatique et de la sécurité alimentaire », portée par le SPF (et son antenne de Montauban) en partenariat avec la Canasta Campesina (El Salvador), l'Association cubaine de production animale (ACPA) et Association cubaine des techniciens agroforestiers (ACTAF) (Cuba), Much Kambal (Mexique), Corporation Alternatives de Paix (Alterpaz - Colombie). Nous avons visité les terrains cubains (janvier 2025) et salvadoriens (juillet 2025).

Ces terrains guinéens et salvadoriens nous ont surtout permis de prendre de la hauteur et de nourrir notre analyse sur le long terme puisque les partenariats se développent au sein du CAAC depuis la phase 1, dans le cadre de 3 IP successives. Et les relations des acteurs Sud avec Guinée 44 et le SPF sont encore plus anciennes. Ces deux terrains sont emblématiques des changements impulsés ou encouragés par la dynamique CAAC, ses effets dans les territoires, son potentiel de valorisation et de répliquabilité.

d) Les voyages terrain en France

C'est aussi en raison de la continuité de l'implication des membres dans le CAAC que les territoires de visites ont été choisis en France. C'est particulièrement le cas pour Pays de Savoie solidaire (PSs) à Chambéry (mai 2025). Les deux autres organisations visitées étaient en outre les parties prenantes françaises des IP sur lesquelles nous travaillions dans les pays partenaires : l'antenne SPF de Montauban (juin 2025) et Guinée 44 à Nantes (juillet 2025)⁵.

⁵Nous avons pu explorer aussi le versant marseillais du projet JASE mais les échanges n'ont pu avoir lieu qu'à distance.

L'objectif de ces déplacements était d'apprécier les apports (avérés ou potentiels) du CAAC dans la stimulation des dynamiques territoriales. PSs et l'antenne SPF de Montauban y ont vu aussi l'opportunité d'un espace de réflexion collective destiné à remobiliser les acteurs dans leurs écosystèmes respectifs⁶.

Ce travail nous a également permis de capitaliser les savoir-faire accumulés par ces organisations dans la façon de transposer l'approche réciproque dans l'animation de leur écosystème territorial.

Ces visites ont donné lieu à des entretiens individuels et collectifs, des exercices de cartographie et de chronologie analytiques, d'identification et d'analyses des changements.

4. Les limites de l'exercice

Le CAAC 2 avait déjà révélé des difficultés à animer une réflexion collective sur un temps long. Si les porteurs se lancent dans le CAAC avec une intention exploratoire, leur intérêt est également d'obtenir des financements complémentaires. L'intérêt pour la capitalisation est réel, mais très vite les impératifs opérationnels, notamment en matière de gestion de projet, prennent le dessus et érodent les bonnes volontés. Les acteur.ice.s sont moins disponibles que prévu.

Comme le déclarait Yvan Le Coq (GRDR) lors de l'atelier de lancement de l'étude (15/11/2024) : « Dans un contexte où les parties prenantes des projets ont le nez sur le guidon, dans une logique très productiviste, prendre le temps d'interroger les rapports partenariaux et de cultiver la réciprocité est perçu comme un luxe ».

Les espaces dédiés au travail collectif s'en sont trouvés forcément réduits. En dehors des dispositifs mis en place par le CFSI pour nourrir les échanges entre participant.e.s, il s'est avéré très difficile de réunir les membres pour des séances de discussions approfondies. A fortiori lorsqu'il s'agissait d'adjoindre des intervenant.e.s extérieur.e.s au CFSI, en particulier politiques, également accaparés par leurs propres agendas.

Le nombre d'échanges espérés sur les terrains français n'a donc pas été aussi large que prévu. Il a parfois fallu se contenter d'échanges en ligne et renoncer à certains déplacements.

Il faut aussi prendre la mesure des contraintes auxquelles les participant.e.s à cette dernière édition du CAAC ont été (très tôt) confronté.e.s du fait de la dégradation brutale des financements nationaux et régionaux, dédiés à la Solidarité internationale.

D'ailleurs, une grande partie des projets, IP comme ATD ont démarré tardivement ou ont été ralentis, soit parce que les porteurs devaient faire face à des urgences financières imprévues, soit parce que les relations avec les institutions pâtissaient également du climat ambiant.

Dans pareil contexte, la temporalité initiale de l'étude et celles des projets se sont rapidement désynchronisées. D'ailleurs, certaines observations rapportées dans ce rapport, se font sur des projets en cours dont on ne connaît pas encore le dénouement.

⁶Les volets Nord de ces IP n'avaient pas encore été déployés au moment de notre intervention car les porteurs éprouvaient des difficultés à recréer les dynamiques pluri-acteurs qui avaient accompagné les IP précédents. C'est pourquoi ils ont souhaité nous confier l'animation de séance spécifiquement dédiées à cette problématique.



© MIFFR TOGO

Formation à l'agroécologie des jeunes ruraux et échanges interculturels Bénin / Togo / France



© MIFFR TOGO

Formation à l'agroécologie des jeunes ruraux et échanges interculturels Bénin / Togo / France

LE CAAC : CARACTÉRISATION

II. LE CAAC : CARACTÉRISATION

Dans un premier temps, il nous paraît important de décrire aussi précisément que possible l'objet d'étude, ses évolutions et les mécanismes d'influence par lesquels il engendre des effets et entend contribuer aux changements de pratiques et de comportements souhaités. Nous proposons une rétrospective historique succincte pour retracer le cheminement réflexif du CAAC, puis décrivons les outils et mécanismes d'appui-accompagnement développés dans ce cadre par le CFSI.

Le dispositif d'accompagnement est constitué de deux volets qui feront l'objet de sections distinctes :

- Le premier se situe au niveau de l'encadrement des initiatives expérimentales depuis la diffusion des appels à projets, leurs formulations et leurs suivi-évaluation, en passant par leurs mises en œuvre ;
- Le second, à l'échelle du collectif, par le biais des dynamiques d'échanges et de réflexion stimulées et entretenues entre parties prenantes pour favoriser le pilotage des initiatives tout en favorisant la production de connaissances communes.

La caractérisation du Programme à laquelle nous procédons dans ce chapitre est aussi l'occasion d'apprécier l'évolution du Programme CAAC et de ses intentions.

1. 20 ans d'histoire

Les racines du CAAC sont antérieures à 2014. Entre 2006 et 2013, deux conventions Programme Société Civile et Participation (CP SCP) interrogent déjà les ressorts d'un partenariat renouvelé entre organisations de la société civile du Nord et du Sud et le CFSI entre 2008 et 2023 est ONG garante de 2 Programmes Concertés Pluri Acteurs en Algérie et au Congo.

En s'appuyant sur des relations de long terme, les CP SCP ont permis de passer progressivement d'une logique de transfert et d'expertise à des démarches de partage de savoirs, de diagnostic partagé et « d'apport mutuel », où chaque partie est reconnue comme porteuse de ressources, d'expériences et de lectures situées des enjeux de développement. Ces dispositifs ont contribué à la construction de voix collectives plus légitimes, à la structuration de réseaux, à l'ouverture d'espaces pluri-acteurs et à des transformations visibles, quoiqu'encore situées, des cadres et pratiques de l'action publique.

Pour autant, ces expériences mettent aussi en lumière des questions qui restent ouvertes pour les acteurs : comment consolider, dans la durée, des relations moins asymétriques alors que les mécanismes de financement et les cadres de l'aide continuent de peser sur les rapports de pouvoir ? Comment faire en sorte que les apprentissages issus de ces démarches – en termes de savoir-faire collectif, de dialogue avec les pouvoirs publics, de construction de plaidoyers communs – soient véritablement appropriés par les organisations et leurs réseaux au-delà des équipes directement engagées ? Comment relier plus systématiquement des dynamiques territoriales, très ancrées dans des contextes spécifiques, aux enjeux plus larges de politiques nationales et internationales ?⁷

C'est précisément pour travailler ces questions avec les acteurs eux-mêmes qu'un processus de recherche-action collaboratif tel que le Programme CAAC a été mis en place, en prolongeant et en approfondissant les acquis du Programme tout en outillant davantage la réflexivité, la capitalisation et les apprentissages inter-organisationnels.

a) Le CAAC 1 (2014-2018) : Des organisations aux territoires

En réponse à l'apparente dichotomie global-local, le CFSI change de focale et passe d'une attention portée aux relations bilatérales d'organisation à organisation à la considération de coopérations pluri-acteurs de « territoire à territoire ».

⁷Tout ce qui précède synthétise des apports de « Prendre part aux politiques publiques... » (<https://www.cfsi.asso.fr/wp-content/uploads/2021/01/1-scp-prendre-part-aux-pol-publ-capitalisation.pdf>), du rapport IRG « Analyse transversale. Capitalisation du programme Société Civile et Participation (2010-2013) » (<https://www.cfsi.asso.fr/wp-content/uploads/2021/01/capitalisation-scp-2010-2013-bdef.pdf>) et de « Sociétés civiles et pouvoirs publics... » (<https://www.cfsi.asso.fr/wp-content/uploads/2021/01/scp-actes-seminaires-20140428-def.pdf>).

Les « opérations pilotes » (OP) développées dans le cadre du CAAC 1 mettent en lumière le fait que les relations partenariales ne peuvent pleinement être appréhendées que si elles sont inscrites dans des écosystèmes territoriaux qu'il faut être en mesure de saisir distinctement et dont il faut pouvoir mobiliser les ressources⁸. Alors, elles commencent à explorer l'approche pluri-acteurs et la nécessité sous-jacente, pour aborder les enjeux de développement local, d'articuler des logiques hétérogènes associant solidarité, marché, service public, société civile et acteurs de la recherche académique. Cela dans une démarche participative et inclusive qui promeut le passage d'une logique d'aide à une culture d'interdépendances, remplaçant les ODD et l'apprentissage mutuel au cœur des partenariats.

Des dispositifs de gouvernance innovants sont expérimentés (cf. Encadré 1) mais les OSI participantes se heurtent à la difficulté de faire coïncider des cultures organisationnelles cloisonnées, des langages différents ou des objectifs parfois divergents⁹.

Encadré 1 : Dispositifs de gouvernance innovants expérimentés lors du CAAC 1

➤ **Comités de pilotage multipartites**

En établissant la plateforme FIP, ESSOR et ses partenaires tchadiens ont institué un comité de pilotage avec une présidence tournante entre institutions.

➤ **Instances de concertation territoriales**

Au Mali, pour la ZAE (Zone d'activités électrifiées) portée par le GERES, un cadre de concertation territorial est constitué de représentants communaux, agricoles, artisans, femmes et usagers, pour piloter les activités et partager l'information ;

Cap Solidarités en France initie des réseaux locaux intégrant des groupes d'acteurs économiques, associatifs et institutionnels pour l'innovation sociale des jeunes.

➤ **Groupes de travail thématiques**

CA-G44/UNMFREO (Guinée/France) a mis en place des groupes de réflexion pour « l'écriture commune » des méthodes d'accompagnement du partenariat ;

Grdr, Acteurs Pour un Économie Solidaire (APES) et Lianes Coopération dans les Hauts-de-France et le Conseil Régional de Kayes (CRK), l'Espace Migration et Développement en région de Kayes (EMDK) au Mali ont engagé des groupes de travail traitant de l'économie sociale et solidaire (ESS), de la primauté de la personne, de l'organisation démocratique.

Il émerge des réflexions collectives que l'équilibre partenarial se construit surtout dans la durée, dans l'informel et est le résultat d'une reconnaissance mutuelle. Celle-ci est d'autant plus favorisée que l'ancrage local est profond et inscrit sur le temps long dans l'écosystème d'acteurs.

Les liens entre partenaires doivent être structurés par des principes et des valeurs communes. Par exemple, le Grdr et l'organisation Acteurs Pour un Économie Solidaire (APES) s'attachent à définir ensemble avec les acteurs maliens, ce qu'est l'économie sociale et solidaire (ESS), la primauté de la personne ou une organisation démocratique. Il apparaît déjà que des cadres structurants comme les approches basées sur les droits humains ou les ODD permettent de mieux transcender les clivages sectoriels et facilitent l'ouverture à de nouveaux acteurs.

Ces défis exigent des OSI qu'elles développent de nouvelles compétences : facilitation et animation de dialogues pluri-acteurs, dialogues avec les pouvoirs publics dans leur environnement propre et renforcement de la légitimité locale, capacité à s'ouvrir aux acteurs du secteur marchand et à de nouveaux réseaux de praticiens des solidarités, mobilisation du grand public comme moyen de pression sur les entreprises (campagnes RSE, consommation responsable), et monde académique. A titre d'exemples :

- Le SPF porte des campagnes d'information et de mobilisation publique sur la consommation solidaire et la défense des droits sociaux liés à l'agriculture et à la sécurité alimentaire (notamment à Montauban et au Salvador) ;

⁸Rapport de capitalisation du CAAC 1 (<https://www.cfsi.asso.fr/wp-content/uploads/2021/02/rapport-CFSI-caac-phase1.pdf>). D'où l'ambition de « relier l'économie au social » à travers de 3 objectifs stratégiques interdépendants : renforcer des dynamiques économiques au service de l'insertion sociale et de la réduction de la pauvreté ; engager ou faciliter un dialogue, mobiliser les acteurs marchands du territoire ; interpeller la responsabilité sociale et environnementale (RSE) des entreprises (cf. Des ODD aux territoires : coopérons autrement, p.20 : <https://www.cfsi.asso.fr/wp-content/uploads/2023/03/20221214-actes-seminaire-bassedef-BAT-pourleweb.pdf>).

⁹D'où un intérêt marqué par les OSI en faveur d'une coopération avec les acteurs de l'ESS, qui sans exclure un débat sur les valeurs, permet plus facilement de sortir d'une lecture purement marchande et de coconstruire des alternatives au système productiviste.

- Les organisations et réseau CGT, Banana Link, CGT Guadeloupe, COLSIBA mobilisent le grand public par des campagnes d'information (expositions, débats, articles de presse, outils pédagogiques) et exercent une pression sur les entreprises du secteur bananier pour les amener à respecter les droits, la santé et la sécurité des travailleurs ;
- La CGT, BATIK International et le GRET conduisent des actions similaires sur les droits syndicaux, la santé et la sécurité au travail des femmes migrantes, avec des outils de mobilisation et d'information qui s'adressent aux consommateurs pour promouvoir des pratiques responsables et engagées (en France, au Vietnam et dans d'autres pays).

Fondamentalement, la coopération de territoire à territoire remet en cause les postures déséquilibrées entre bénéficiaires du « Sud » auxquels les acteurs « Nord » transfèreraient leur expertise. L'approche conduit également à valoriser la richesse d'une coopération Sud-Sud qui se montre féconde en innovations et propice à l'autonomisation des acteurs :

- Dans l'OP « L'insertion sociale et professionnelle des jeunes en milieu rural » (Guinée 44, UNMFREO), la création de Maisons familiales rurales en Guinée s'appuie sur des compétences maliennes et béninoises, ce qui a impulsé, au-delà du dialogue Nord-Nord et Nord-Sud, des dialogues Sud-Sud. Cette circulation d'expertise entre Mali, Bénin et Guinée contribue à l'appropriation locale des dispositifs de formation et à la reconnaissance officielle d'associations guinéennes par le ministère guinéen de la formation professionnelle.
- Autour de « Dispositifs innovants pour la formation et l'insertion professionnelle » (ESSOR) au Tchad, l'idée d'autonomisation et d'institutionnalisation de la plateforme Formation et Insertion Professionnelle (FIP) est envisagée après un voyage d'échanges en Côte d'Ivoire. Cet appui horizontal entre acteurs africains est explicitement présenté comme une illustration de la valeur de la coopération Sud-Sud pour ajuster la gouvernance d'un dispositif national et renforcer la confiance entre acteurs publics et privés.
- Un projet du Secours populaire français sur l'agriculture biologique, initialement centré sur le Salvador et l'Occitanie, s'est « élargi à plusieurs pays d'Amérique latine (Colombie, Cuba et Mexique) et à l'Afrique subsaharienne (Mali, Mauritanie) » ; les échanges entre organisations paysannes et collectifs de femmes de ces différents pays permettent de co-construire des pratiques autour des semences et des filières bio, montrant comment des initiatives Sud-Sud peuvent générer des innovations agronomiques et des alliances de plaidoyer au-delà du seul cadre Nord-Sud.
- Dans l'opération « Échangeons pour l'insertion économique et professionnelle des femmes »¹⁰ (BATIK International), la circulation d'expériences et de savoirs entre femmes et organisations des trois pays du Maghreb et du Machrek (Tunisie, Égypte, Maroc) s'est avérée déterminante pour adapter les méthodologies d'insertion économique et les outils de plaidoyer aux réalités locales. Ces échanges Sud-Sud ont permis aux partenaires locaux de nouer des alliances avec des acteurs avec lesquels ils n'avaient pas l'habitude de travailler et de renforcer leur autonomie dans la définition de leurs approches d'égalité femmes-hommes, tout en bénéficiant du dialogue établi avec les collectivités locales franciliennes et du Centre Hubertine Auclert, renforçant ainsi les capacités des organisations à définir elles-mêmes leurs stratégies d'émancipation économique et de droits.

Le rapport de capitalisation rédigé par l'IRG évoque aussi les « effets retours de la solidarité vers la France »¹¹. Plusieurs IP du CAAC 1 témoignent de ces effets¹². L'expérience au Sud favorise au Nord une ouverture au monde et un accroissement des capacités de mobilisation, tout en enrichissant les outils d'ECSI et les instruments de plaidoyer. Il est ainsi relevé que « les expériences vécues là-bas sont reversées ici, ce qui permet de prendre du recul, parfois même de réouvrir un dialogue fermé, grâce à l'apport du décentrement permis par les partenaires internationaux ». Les missions croisées ou visites permettent également de mobiliser, voire de remobiliser, les acteurs locaux. « La sensibilisation et la communication, notamment à l'attention du grand public (expositions, débats, articles dans la presse), permettent d'amplifier ces effets en retour ». D'ailleurs, cela entraîne une autre manifestation des effets retours : l'émergence d'une conscience de co-responsables envers « le modèle de développement que nous alimentons chaque jour et que la dimension de solidarité est également dans les mains des consommateurs-acteurs que nous sommes »¹³.

L'innovation réside enfin dans le repositionnement des organisations membres du CFSI vers des fonctions de facilitation et de soutien, plutôt que de portage direct des projets¹⁴. Néanmoins la demande des partenaires internationaux en faveur d'une horizontalité plus effective continue d'être exprimée.

¹⁰Cahier n°3 Bis - Compte-rendu technique et financier - rubrique « Les résultats des dialogues pluri-acteurs ».

¹¹Rapport de capitalisation du CAAC 1, pp. 64-66.

¹²Par exemple : CA-G44/UNMFREO (Guinée/France) : effets éducatifs et sensibilisation du territoire français grâce à la venue de partenaires guinéens ; BATIK International : actions de sensibilisation auprès du grand public pour renforcer le dialogue local en France ; GERES, GRET/CGT/BATIK International : apports méthodologiques et compétences valorisées en France à partir d'expériences menées à l'étranger.

¹³Ces citations sont toutes deux reprises du rapport de capitalisation du CAAC 1, p. 9.

¹⁴Rapport de capitalisation du CAAC 1, pp. 23-24.

b) Le CAAC 2 : Des effets miroirs à la loupe (2019 - 2022)

L'approche entre territoires permet-elle d'instaurer davantage d'horizontalité ?

Dans le CAAC 2, le CFSI propose à ses membres et à leurs partenaires d'approfondir leurs ancrages territoriaux, en mettant en lumière leurs enjeux partagés. Le CAAC 2 souhaite également favoriser l'apprentissage entre pairs, propice à l'évolution des stratégies internes ainsi qu'à la conclusion de nouvelles alliances. Un fonds spécifique pour l'Animation Territoriale Décentralisée (ATD), est ainsi intégré au dispositif du CAAC 2.

Dans le CAAC 2, le CFSI veut capitaliser sur les effets miroirs (appelés « effets retours » dans le CAAC 1). Alors que les ATD en Normandie, Hauts-de-France et Pays de la Loire intègrent la valorisation des pratiques des partenaires aux Suds pour renouveler l'action locale en France (insertion, ESS, dialogue interculturel), la majorité des IP du CAAC 2 sont implantées sur les deux rives ou s'inscrivent dans une démarche intégrant deux volets stratégiques (dans les deux géographies Nord et Sud) mais poursuivent un objectif de mutualisation des compétences, voire de renforcement des capacités des acteurs Nord par les acteurs Sud (renversement de situation) :

- A travers TerrePro, PSs ambitionne la transposition de Méthodes de participation apprises au Sénégal pour l'insertion socioprofessionnelle en Savoie et tente de mobiliser les pratiques d'accompagnement des partenaires pour enrichir les dispositifs français ;
- Avec les ODD labs, Cap Solidarité et ESSOR favorisent le transfert de méthodes participatives et créatives testées au Maroc et au Tchad en matière de mobilisation des jeunes, d'usage de la culture ou d'implication citoyenne dans les politiques publiques ;
- Via le Forum Syndical, la CGT, le GRET et la CFDT partagent, sur des enjeux syndicaux co-construits, des solutions techniques issues des terrains africain, sud-américain ou asiatique (ex : environnement, RSE, modalités syndicales amenées en Bretagne et Île-de-France) ;
- Univers-Sel, Essentiel et Guinée 44 réinjectent les savoirs paysans, des modèles d'organisation de la filière sel et des enjeux de nutrition sénégalais et guinéens dans la structuration de filières ESS et l'agriculture familiale en Pays de la Loire.

Le processus est perturbé par la crise sanitaire (mars 2020) ainsi que par une succession de crises politiques dans les pays partenaires¹⁵. Les parties prenantes vont s'adapter, voire parvenir à en tirer parti : les organisations montent en compétences notamment sur le numérique (plateformes et outils collaboratifs) et les modalités d'animation à distance mobilisent finalement plus largement qu'en présentiel.

Face aux restrictions, plusieurs projets vont se recentrer aussi sur la mobilisation des jeunes, notamment dans les pays partenaires, leur donnant un rôle plus actif dans la conception et la mise en œuvre des activités¹⁶. De façon générale, davantage de confiance sera accordée aux acteurs locaux et, tout en maintenant les liens internationaux, chacun s'ancrera davantage dans son territoire.

Les difficultés du contexte exercent en quelque sorte un effet loupe sur les conditions de l'établissement de relations réciproques entre partenaires. Ainsi, il ressort des réflexions que la réciprocité ne se décrète pas et qu'il ne suffit pas non plus d'organiser des missions, même croisées pour la rendre effective. Il faut repenser en profondeur la nature même des relations, les rapports de pouvoir implicites, la répartition réelle des rôles et des responsabilités et donc reconnaître les intérêts mutuels légitimes entre partenaires, au-delà de la poursuite d'objectifs communs formellement partagés.

En cela, les ODD sont réaffirmés comme un socle de convergences structurant. La dimension systémique de l'agenda 2030 appuie aussi l'ambition de construire des partenariats pluri-acteurs et pluri-secteurs, à des échelles multiples (locale, régionale, nationale et internationale).

La prise de conscience de ces enjeux permet d'avancer en principe sur les plans de la reconnaissance mutuelle, des apprentissages croisés, du partage d'expertises, etc. Mais ces dimensions restent souvent implicites, assez peu formalisées et valorisées dans les logiques d'intervention.

Et les partenaires des IP demeurent encore insuffisamment intégrés dans la conception des projets, dans leur gestion financière, dans les processus d'évaluation et de capitalisation. Le fait que la responsabilité juridique et financière reste

¹⁵Coups d'État en Guinée (septembre 2021) et au Mali (août 2020 et mai 2021), tensions au Bangladesh, en Inde, aux Philippines, au Salvador. Du fait de ces événements et des contraintes imposées par la pandémie, les modalités de communication entre partenaires ont été remises en question, ainsi que la planification, la faisabilité des activités et les conditions de financement.

¹⁶C'est le cas en particulier au sein des coopératives salvadoriennes partenaires de l'antenne SPF de Montauban.

concentrée au Nord influe encore sur les relations.

Cela étant dit, la difficulté d'avoir des relations effectives en réciprocité ne relève pas seulement d'une inadéquation des cadres ou de considérations techniques liées à l'ingénierie des projets. Les besoins des acteur.ice.s sont différents et les partenaires n'envisagent pas nécessairement la réciprocité comme une dimension prioritaire.

L'ensemble de ces constats motive l'élaboration d'un baromètre des réciprocités qui permette aux membres du CFSI de s'auto-évaluer et de rendre lisible et visible la réciprocité dans leurs relations partenariales¹⁷. L'appréhension des réciprocités étant subjective et liée aux spécificités des territoires partenaires, la proposition de baromètre offre un guide à la réflexion non normatif.

c) Le CAAC 3 : Les réciprocités dans la trans-territorialité (2023-2026)

Le CAAC 3 encourage explicitement les « projets co-développés en réciprocité avec les organisations partenaires » et il s'agit pour le CFSI de transformer les acquis conceptuels des phases précédentes en ressources appropriables et en argumentaires de plaidoyer robustes. C'est pourquoi le Comité stratégique du CAAC 3 place le développement du baromètre de la réciprocité et l'accompagnement de son appropriation au cœur des enjeux de cette dernière phase, pour appuyer les coopération(s) entre territoire(s) à jouer pleinement la carte du pluri-acteurs dans la poursuite d'enjeux communs. L'intérêt étant porté à la définition d'enjeux sur des sujets sociaux, environnementaux ou économiques, il s'agit de déterminer comment construire des réponses collectives qui influent et irriguent les politiques publiques et/ou pourraient s'affirmer comme contre-pouvoirs¹⁸.

2. Les outils du CAAC

Pour donner corps aux besoins et attentes des membres tout en restant en phase avec l'évolution des politiques et enjeux de la solidarité internationale, le Programme CAAC a progressivement développé un dispositif intégré qui permet à la fois de financer des cadres d'expérimentation et d'animer une dynamique collective de capitalisation et de production de connaissances.

Trois outils interdépendants constituent aujourd'hui cette proposition. Ils organisent concrètement la possibilité de « coopérer autrement », en mettant au travail les enjeux de partenariats pluriels, de territorialisation et d'apprentissage partagé.

a) Le fonds d'appui aux Initiatives Pilotes (IP)

Le fonds IP (OP pour le CAAC 1) est le principal outil de soutien aux initiatives de coopération pluri-acteurs de territoires à territoires qui répondent à des enjeux communs et entendent contribuer à l'atteinte des ODD.

Ces IP sont sélectionnées via des appels à projets.

Concrètement, le fond finance des dispositifs de gouvernance territoriale, comme :

- La Zone d'Activités Électrifiées -ZAE- (GERES, Mali), qui crée un dispositif de gouvernance pluri-acteurs associant communes, services déconcentrés, organisations paysannes, artisans et usagers pour piloter un pôle d'activités économiques autour de l'accès à l'énergie (CAAC 1) ;
- La plateforme FIP au Tchad (ESSOR), qui s'appuie sur un comité de pilotage pluri-acteurs à présidence tournante pour organiser, à l'échelle d'un territoire, l'offre de formation et d'insertion professionnelle en lien avec les collectivités, les services publics et les acteurs économiques (CAAC 1) ;
- Kindia-Orvault, « Territoires de solidarité climatique » (Guinée 44), qui met en place une instance de concertation climat-agriculture entre plusieurs communes de Kindia et la ville d'Orvault, afin de co-élaborer des réponses locales aux enjeux climatiques et agricoles (CAAC, 1, 2, 3).

¹⁷Rapport de capitalisation du CAAC2 (<https://www.cfsi.asso.fr/wp-content/uploads/2022/09/caac2-rapport-final-capit-BAT20220916-basse-def-avec-compression.pdf>).

¹⁸Par exemple, dans un contexte de crise économique, de montée du chômage des jeunes, de désaffiliation sociale, comment créer des parcours d'insertion professionnelle des jeunes, comment mobiliser les compétences locales, comment faire de la mobilité internationale un levier d'insertion plutôt qu'une fuite des talents ? Face à la crise du modèle économique dominant, comment structurer des filières ESS qui relient le Nord et le Sud, comment créer des circuits courts internationaux, comment faire dialoguer acteurs de la solidarité internationale et acteurs de l'ESS qui se connaissent encore mal ? Comment construire des réponses territoriales aux enjeux climatiques globaux, articuler les savoirs locaux et les enjeux planétaires et faire de la transition écologique un levier de justice sociale ?

Il finance également des expérimentations économiques solidaires comme :

- Le programme ESS Grdr-APES (Hauts-de-France, Kayes), qui construit des filières d'ESS transnationales en mobilisant migrants, collectivités et entreprises de l'ESS pour créer des activités génératrices de revenus ancrées dans les territoires (CAAC 1) ;
- Les projets agricoles et agro-alimentaires territoriaux à Montpellier et Rufisque, (GRDR et partenaires), qui structurent des circuits courts, appuient les petites entreprises agro-alimentaires et l'agriculture familiale, en articulant sécurité alimentaire, ESS et politiques publiques locales (CAAC 2, 3).

Il finance encore des démarches d'insertion ou d'éducation populaire, comme :

- óvenes activistas en solidaridad y esperanza – JASE- (CENCA, BATIK International, centre social Les Bourrely) : démarche qui mobilise des jeunes des quartiers populaires de Lima et de Marseille autour des discriminations, du genre et de la participation citoyenne, avec des allers-retours méthodologiques entre le Pérou et la France (CAAC 3) ;
- Jeunesses et ruralités (ESSOR et partenaires), qui articule insertion de jeunes ruraux, entrepreneuriat en ESS et animation territoriale entre Hauts-de-France et plusieurs pays africains, en appuyant des parcours d'engagement et de professionnalisation (CAAC 3) ;
- Jeunesses pour une alimentation durable et engagée – JADE- (GRDR, Seine-Saint-Denis-Ziguinchor), qui utilise l'éducation populaire à l'alimentation pour créer des espaces de dialogue entre élèves, diaspora, collectivités et acteurs économiques, et faire émerger des projets portés par les jeunes (CAAC 3).

L'appui du fonds est conditionné à une approche pluri-acteurs et à la recherche de réciprocité dans les apprentissages. Les IP sont donc aussi des espaces de renforcement mutuel des capacités.

Il est fréquent que les IP soient conçues et mises en œuvre pour prolonger ou compléter des expérimentations antérieures. Ainsi, par exemple :

- Portée par le Grdr en partenariat avec le CIRAD, la Métropole de Montpellier et le Département sénégalais de Rufisque, l'IP WECCO se situe clairement dans la continuité des Projets Alimentaires Territoriaux (PAT)¹⁹ de Rufisque accompagnés par le Grdr et CICODEV (financements conjoints Sénégal-France, programmes de reboisement, structuration de filières locales et d'actions de Montpellier sur l'agroécologie et la restauration scolaire). Le CAAC 3 relie ces écosystèmes et y intègre des acteurs supplémentaires (Association des Sénégalais de l'Hérault, entreprises agro-alimentaires, inspection académique, chercheurs de Ziguinchor). WECCO prend aussi appui sur une première IP du CAAC 2 (CAAC 3) ;
- L'IP Migr'Action (BATIK International – FTCR) prolonge une ATD du CAAC 2 sur l'accueil rural des personnes réfugiées en Normandie en ajoutant un versant tunisien et en investissant la Drôme et l'Ardèche (CAAC 3) ;
- L'ATD Jeunesses et ruralités entre Nord et Suds (ESSOR, Élevage Sans Frontières) s'inscrit dans la continuité d'une animation CAAC 2 en Hauts-de-France sur l'ESS-migrations-coopération internationale (CAAC 3).

b) Le fonds d'appui aux Animations Territoriales Décentralisées (ATD)

Issu de la phase 2 et consolidé dans le CAAC 3, le dispositif ATD est un outil singulier qui permet de cofinancer des « initiatives collaboratives destinées à dynamiser les écosystèmes territoriaux », principalement en France, en articulant le local et le global. Il s'agit aussi de valoriser les effets d'engagements internationaux sur les territoires en France pour mieux lutter contre le repli sur soi.

Conçues d'abord comme des activités de diffusion et de partage des apprentissages tirés des initiatives pilotes, les ATD se révèlent être de véritables projets de coopération pluri-acteurs dans les territoires français²⁰. Les propositions sont très opérationnelles. Par exemple :

- Lors du CAAC 2, Guinée 44 en partenariat avec Essentiel et Univers-Sel (Pays de la Loire) veut outiller la mobilisation de bénévoles du monde de l'entreprise ;
- Dans les Hauts-de-France, le GRDR anime des interactions entre entreprises de l'ESS travaillant avec des associations de migrants sur des projets d'investissement et d'insertion ;

¹⁹<https://chambres-agriculture.fr/sinformer/nos-ressources/filieres-et-alimentation/projets-alimentaires-territoriaux#:~:text=Les%20PAT%20sont%20issus%20de,transition%20agricole%2C%20alimentaire%20et%20environnementale>.

²⁰B. Seror, Rapport d'évaluation finale du CAAC 2 (p. 27-29, 34-38) ; Rapport d'exécution du CAAC2 ; Des ODD aux territoires--Actes du Séminaire International de décembre 2022 ([file:///Users/stephaneboulch/Downloads/https-www.cfsi.asso.fr-wp-content-uploads-2023-03-20221214-actes-seminaire-bassedef-BAT-pourleweb%20\(1\).pdf](file:///Users/stephaneboulch/Downloads/https-www.cfsi.asso.fr-wp-content-uploads-2023-03-20221214-actes-seminaire-bassedef-BAT-pourleweb%20(1).pdf)).

- En Normandie BATIK International porte une animation intégrant une maison familiale rurale et une association locale membre d'Ingénieurs sans frontières. Les conditions de dialogue entre acteurs sociaux, agriculteur.ice.s et demandeur.euse.s d'asile sont créées par la réalisation d'un diagnostic territorial, par l'accueil de réfugiés en zone rurale, par des expositions, la rédaction d'un rapport de capitalisation...;
- L'IFAID (Nouvelle Aquitaine/Madagascar) en partenariat avec Agrisud International et CUF, anime des ateliers territoriaux pour renforcer les approches pluri-acteurs au service du développement local.

De la même manière que les IP, plusieurs ATD sont conçues pour compléter des initiatives en cours ou antérieures. Par exemple :

- L'animation territoriale développée lors du CAAC 2 en Hauts-de-France sur ESS – migrations – coopération internationale par le Grdr en partenariat avec Lianes Coopération (RRMA) et l'APES, sert de base à l'ATD Jeunesses et ruralités portée par ESSOR, en partenariat avec Elevage Sans Frontières et Lianes Coopération, qui élargit le cercle des partenaires (Bio Hauts-de-France, MRJC, Terres de Liens, enseignement agricole, organisations paysannes et structures jeunesse au Bénin, Togo, Guinée-Bissau) et y intègre la question de la jeunesse rurale comme enjeu partagé Nord-Sud ;
- L'ATD Jeunesses pour une alimentation durable et engagée (JADE) est construite dans le cadre du CAAC 3 par le Grdr avec les départements de Seine-Saint-Denis et Ziguinchor. Elle s'appuie sur le travail mené dans le cadre du CAAC 2 (cantines rurales au Sénégal, mallette RIOTERRA testée en Seine-Saint-Denis, projets alimentaires territoriaux Rufisque, Kayes, Ziguinchor) pour créer des espaces de dialogue entre élèves, diaspora, collectivités et acteurs économiques de part et d'autre.

c) Les animations transversales et la capitalisation continue

Parallèle aux fonds IP et ATD, le troisième pilier du CAAC est incarné par des animations transversales qui structurent l'apprentissage collectif entre membres et partenaires : ateliers synergies, bilan de fonds d'appui, séminaires, voyages d'étude, espaces de co-analyse, outils méthodologiques partagés, etc.

Les animations transversales offrent aux porteurs d'IP et d'ATD des espaces réguliers de mise en commun, de mise à distance et de construction de sens.

Les membres interrogés soulignent que « la mutualisation entre pairs » et « l'animation d'espaces collectifs » font partie des dimensions les plus appréciées de l'accompagnement du CFSI, au-delà du seul soutien financier. Les ateliers synergies et de bilan de fonds d'appui, par exemple, sont décrits comme des lieux où se travaillent concrètement les notions de réciprocité, de gouvernance partagée et d'ancrage territorial, bien souvent à partir des récits des IP et des ATD.

La présente étude s'inscrit dans cette logique d'animation transversale du Programme CAAC. Le dispositif de capitalisation est déployé depuis le CAAC 1 comme un élément de prise de distance et aussi d'accompagnement. En problématisant les enjeux, en nourrissant les débats, il permet d'explicitier les expériences et vise à créer de l'apprentissage en les partageant et en les valorisant dans des espaces d'analyse collective, favorisant ainsi l'appropriation critique des savoir-faire et savoir-être émergents.

Les animations transversales contribuent aussi à répondre aux besoins méthodologiques identifiés par les membres du CFSI au fil des phases : appui à la formulation participative, appropriation des approches orientées changement, travail sur les postures partenariales, accompagnement des dynamiques de gouvernance pluri-acteurs.

Les enquêtes que nous avons adressées aux membres et aux partenaires montrent que près de la moitié des répondant.e.s considèrent que le CFSI « propose des outils utiles à la réflexion et à la préparation des dossiers », citant les capitalisations des phases antérieures et le baromètre des réciprocités parmi les repères les plus mobilisés. Mais plusieurs témoignages – comme ceux de PSs, SPF ou du GRET – rappellent aussi que le bénéfice tiré de ces espaces dépend fortement du degré d'investissement de chacun.e dans la dynamique collective et de sa capacité à faire circuler les apprentissages au sein de son organisation. C'est précisément ce que cherchent à renforcer les dispositifs transversaux : transformer des apports individuels en capital de connaissances partagé, mis au service d'une culture commune de la réciprocité et d'une stratégie collective face aux enjeux politiques actuels.

3. L'accompagnement des initiatives expérimentales (IP et ATD) : état des lieux

a) Typologie des structures accompagnées

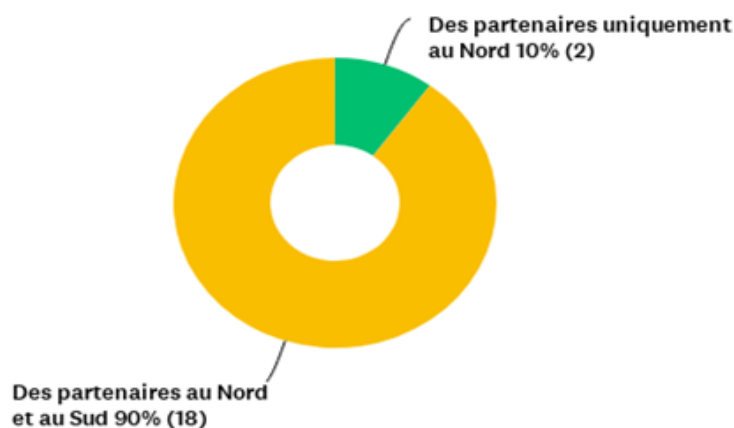
En 9 ans, 90% des activités accompagnées par le CAAC ont impliqué des partenaires dans les deux hémisphères. L'ambition du CAAC étant d'abord tournée sur le renforcement des membres du CSFI, aucune action n'a jamais impliqué uniquement des partenaires des Suds.

Cela ne signifie pas que l'ambition de renforcement des capacités du CAAC est circonscrite aux membres. Elle inclut aussi leurs partenaires, en France comme ailleurs, dans une logique de renforcement mutuel, de co-responsabilisation et de réciprocité.

Le renforcement mutuel des partenaires en France et à l'international et de leurs actions sur leurs territoires est un effet recherché par le Programme. La recherche de partenariats de plus en plus réciproques amène d'ailleurs des membres du CSFI (BATIK International et UNMFREO) à confier le portage des projets dans lesquels ils s'impliquent à leurs partenaires : CENCA au Pérou et les MFR au Togo.

Les phases 1 et 2 du Programme se sont en effet concentrées sur l'accompagnement des postures de coopération des membres du CSFI tandis que la réciprocité du point de vue des partenaires est intégrée dans le cadre de la troisième phase. Il est cependant à noter que le CSFI bénéficiait déjà d'une expérience conséquente de cofinancement et d'accompagnement de projets portés par les partenaires d'autres pays, aujourd'hui désigné sous le vocable de « localisation de l'aide ». Entre 2008 et 2023, dans le cadre des deux PCPA en Algérie et au Congo, les porteurs de projets étaient algériens et congolais. De plus, la majorité des projets soutenus par les fonds d'appui du Programme de Promotion de l'Agriculture Familiales en Afrique de l'Ouest (PAFAO), à partir de 2009, sont majoritairement portés par des organisations africaines. Les organisations signataires des conventions sont, dans le cadre de certains fonds d'appui, incitées et encouragées à des partenariats internationaux avec leurs pairs d'autres pays et notamment français. Au total, plus de 500 micros et mésos projets portés par des organisations africaines ont ainsi été cofinancés et accompagnés dans le cadre de ces trois Programmes développés par le CSFI depuis 2008.

Figure 11 : Votre initiative impliquait



Source : questionnaire membres

Quoiqu'il en soit, d'après le questionnaire adressé aux membres, les initiatives visent d'emblée une contribution « en réciprocité », c'est-à-dire qu'elles enregistrent des flux entre deux géographies (Nord et Sud) plutôt que des actions ancrées dans les territoires du Nord et du Sud de manière indépendante.

Cela est conforme aux critères d'éligibilités appliqués aux IP du CAAC 3 qui encouragent des « visions et principes partagés et respectueux des singularités de chacun, la co-construction (...) et la réciprocité dans l'action et les apprentissages »²¹.

²¹Appel restreint, 2023.

Figure 12 : Votre initiative vise une contribution

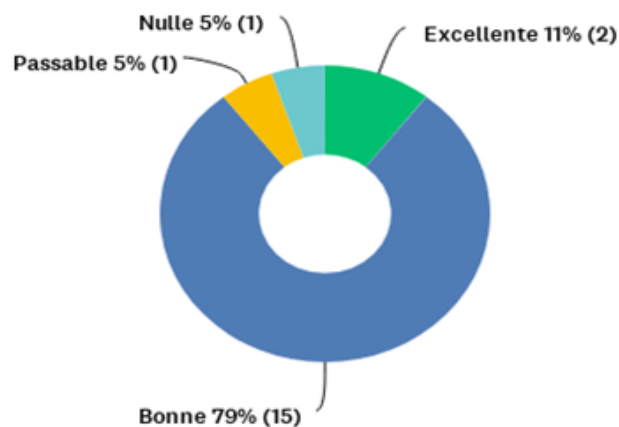
CHOIX DE RÉPONSES	RÉPONSES	
Au Nord	15%	3
Au Sud	0%	0
Au Nord et au Sud, indépendamment	10%	2
Au Nord et au Sud, en réciprocité (avec des flux d'activités dans les deux sens)	75%	15
TOTAL		20

Source : questionnaire membres

Figure 13 : Considérez-vous votre initiative comme étant pluri-acteurs ?

CHOIX DE RÉPONSES	RÉPONSES	
Oui, parce qu'elle implique de nombreuses parties prenantes (bénéficiaires, OSC)	70%	14
Oui, parce que ses parties prenantes sont de différentes natures	75%	15
Oui, parce qu'elle agit dans différents secteurs	35%	7
Non	0%	0
Nombre total de participants: 20		

Source : questionnaire membres

Figure 14 : Comment estimez-vous l'implication et la participation des bénéficiaires dans la mise en œuvre des activités de votre initiative

Source : questionnaire membres

Conformément au cadre posé par le CFSI depuis 2014, les initiatives appuyées par le CAAC ont aussi un caractère pluri-acteurs.

L'ambition de faire évoluer les partenariats des membres du CFSI pour développer des relations plurielles se trouvait déjà exprimées dans les conventions programme SCP. Poursuivre la réflexion sur le pluri-acteurs est un objectif explicite de la NIONG du CAAC, dès sa première phase. C'est également son 1er axe de capitalisation²² et un de ses objectifs de changement : « les membres adoptent progressivement une approche pluri-acteurs ».

Cet objectif se retrouve ensuite dans le dispositif de suivi-évaluation des changements du CAAC 2. Parmi les indicateurs de progression, on note qu'un outil commun caractérisant l'approche pluri-acteurs est élaboré sur la base des expériences des membres.

L'appel IP du CAAC 3 formalise encore l'exigence pluri-acteurs et en fait un critère d'éligibilité (« doivent obligatoirement intégrer...») et le comité consultatif l'utilise comme critère discriminant dans ses avis, avec références précises aux configurations d'acteurs dans chaque fiche projet²³.

Ce caractère pluri-acteurs sous-tend plusieurs réalités. D'abord, les acteurs sont multiples, mais ils sont très souvent de différentes natures : les OSC en premier lieu, mais aussi les autorités locales (présentes dans 78% des projets), des acteurs des services marchands et les universités (dans 67%).

Les résultats de l'enquête indiquent que les communautés ne sont considérées comme parties prenantes que dans 50% des projets. Pour autant, pour ce qui concerne l'inclusion des bénéficiaires, les membres du CFSI sont 90% à estimer qu'elle est bonne ou excellente dans la mise en œuvre des activités.

Et, dans la plupart des documents de projets des IP et ATD du CAAC3, les communautés locales sont présentées comme parties prenantes à part entière des actions. Quelques exemples :

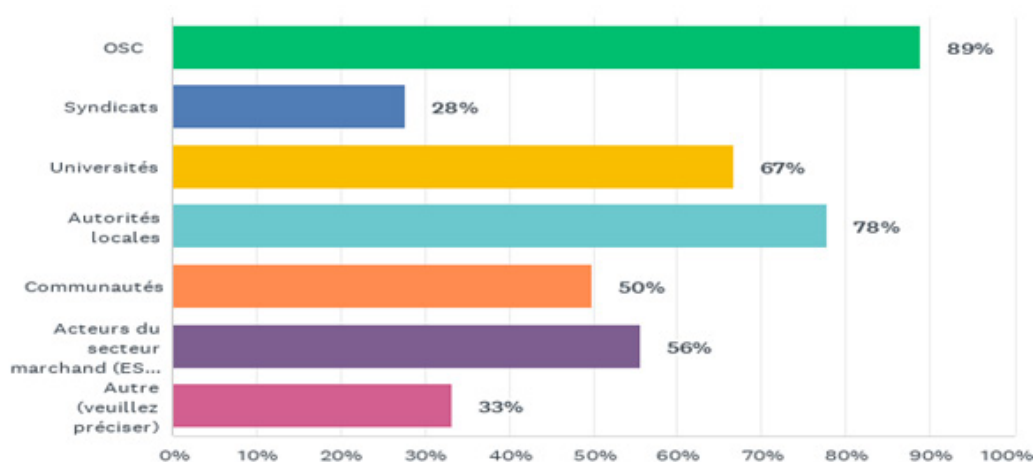
- Dans l'IP JASE (CENCA), les jeunes et les femmes (marmites collectives) sont à la fois publics cibles et acteurs de co-production : participation aux diagnostics, conception de projets d'entraide, animation de campagnes et implication dans les instances locales (budget participatif, Pacte de gouvernance) ;
- Dans l'IP Écosystèmes ESS France-Togo (Xylm), les structures ESS (coopératives, associations, collectifs de jeunes, acteurs de l'économie circulaire) sont bénéficiaires du renforcement de capacités et en même temps co-conçoivent les contenus, participent aux voyages d'échanges, aux plaidoyers et à la construction de référentiels communs ;
- Dans l'ATD DIFRAS (GRET), les 30 jeunes sélectionnés sont bénéficiaires directs (formations, ateliers, productions artistiques), mais aussi co-constructeur.ice.s des thématiques, producteur.ice.s de contenus audiovisuels et intervenant.e.s dans les débats et restitutions avec les pouvoirs publics.

D'autres types d'acteurs sont aussi mentionnés : les réseaux comme les RRMA, les organismes ayant une délégation de service public, les acteurs de la formation ou des organisations à caractères plus spécifiques, comme les organisations de femmes ou de jeunes.

²²« 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 »

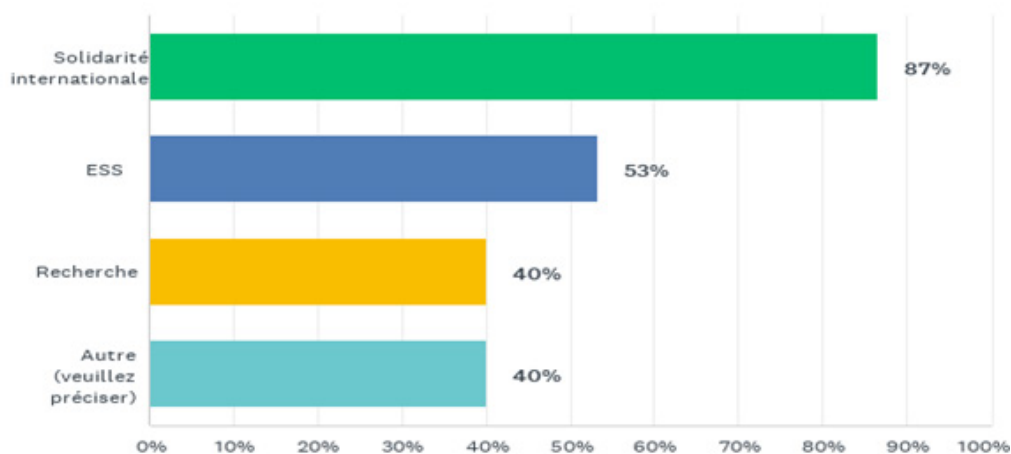
²³Le caractère pluri-acteurs n'est pas un critère d'éligibilité aussi formalisé que dans l'appel IP, il est plutôt intégré dans le canevas même de l'ATD et attendu dans la manière de construire le projet. Le formulaire ATD demande explicitement d'analyser « le degré de structuration de la société civile et sa capacité de dialogue avec les pouvoirs publics du territoire, les acteurs économiques et/ou ceux du monde académique et/ou les réseaux territoriaux ». Les questions de contexte, de cartographie des acteurs et de co-conception insistent sur l'implication conjointe d'OSC, de collectivités, d'acteurs économiques, académiques et de réseaux territoriaux, dans la logique de l'article « Partenariats et cadres de dialogues » de l'appel IP qui impose, lui, que les cadres de dialogue intègrent obligatoirement au moins trois différentes catégories d'acteurs.

Figure 15 : Si vous considérez votre initiative comme étant pluri-acteurs parce que ses parties prenantes sont de différentes natures, de quelles natures sont-elles ?



Source : questionnaire membres

Figure 16 : Si vous considérez votre initiative comme étant pluri-acteurs parce qu'elle agit dans différents secteurs, de quels secteurs s'agit-il ?



Source : questionnaire membres

Par ailleurs, les acteurs appartiennent à différents secteurs. Certes les organisations de solidarité internationale sont au premier plan, mais elles travaillent dans un écosystème avec de potentiels alliés comme les acteurs de la recherche et de plus en plus ceux du secteur marchand, lorsqu'elles partagent avec eux certaines valeurs. C'est le cas en particulier des acteurs de l'ESS comme Xylm et ce depuis même le CAAC 1, puisqu'ils visent un développement économique soucieux de la justice et l'équité sociale et environnementale²⁴. Cette ouverture aux différents secteurs marque la conscientisation qui s'affirme peu à peu de devoir faire (aussi) de la solidarité une valeur diffuse et intrinsèque à tous les secteurs et non d'un secteur à part entière.

Enfin, dans les « autres » réponses apportées, le secteur agricole est « cousin » du secteur de la solidarité internationale tandis que le CFSI, dont c'est le mandat historique, a confirmé une certaine expertise (notamment au travers de ses membres) dans ce domaine (incarné par le Programme Terres Nourricières et notamment d'Alimenterre et Pafao).

Comme nous l'avons déjà relevé dans l'historique du programme, ces ouvertures actuelles et sectorielles, ainsi que cette quête de relations partenariales équilibrées sont le fruit d'une incitation produite par le Programme lui-même.

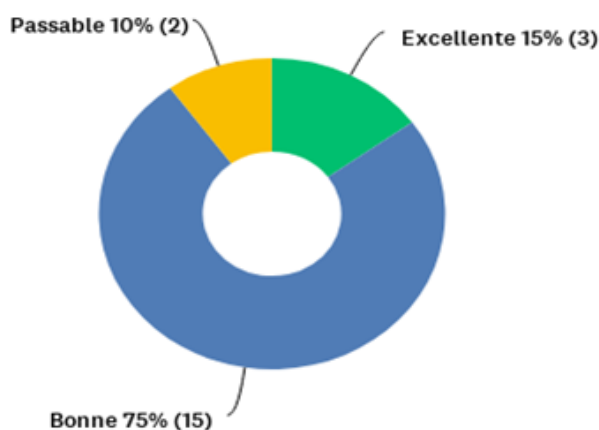
²⁴Rapport de capitalisation du CAAC 1, pp. 68-70.

b) L'incitation du CFSI à « coopérer autrement en acteurs de changement »

Les appels à projets publiés par le CFSI orientent d'emblée les propositions expérimentales vers le pluri-acteurs et le pluri-secteurs. Ils incitent aussi à une conception participative des projets, cela dès la phase de formulation du projet. Ceci est du reste reflété, dès la seconde phase du CAAC, par le cofinancement possible de la co-construction des initiatives. Une partie du budget (soit 2 000 € maximum cofinancés à 60 %) peut être consacrée à la co-construction. Toute organisation éligible au fonds peut en bénéficier que son initiative, in fine, soit retenue ou pas pour cofinancement par le comité consultatif.

Si la co-construction est promue dès le départ (et pointée dès le CAAC 1 comme une des conditions du « coopérer autrement »), elle ne devient un critère explicite que dans la phase 2. Les lignes directrices du CAAC 3 exigent quant à elles que les initiatives soient « co-construites ». Aussi, en retour, 90% des répondant.e.s au questionnaire estiment que l'implication des partenaires dans la formulation peut être considérée comme excellente ou bonne.

Figure 17 : Comment estimez-vous l'implication et la participation de vos partenaires (de l'initiative soutenue) dans la formulation ?



Source : questionnaire membres

Figure 18 : Lors de la formulation de votre initiative, votre partenariat était :

CHOIX DE RÉPONSES	RÉPONSES	
Naissant, on se connaissait à peine (moins d'1 an)	10%	2
Déjà établi, on s'appréhendait mutuellement (entre 1 et 3 ans)	10%	2
Ancien, une relation de confiance existait déjà (Plus de 3 ans)	70%	14
Evolutif, si vous avez eu le même partenaire sur plusieurs phases	10%	2
TOTAL		20

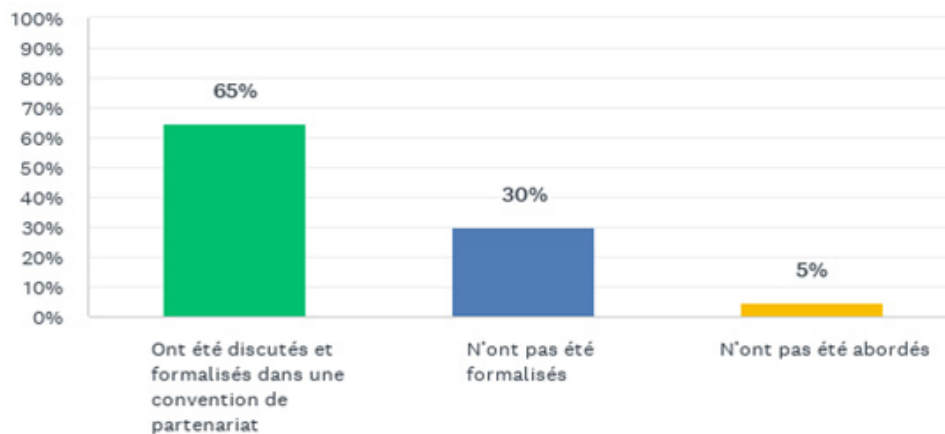
Source : questionnaire membres

Il faut noter que les partenariats relèvent pour la plupart (70% d'entre eux) de relations déjà anciennes (plus de 3 ans) et que l'on peut supposer que la relation de confiance entre les partenaires est déjà établie²⁵.

Les intérêts de chacun sont le plus souvent explicités lors de l'étape de formulation et formalisés ensuite à travers des conventions de partenariat : 65% des membres le déclarent, ils sont 83% chez les partenaires.

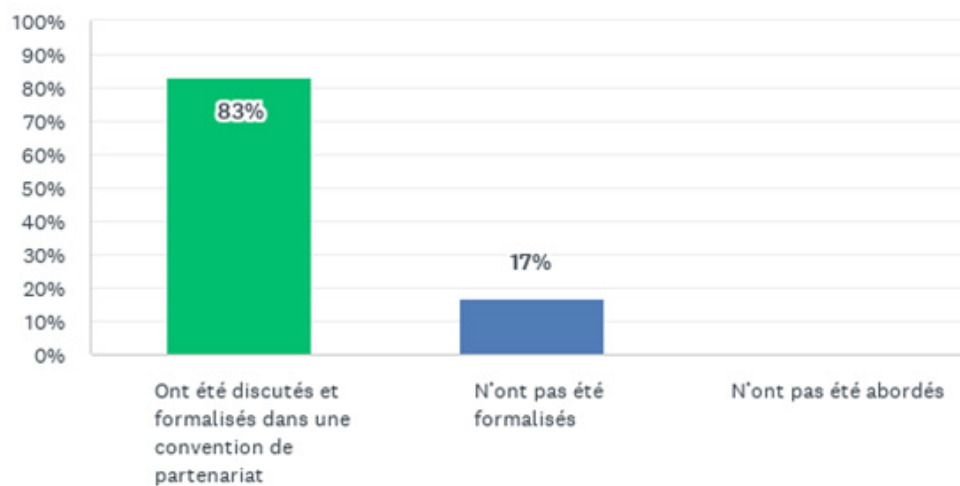
²⁵La section III.2 nous a déjà donné l'occasion de relever la continuité de certaines IP/ATD avec des initiatives antérieures.

Figure 19 : Lors de la formulation de votre initiative, les besoins et intérêts de chacun des partenaires



Source : questionnaire membres

Figure 20 : Lors de la formulation, vos besoins et vos intérêts



Source : questionnaire partenaires

Figure 21 : La formulation de votre initiative s'est faite, selon vous, de manière

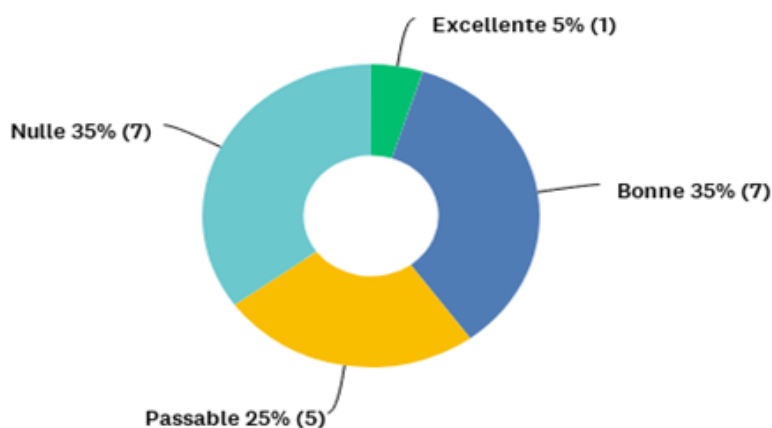
CHOIX DE RÉPONSES	RÉPONSES	
« La plus rapide possible », seul-e ou à deux de A à Z	15%	3
« De manière participative », avec une ou deux sessions collectives mais la rédaction a ensuite essentiellement reposée sur une ou deux personnes	70%	14
« De manière totalement concertée », en partageant un document sur lequel les différentes parties prenantes pouvaient agir et réagir	15%	3
TOTAL		20

Source : questionnaire membres

La considération et l'implication des partenaires est quasi unanime. Pour autant, 70% des répondant.e.s déclarent que la rédaction proprement dite du projet a reposé sur une ou deux personnes.

Impliquer les bénéficiaires du projet dans la formulation ne coule pas non plus de source : 60% des répondant.e.s membres du CFSI considèrent leur participation comme passable ou nulle. On peut supposer que la distance physique entre parties prenantes et le souci de l'efficacité (ressources limitées sur un temps court) ne constituent pas des conditions favorables.

Figure 22 : Comment estimez-vous l'implication et la participation des bénéficiaires dans la formulation de l'initiative ?



Source : questionnaire membres

Encadré 2 : Des diagnostics préalables

➤ **WECCO – Rufisque et Montpellier (Grdr)**

Un diagnostic complet du système alimentaire de Rufisque a analysé productions, circuits de transformation, marchés, foncier et urbanisation, avec les producteur.ice.s, transformateur.ice.s, commerçant.e.s et élu.e.s. Il a permis de co-construire un « Plan alimentaire territorial » en trois axes et de créer un cadre de concertation pluri-acteurs pour piloter la politique alimentaire du département.

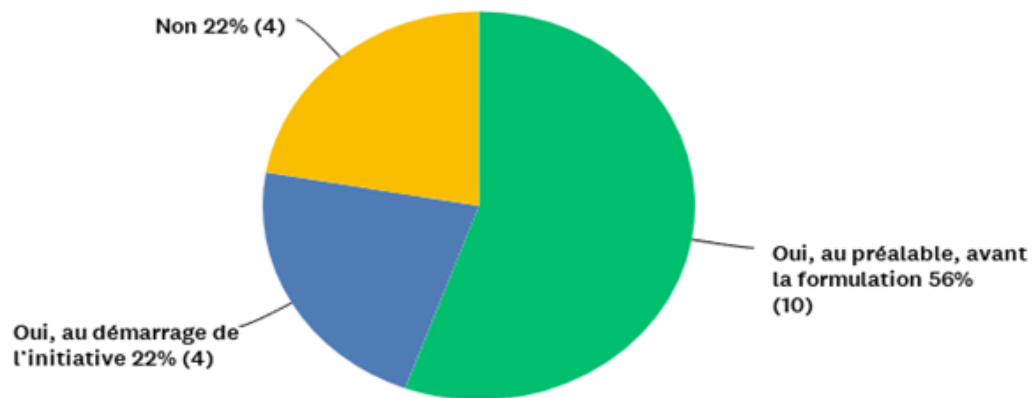
➤ **JASE – San Juan de Lurigancho et Marseille (CENCA)**

Un diagnostic participatif auprès des jeunes, familles et écoles a mis en lumière la combinaison de précarité, violences, détresse psychique et insécurité alimentaire après la pandémie. Il pose les fondations d'un programme articulant école de leadership, actions sur la sécurité alimentaire et ateliers de parentalité, avec l'objectif de faire porter par les jeunes des projets inscrits dans les budgets participatifs du district.

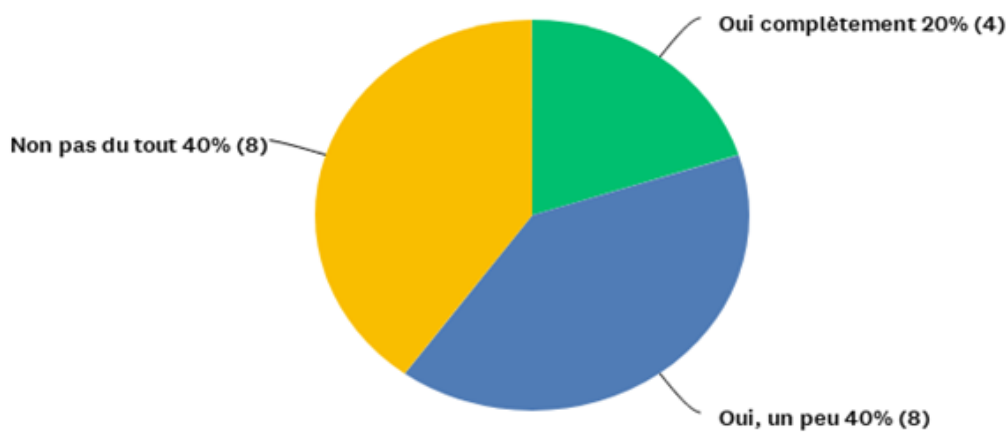
➤ **ECOSYSTEME ESS –Togo et Bretagne (Xylm)**

S'appuyant sur des projets antérieurs d'économie circulaire au Togo (structuration de filières de recyclage, insertion de publics vulnérables) et sur les dynamiques ESS bretonnes (pôles ESS, CRESS, circuits courts alimentaires), Xylm et STADD ont mené un travail d'enquête et de mise en perspective des enjeux communs entre territoires. Ces diagnostics croisés sur l'agriculture locale, l'économie circulaire et l'insertion par l'ESS servent de base à un « référentiel commun » et à la préparation de voyages d'échanges, afin de préfigurer des actions conjointes entre écosystèmes ESS togolais et bretons.

Les appels à projets et leur formulation constituent donc un cadre structurant pour les porteurs de projets. Près de 50% des répondant.e.s estiment que le CFSI propose des outils utiles à la réflexion et préparation des dossiers, comme les approches orientées changement et/ou le cadre logique, mais aussi les capitalisations des phases antérieures du CAAC qui proposent des repères comme le baromètre des réciprocités issue de la capitalisation du CAAC 2. La référence requise aux ODD va d'ailleurs également dans le sens d'encourager les initiatives individuelles à contribuer au sens collectif dans un cadre structuré.

Figure 23 : Avez-vous effectué un diagnostic préalable à l'implantation de votre initiative ?

Source : questionnaire membres

Figure 24 : Le fait de devoir se référer aux ODD a-t-il eu une influence sur la façon dont votre initiative a été conçue et mise en œuvre ?

Source : questionnaire membres

Figure 25 : Comment le cadre des ODD a-t-il eu une influence sur la façon dont votre initiative a été conçue et mise en œuvre ?

CHOIX DE RÉPONSES	RÉPONSES	
Par une meilleure prise en compte de la dimension partenariale	25%	3
Par la compréhension de la ou des problématiques auxquelles cherche à répondre l'initiative dans une lecture transversale	42%	5
Par l'appui sur les ODD comme cadre de référence pour faciliter le dialogue entre les partenaires	50%	6
Par la déclinaison de l'initiative ou la mise en lien de plusieurs initiatives à plusieurs échelles	17%	2
Par l'appui sur le cadre des ODD pour construire le cadre d'évaluation de l'initiative	0%	0
Pour présenter et valoriser les apports de l'initiative auprès d'autres acteurs	50%	6
Autre (veuillez préciser)	0%	0
Nombre total de participants: 12		

Source : questionnaire membres

D'ailleurs, la référence aux ODD permet surtout de faciliter le dialogue entre partenaires (s'accorder sur le « à quoi on contribue d'essentiel ») avant de valoriser l'action auprès d'un public extérieur. Outre le fait que, dans des contextes nationaux et internationaux de plus en plus tendus et restrictifs, ce cadre permet de se donner un cadre politique commun reconnu par les États.

c) La gouvernance, la mise en œuvre de l'initiative et son suivi inclusif

L'intentionnalité de la relation partenariale réciproque est encore présente dans la mise en œuvre des initiatives. Pour autant, la relation financière au CFSI relève de la responsabilité du porteur, donc a priori du membre du CFSI qui se sent seul redevable ; ce que corroborent les partenaires dont les 3/4 considèrent que la gouvernance est bien partagée sur les plans stratégiques et opérationnels mais n'est pas décisionnaire sur le plan budgétaire.

Figure 26 : La gouvernance de l'initiative

CHOIX DE RÉPONSES	RÉPONSES	
Est/était totalement partagée, tant sur les plans stratégique qu'opérationnel et financier, même si le porteur est garant auprès du CFSI	20%	4
Est/était partagée sur les plans stratégiques et opérationnels mais le porteur étant garant auprès du CFSI, c'est lui qui établit et rapporte le budget, le partenaire fait des propositions ayant une incidence budgétaire	75%	15
N'est/était partagée sur aucun plan, le porteur pilote le projet et le partenaire met en place les activités sans véritable pouvoir décisionnaire en matière budgétaire	5%	1
TOTAL		20

Source : questionnaire membres

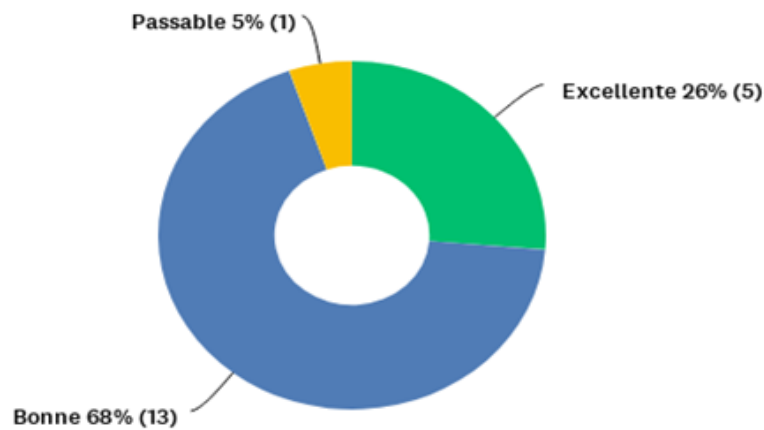
CHOIX DE RÉPONSES	RÉPONSES	
Est/était totalement partagée, tant sur les plans stratégique qu'opérationnel et financier, même si le porteur est garant auprès du CFSI	24%	4
Est/était partagée sur les plans stratégiques et opérationnels mais le porteur étant garant auprès du CFSI, c'est lui qui établit et rapporte le budget, vous en tant que partenaire faites des propositions ayant une incidence budgétaire	76%	13
N'est/était partagée sur aucun plan, le porteur pilote le projet et vous en tant que partenaire mettez en place les activités sans véritable pouvoir décisionnaire en matière budgétaire	0%	0
TOTAL		17

Source : questionnaire partenaires

Pour sonder cette implication stratégique et opérationnelle des partenaires, l'enquête adressée aux membres interrogeait leur appréciation de leur participation dans la mise en œuvre des activités ou dans le reporting, le suivi ou l'évaluation du projet. Il en résulte que la contribution des partenaires est considérée par les membres du CFSI comme bonne ou excellente à 94% lorsqu'il s'agit de la mise en œuvre des activités mais moindre (78% quand même) en ce qui concerne le reporting, suivi ou évaluation du projet.

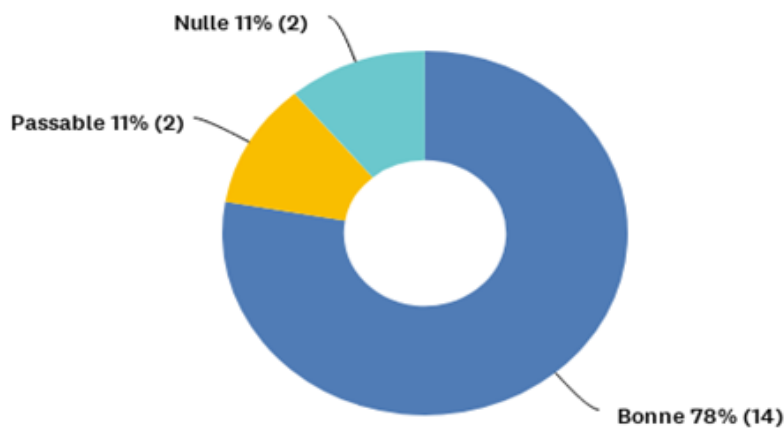
Pour leur part, les partenaires jugent leur implication particulièrement bonne dans le temps de la mise en œuvre du projet. Et, aucun des partenaires ayant répondu au questionnaire ne considère son apport comme passable ou nul.

Figure 27 : Comment estimez-vous l'implication et la participation de vos partenaires, dans la mise en œuvre des activités de votre initiative



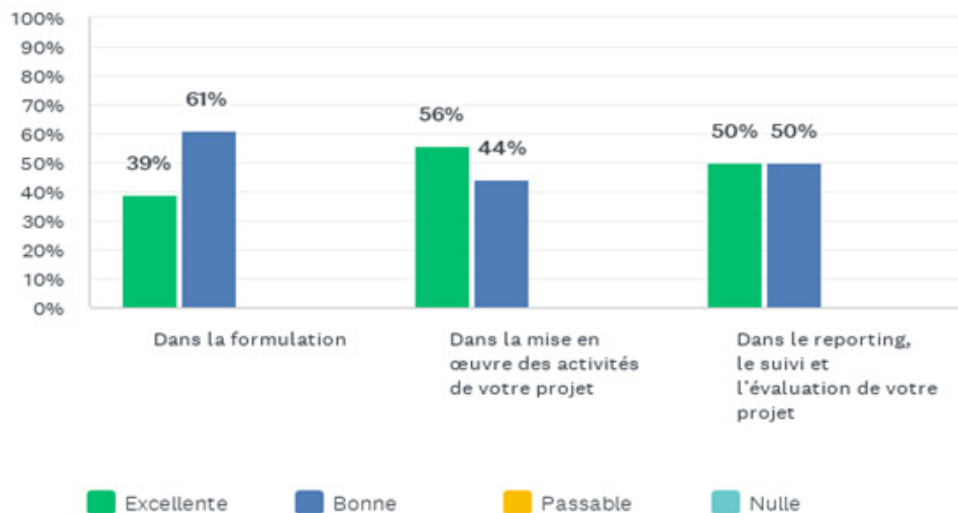
Source : questionnaire membres

Figure 28 : Comment estimez-vous l'implication et la participation de vos partenaires, dans le reporting, le suivi et l'évaluation de votre initiative



Source : questionnaire membres

Figure 29 : Comment estimez-vous votre implication dans l'initiative portée par votre partenaire ?



Source : questionnaire partenaires

C'est leur connaissance de l'écosystème local qui est surtout appréciée et leur expertise thématique et sectorielle est aussi largement reconnue. Les partenaires eux-mêmes confirment l'importance de leur ancrage local, qui permet d'enraciner le projet dans les réalités de terrain et de mobiliser et inclure les bénéficiaires finaux.

Figure 30 : Comment qualifieriez-vous l'apport de vos/votre partenaire.s principal(aux) à l'initiative

CHOIX DE RÉPONSES	RÉPONSES	
Il-s a/ont amené son/leur expertise thématique et sectorielle	68%	13
Il-s a/ont apporté sa/leur connaissance de l'écosystème local	89%	17
Il-s a/ont bénéficié de notre apport et est/sont monté-s en compétences	32%	6
Il-s a/ont été assez passif-s et n'a/ont pas fait grand-chose	5%	1
Nombre total de participants: 19		

Source : questionnaire membres

Figure 31 : Comment qualifieriez-vous votre apport au projet ?

CHOIX DE RÉPONSES	RÉPONSES	
Nous avons amené notre expertise thématique et sectorielle	50%	9
Nous avons apporté notre connaissance de l'écosystème local	78%	14
Nous avons facilité les relations avec les bénéficiaires et autres parties prenantes locales	61%	11
Nous avons été les opérateurs de la mise en œuvre du projet	44%	8
Notre apport a fait monter le porteur en compétences	22%	4
Autre (veuillez préciser)	11%	2
Nombre total de participants: 18		

Source : questionnaire partenaires

Le sentiment de permettre au partenaire de monter en compétences est partagée : 32% des répondant.e.s au Nord et 22% des répondant.e.s au Sud estiment que leurs apports ont renforcé l'autre partie.

D'ailleurs, les projets incluent des activités de renforcement des capacités en réciprocité (Nord-Sud et Sud-Nord) : 84% des répondant.e.s membres du CFSI le déclarent. Cette dimension est manifestement moins perçue par les partenaires puisqu'ils ne sont que 67% à l'exprimer.

Cet écart de perception engage à faire un lien avec des constats formulés dans le cadre de la capitalisation du CAAC 2. Nous remarquons alors un décalage à deux niveaux :

- les parties prenantes des Suds sont moins sensibles aux enjeux de réciprocité parce que/qu' :
 - leurs priorités se situent surtout dans la résolution des problématiques de leurs territoires ;
 - elles ont moins conscience de leur capacité à renforcer leurs partenaires du Nord ;
- les transferts de compétences du Sud vers le Nord sont surtout perçus (par les acteurs Nord) comme renforçant leur aptitude à mieux travailler aux Suds²⁶.

²⁶Rapport de capitalisation du CAAC 2, pp. 21-25.

Encadré 3 : La perception de l'apport du CAAC dans la relation partenariale, vue de la Guinée

Les parties prenantes guinéennes moins exposées aux discours et aux pratiques du Nord (bénéficiaires ou animateurs qui interagissent moins avec Guinée 44 en France) expriment une perception de l'apport du CAAC dans la relation partenariale centrée autour du respect des engagements, de la construction de relations de confiance et de transparence, de la reddition des comptes. Ils perçoivent les changements induits par le CAAC d'abord dans l'amélioration de leurs conditions de vie mais aussi dans leur positionnement social et dans leur rapport à la connaissance : « *Je suis devenu une personne ressource reconnue au sein de ma famille et de ma communauté. Je suis membre du conseil communal grâce à la reconnaissance que j'ai acquise à travers le réinvestissement des compétences développées avec la MFR* ».

Figure 32 : Votre initiative prévoit-elle ou prévoyait-elle des activités transversales de renforcement des compétences

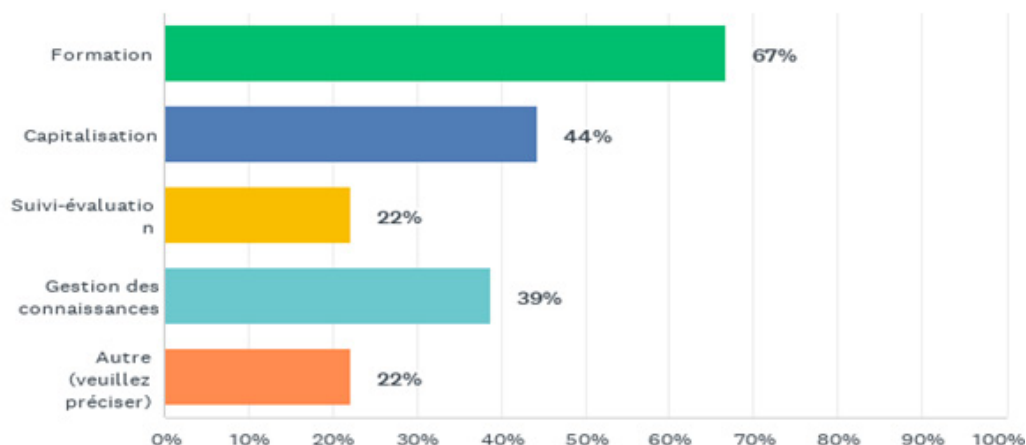
CHOIX DE RÉPONSES	RÉPONSES	
Oui, des partenaires du "Nord" vers les partenaires du "Sud"	0%	0
Oui, des partenaires du "Sud" vers les partenaires du "Nord"	5%	1
Oui, entre partenaires du "Nord" et/ou du "Sud" (dans les deux sens)	84%	16
Non	11%	2
TOTAL		19

Source : questionnaire membres

Figure 33 : L'initiative à laquelle vous participez/avez participé prévoit-elle/prévoyait-elle des activités transversales de renforcement des compétences ?

CHOIX DE RÉPONSES	RÉPONSES	
Oui, des partenaires du Nord vers les partenaires du Sud	0%	0
Oui, des partenaires du Sud vers les partenaires du Nord	11%	2
Oui, entre partenaires du Nord et/ou du Sud (dans les deux sens)	67%	12
Non	22%	4
TOTAL		18

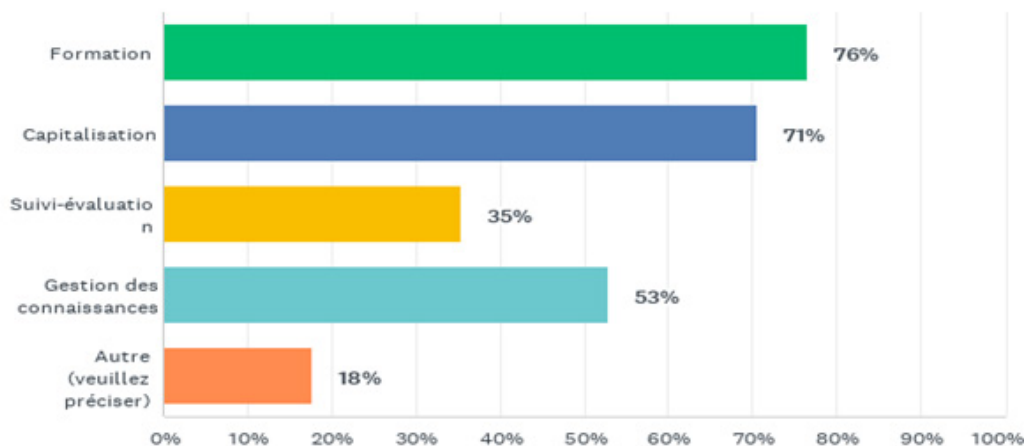
Source : questionnaire partenaires

Figure 34 : De quelles natures sont/étaient les activités transversales

Source : questionnaire membres

Par quels moyens, ces transferts de compétences s'opèrent-ils ? Les activités mentionnées sont généralement collectives : formation, capitalisation, suivi-évaluation, gestion des connaissances. Toutes ces activités transversales semblent perçues avec plus d'acuité chez les partenaires du Sud que du Nord (écarts dans les mentions).

Figure 35 : De quelles natures sont/étaient ces activités transversales ?

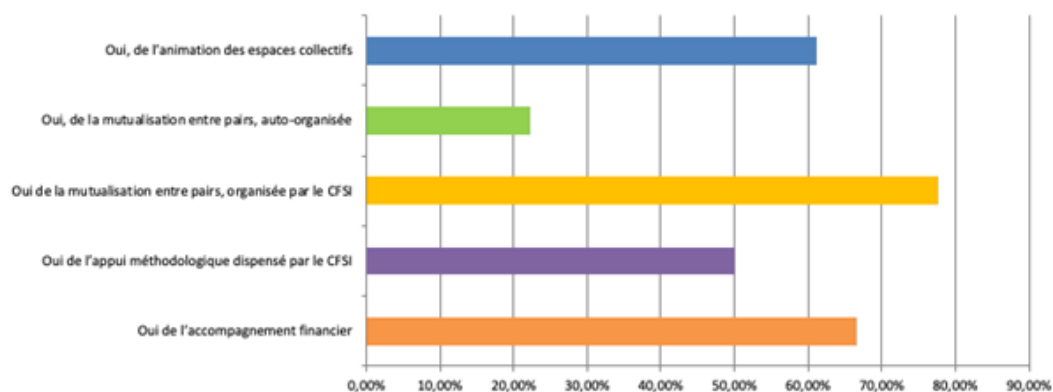


Source : questionnaire partenaires

4. L'accompagnement collectif du CFSI

Au-delà du support financier et de l'accompagnement des projets individuels, qu'ils soient IP ou ATD, le CAAC crée une dynamique collective qui constitue une richesse, notamment au travers d'espaces d'échanges transversaux qu'il formalise. C'est d'ailleurs d'abord l'accompagnement de la mutualisation entre pairs qui donne satisfaction aux membres, puis l'animation d'espaces collectifs.

Figure 36 : Êtes-vous satisfait de l'accompagnement dont vous avez bénéficié à travers votre participation au CAAC ?



Source : questionnaire partenaires

On l'a vu dans l'exposé de la méthodologie, les structures accompagnées sont généralement membres du CFSI depuis de nombreuses années (85% des répondants au questionnaire déclarent être membre du CFSI depuis plus de 6 ans, dont 55% depuis plus de 10 ans), ce qui établit entre elles un certain degré de confiance et permet de créer un espace où leurs représentant.e.s sont à l'aise, où ils se reconnaissent mutuellement, ce qui favorise la construction collective.

Ce qui unit les membres du CAAC, c'est leur volonté de « coopérer autrement », c'est à dire de développer des relations partenariales à l'échelle mondiale et en solidarité qui soient horizontales, réciproques et porteuses de changement social « glocal ». C'est pourquoi l'ODD 17 est le plus revendiqué parmi les répondants au questionnaire, puisqu'il concerne les partenariats pour la réalisation des objectifs.

Encadré 4 : Comment les membres du CFSI définissent le Coopérer Autrement

« Coopérer Autrement, c'est mieux, répartir les pouvoirs, travailler de manière plus horizontale, partager des expériences et des pratiques, parfois autour de problèmes communs et qui permettent de nous faire grandir et de trouver des solutions ensemble ».

Manon Droniou, Coordinatrice de programme, BATIK International

« Vu l'évolution des contextes nationaux et internationaux, avec la baisse de financement, avec le repli identitaire en France mais aussi dans d'autres pays, il y a de vrais enjeux autour du maintien d'une coopération et pour trouver de nouvelles manières de le faire. C'est aussi une opportunité pour nous, structures de solidarité internationale de revoir nos pratiques, de renouveler notre manière de travailler avec d'autres pays. Ça, je pense qu'avec l'évolution des contextes, c'est la nouvelle manière de faire de la solidarité internationale vers laquelle on doit aller : avec plus de réciprocité, avec du lien entre les enjeux de solidarité locaux ici et les enjeux de solidarité Internationaux ; c'est le moment de montrer que la solidarité entre les peuples, ça a du sens, quand c'est fait de manière horizontale réciproque ».

Quentin Coquillaud, Xylm

Source : films CFSI

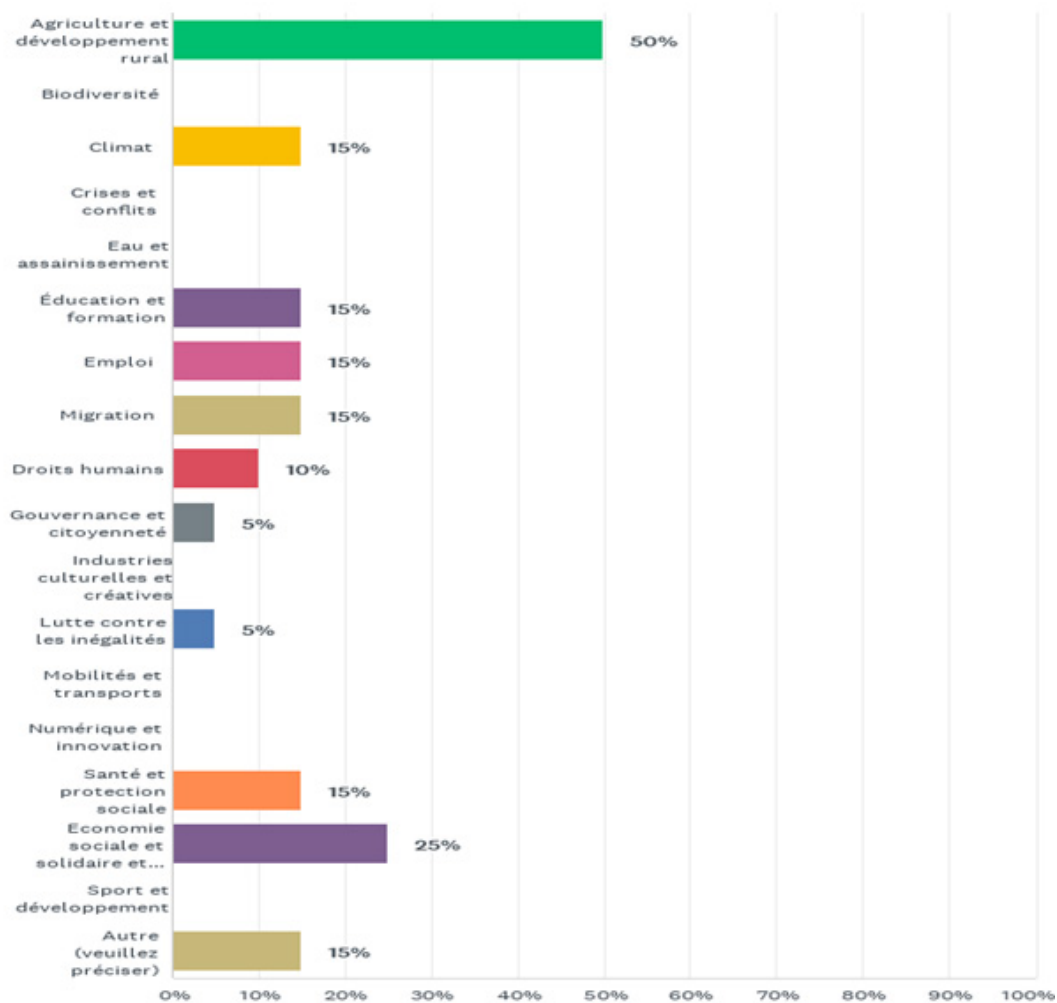
Figure 37 : Si vous avez porté ou été partenaire d'une initiative, à quel(s) ODD répondait-elle ?

CHOIX DE RÉPONSES	RÉPONSES	
ODD n°1 - Pas de pauvreté	20%	4
ODD n°2 - Faim « Zéro »	25%	5
ODD n°3 - Bonne santé et bien-être	25%	5
ODD n°4 - Éducation de qualité	15%	3
ODD n°5 - Égalité entre les sexes	30%	6
ODD n°6 - Eau propre et assainissement	5%	1
ODD n°7 - Énergie propre et d'un coût abordable	0%	0
ODD n°8 - Travail décent et croissance économique	55%	11
ODD n°9 - Industrie, innovation et infrastructure	0%	0
ODD n°10 - Inégalités réduites	40%	8
ODD n°11 - Villes et communautés durables	5%	1
ODD n°12 - Consommation et production responsables	35%	7
ODD n°13 - Lutte contre les changements climatiques	35%	7
ODD n°14 - Vie aquatique	0%	0
ODD n°15 - Vie terrestre	10%	2
ODD n°16 - Paix, justice et institutions efficaces	15%	3
ODD n°17 - Partenariats pour la réalisation des objectifs	65%	13
Nombre total de participants: 20		

Source : questionnaire membres

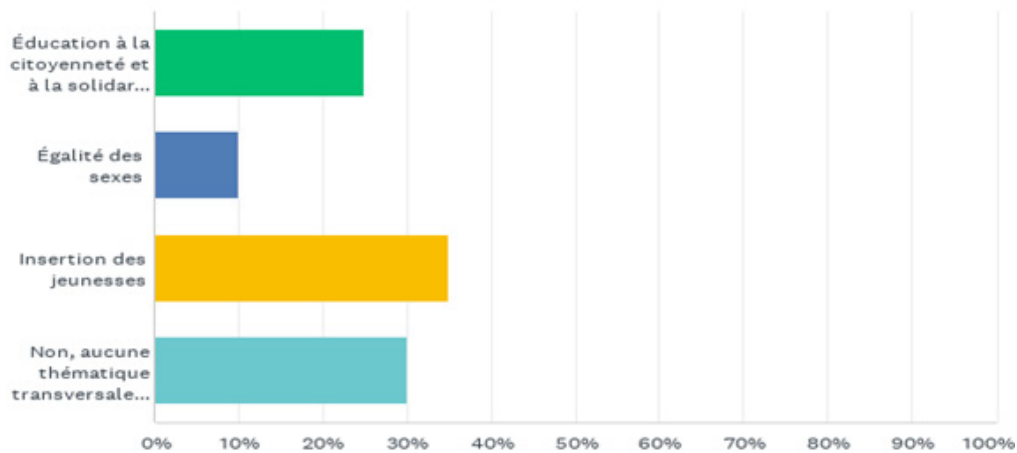
D'un point de vue thématique, les membres du CAAC touchent à de nombreux sujets, avec une dominante néanmoins sur l'agriculture et le développement rural (à cheval sur plusieurs ODD), qui tient sans doute à l'identité du CFSI et de son mandat historique incarné par le Programme Terres Nourricières qui inclue ALIMENTERRE et Pafao). L'ESS représente également 25% des intérêts des répondant.e.s. Cette montée sur le sujet/secteur s'est épanouie depuis le CAAC 1 et explique l'intérêt autour des ODD 8 « Travail décent » et 12 « consommation et production responsables ». Dans une moindre mesure, la réduction des inégalités suscite aussi l'intérêt collectif.

Figure 38: Si vous avez porté ou été partenaire d'une initiative, quelle en était la thématique principale? (N'indiquez que la thématique principale de votre/vos initiatives)



Source : questionnaire membres

Figure 39: Avez-vous prioritairement dans votre initiative travaillé une ou plusieurs de ces thématiques transversales?



Source : questionnaire membres

Lorsqu'on interroge les membres sur leurs intérêts transversaux, l'ECSI et la jeunesse reviennent le plus souvent.

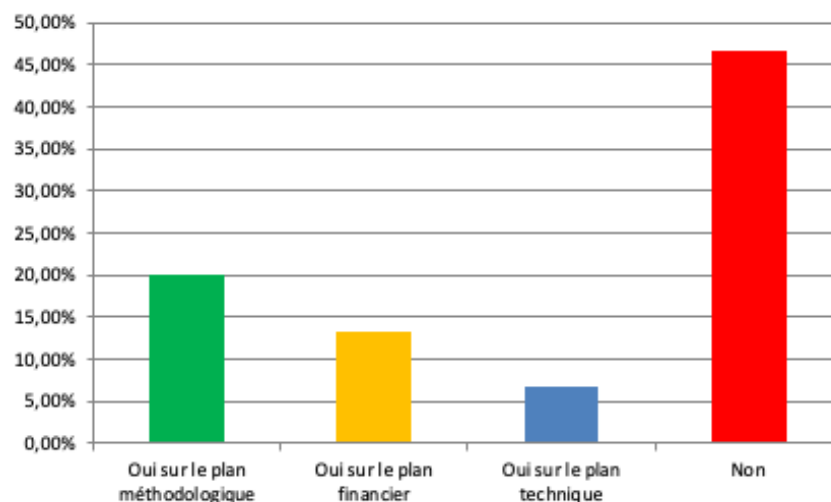
La question des jeunes est portée depuis de nombreuses années par le CFSI, notamment au travers du PCPA Algérie Jousour « Pour l'enfance et avec la jeunesse ». Aussi, l'appel à projets IP du CAAC 3 rappelle que valoriser les démarches solidaires « favorise l'engagement solidaire et citoyen des jeunes et leurs insertions sociales et professionnelles », en lien avec les ODD et la lutte contre le repli sur soi. Parmi les axes transversaux prioritaires, l'appel cite explicitement « l'insertion citoyenne et socio-économique des jeunes et des femmes » et insiste sur des « solidarités entre habitants des territoires de différentes générations ». La note de cadrage ATD phase 3 mentionne que l'entrée « solidarité internationale » est assez souple pour couvrir, entre autres, « l'insertion citoyenne, sociale et économique des jeunes et la valorisation des engagements solidaires sur les territoires ».

Au-delà du caractère incitatif des appels à projets, l'accompagnement du CFSI se traduit dans plusieurs espaces collectifs, au premier rang desquels les ateliers synergies, soit un par fonds et un atelier de bilan final regroupant les porteurs d'initiatives pilotes et les porteurs d'ATD. Les échanges tenus en juillet 2025 lors du second atelier Synergie consacré aux ATD montrent que la conception et la mise en œuvre de ces actions transversales favorisent le décloisonnement interne dans les structures mêmes. Dans plusieurs organisations, les ATD créent des passerelles entre services ou pôles qui interagissaient peu auparavant. Au sein du GREC par exemple, ces dynamiques sont perceptibles entre la direction scientifique et différents pôles thématiques et au sein du Grdr, elles contribuent à renforcer les liens entre les pôles France et International.

Les démarches de construction du sens collectif sont par ailleurs particulièrement soignées au sein du Programme CAAC qui a fait appel lors de chaque phase, à des consultant.e.s externes pour accompagner un travail de capitalisation. C'est ce travail qui nourrit le présent rapport et qui nourrit également l'outil des réciprocity en construction depuis la fin de la phase 2.

La plupart des répondant.e.s au questionnaire estiment que l'accompagnement du CFSI est aujourd'hui suffisant et répond largement à leurs besoins. Mais parmi les besoins restants ou qui sont nés au gré des différentes phases du CAAC, on relève aujourd'hui l'expression d'un accompagnement renforcé sur le plan méthodologique

Figure 40 : Identifiez-vous des besoins qui subsistent sur lesquels vous auriez aimé être accompagné.e.s par le CFSI ?



Source : questionnaire membres



© MFR TOGO

Formation à l'agroécologie des jeunes ruraux et échanges interculturels Bénin / Togo / France



© MFR TOGO

Formation à l'agroécologie des jeunes ruraux et échanges interculturels Bénin / Togo / France

**DES APPRENTISSAGES,
EFFETS, CHANGEMENTS
OBSERVÉS...**

III. DES APPRENTISSAGES, EFFETS, CHANGEMENTS OBSERVÉS...

1. Un apprentissage individuel et organisationnel relatif à l'investissement

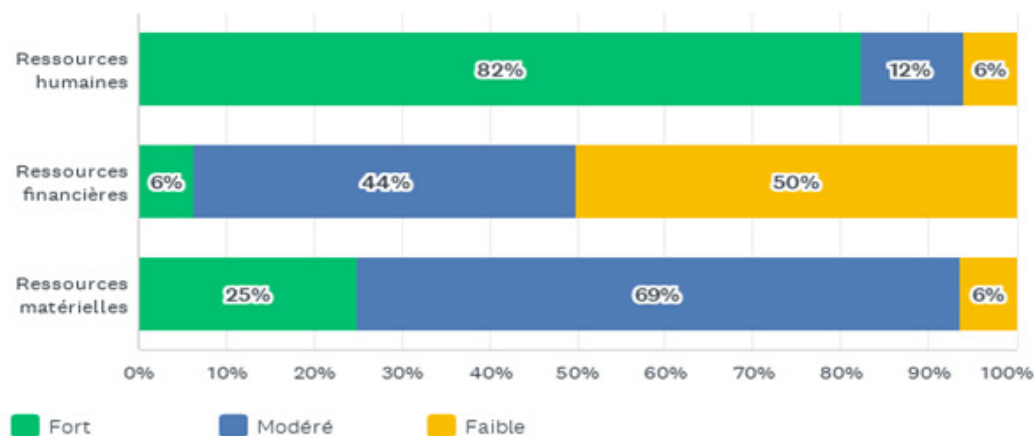
Les bénéfices du CAAC sont multiples mais semblent différer selon plusieurs critères : investissement et capacités individuelles et/ou organisationnelles, ancrage des structures dans la dynamique collective du CAAC notamment.

Le bénéfice n'est pas le même pour une organisation fortement intégrée au CFSI et au CAAC comme l'est le Gret ou insérée dans le CAAC depuis 3 phases, comme c'est le cas du SPF, que pour une organisation plus jeune comme Xylm ou qui fonctionne sur de l'investissement bénévole comme Développement et Civilisations.

Il y a aussi des structures, à l'image de BATIK International, qui ont évolué dans le temps et dans leur positionnement vis à vis du Programme CAAC et dont l'apprentissage semble se démultiplier. C'est aujourd'hui CENCA, son partenaire qui tient les rênes de l'IP dans laquelle BATIK International est investie et des réseaux partenaires comme « Former pour Transformer » (coordonné par Frères des Hommes) constituent de nouveaux potentiels bénéficiaires.

L'investissement consenti par les participants est d'abord humain. C'est la part de ressources humaines investies qui apparaît la plus considérable aux dires des répondant.e.s (qu'ils soient membres du CFSI ou partenaires) au questionnaire et qui détermine à la fois la valeur apportée au collectif mais également le bénéfice individuel et organisationnel tiré de cette participation.

Figure 41 : Quelles ressources votre organisation a-t-elle investie ?



Source : questionnaire partenaires

Figure 42 : Estimez-vous le ratio coût / bénéfice



Source : questionnaire membres

a) L'opportunité d'expérimenter

L'opportunité de financements, souvent complémentaires à d'autres, est une motivation importante pour les participant.e.s au Programme CAAC, qui ainsi peuvent ainsi explorer ou expérimenter un volet délaissé par leur action d'origine. Renata Coutaz (CGT) apprécie particulièrement le calibrage adapté des projets, ce qui « permet de les gérer efficacement, contrairement aux subventions de plusieurs millions d'euros. »

Les IP et ATD sont d'abord pour les membres du CFSI une occasion de faire un pas de côté, d'adjoindre à un projet ou à une dynamique existante, une dimension qui lui faisait défaut et qui ne trouvait pas ailleurs les financements adaptés.

Seyni Kebe (Grdr) évoque l'IP WECCO déployée avec le CIRAD, la Métropole de Montpellier et le département sénégalais de Rufisque : « Depuis 2016, le GRDR accompagne le Conseil départemental de Rufisque dans l'élaboration de son plan alimentaire territorial. La collaboration avec Montpellier a débuté en 2020 autour d'enjeux partagés : cantines scolaires, gouvernance multi-acteurs, soutien aux petites entreprises agroalimentaires. En 2023, la perspective de pouvoir monter une IP dans le cadre du CAAC est apparue comme une opportunité pour continuer le travail et aborder différemment la gouvernance alimentaire en se concentrant sur l'alimentation scolaire et en impliquant les enfants dans la vision future de la politique alimentaire ».

Cette opportunité d'expérimentation joue à plusieurs niveaux. Elle autorise d'abord l'approfondissement de démarches déjà engagées, en offrant une marge de manœuvre pour tester d'autres angles d'approche, d'autres publics ou d'autres modalités de gouvernance.

Le Programme CAAC permet aussi de coupler des champs d'interventions encore difficiles à concilier à travers les instruments classiques de cofinancement public. À ce titre, les ATD en mobilisant des démarches d'ECSI, rendent possible un déploiement simultané ou différé d'actions en France et à l'international, favorisant ainsi des dynamiques trans-territoriales et une circulation des apprentissages entre espaces d'intervention.

La valeur ajoutée du Programme CAAC réside finalement dans sa souplesse opérationnelle. Les porteurs d'initiatives soulignent la possibilité d'adapter les activités en fonction des dynamiques observées sur les territoires et des échanges entre acteurs, dans une logique de co-construction et d'ajustement permanent. Le calibrage des projets, volontairement à taille humaine, est perçu comme un facteur facilitant la gestion, l'appropriation et l'apprentissage, à rebours de dispositifs plus lourds et standardisés. Dans cette perspective, le Programme CAAC apparaît comme un cadre propice à l'innovation située, ancrée dans les réalités territoriales et attentive aux interactions entre acteurs du Nord et du Sud.

Marie-Chiara Tort (Grdr) insiste sur la souplesse laissée aux porteurs d'initiatives : « On peut s'adapter en fonction des plus-values qui apparaissent sur les territoires et des discussions entre acteurs pour ajuster les activités et échanges, selon ce qui semble le plus intéressant ». Cécilia Cainjo (UNMFREO) renchérit : « On n'est pas dans une relation de redevabilité mais dans une relation de co-construction, d'adaptation et de questionnement permanent ».

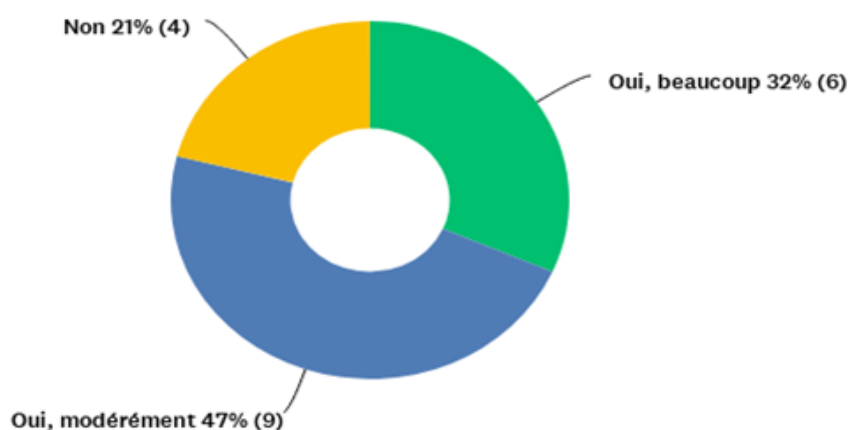
b) Effets au niveau individuel

Les effets du Programme CAAC se manifestent de manière particulièrement nette à l'échelle des personnes directement investies dans le programme. Les données issues des questionnaires montrent des perceptions différenciées selon les profils : 32 % des membres du CFSI estiment avoir beaucoup appris, près de 50 % déclarent un apprentissage modéré, tandis que plus de 20 % ne perçoivent pas d'apprentissage significatif. À l'inverse, les partenaires expriment un ressenti nettement plus favorable, 72 % d'entre eux estimant avoir retiré un apprentissage personnel important de leur participation au Programme CAAC.

Les effets du CAAC à l'échelle individuelle se concentrent sur un « premier cercle » d'acteur.ice.s directement engagé.e.s dans la conception, la mise en œuvre et l'animation des projets. Comme le soulignait déjà le rapport d'évaluation du CAAC 2, ces apprentissages sont « ancrés dans la réalité des opérations » et émergent moins de formations formelles que de l'expérience vécue, du tâtonnement et de la confrontation aux situations concrètes.

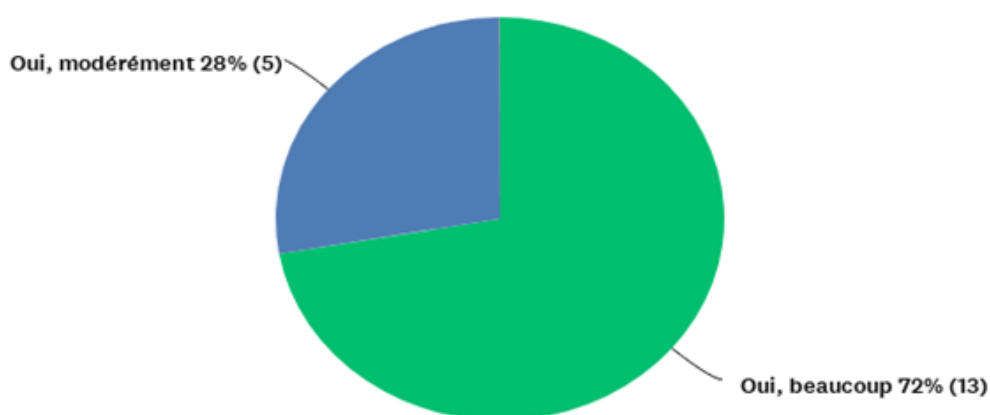
Chez les membres du CFSI, les acquis individuels portent prioritairement sur l'évolution des démarches partenariales, puis sur les dimensions stratégiques et relationnelles, avant la dimension réseau.

Figure 43 : Estimez-vous avoir personnellement appris au travers du déploiement de votre initiative ?



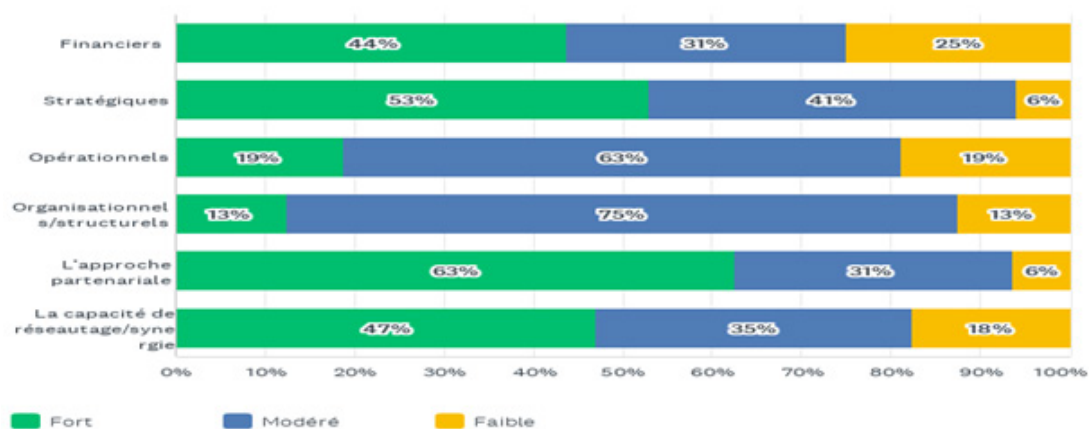
Source : questionnaire membres

Figure 44 : Estimez-vous avoir personnellement appris au travers du déploiement du projet ?



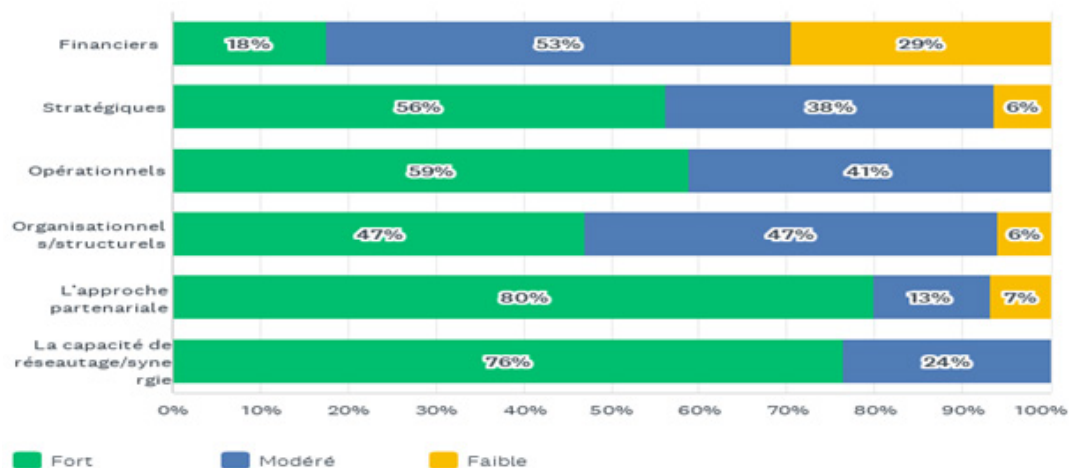
Source : questionnaire partenaires

Figure 45 : Quels sont les principaux acquis de votre participation au CAAC ?



Source : questionnaire membres

Figure 46 : Quels sont les principaux acquis de cette initiative ?



Source : questionnaire partenaires

Pour les partenaires, les acquis individuels et organisationnels se manifestent surtout dans l'approche partenariale et la dimension réseau ; également sur l'enjeu financier, bien que près de 30% des partenaires considèrent que l'acquis sur ce plan est faible.

Toutefois, au-delà de ces compétences identifiables, les transformations les plus marquantes concernent les postures personnelles. Le Programme CAAC engage les participant.e.s dans un travail de réflexivité qui les amène à interroger leurs habitudes professionnelles, leurs représentations de la solidarité et leurs rapports aux publics accompagnés.

Plusieurs témoignages illustrent ce déplacement.

Audrey Champsiaux (SPF) décrit ainsi « un passage d'une approche initialement prudente, voire réticente, à un engagement nourri par une compréhension plus concrète des enjeux, marquant une sortie de l'« intellectualisation » au profit d'une appropriation ancrée dans l'action ». Le Programme CAAC apparaît ici comme un déclencheur, qui permet de relier réflexion stratégique et pratiques de terrain.

D'autres parcours mettent en évidence des processus de désapprentissage. L'expérience de Flora Baron (BATIK International), dans le cadre de l'IP JASE, illustre la manière dont le CAAC confronte les professionnel.le.s à leurs propres limites. Arrivée avec des outils d'animation éprouvés, issus de l'éducation populaire, elle se heurte à leur inadéquation face à des jeunes dont les réalités sociales, familiales et genrées rendent inopérantes des approches trop descendantes. Ce constat conduit à une remise en question profonde de sa posture, à l'acceptation de l'échec initial et à un apprentissage par l'écoute, en s'appuyant sur l'expertise située de partenaires locaux comme Sophie Bec (Centre Social Les Bourrely). Il s'opère alors un glissement vers des formes d'animation plus souples, relationnelles et participatives, construites à partir des codes et des rythmes des jeunes eux-mêmes. Ce désapprentissage est réciproque : Sophie développe en parallèle de nouvelles compétences, notamment sur les questions de genre, et une relation de confiance professionnelle s'installe.

Les témoignages recueillis au Sud montrent que ces transformations individuelles peuvent prendre une ampleur particulière. Au Salvador, les entretiens menés avec la Canasta Campesina de Comasagua mettent en évidence des trajectoires de montée en compétences et de prise de responsabilités, notamment chez les jeunes et les femmes. Alladoum Assidjim, membre de l'équipe tchadienne d'ESSOR, décrit le projet mené dans le cadre du CAAC1 comme une expérience personnelle fondatrice, qui a profondément modifié sa perception des relations entre acteurs publics et privés. En Guinée, des acteurs de la MFR évoquent un changement de rapport à la connaissance, à la reconnaissance sociale et à la réussite. Le fait de devenir une « personne ressource », voire d'accéder à des responsabilités communales, témoigne d'un renforcement du pouvoir d'agir individuel, dont les effets dépassent la seule trajectoire personnelle pour influencer la cohésion sociale et les relations entre citoyens et pouvoirs publics.

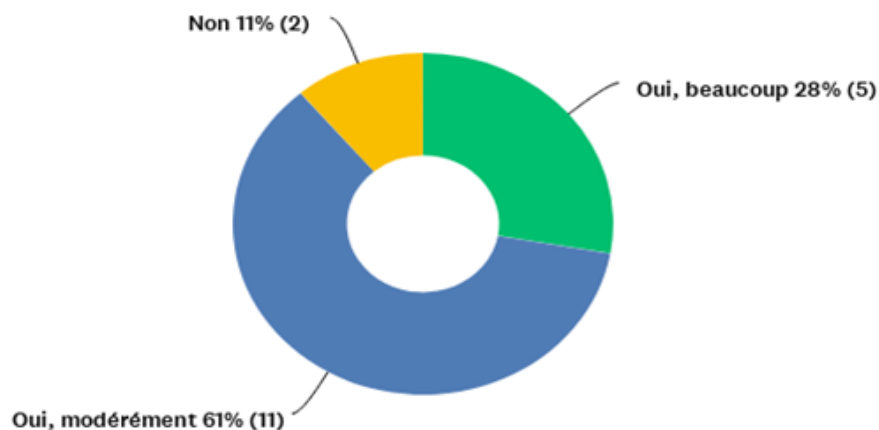
En définitive, les effets individuels du Programme CAAC ne se résument pas à des acquisitions techniques. Ils tiennent avant tout à une transformation du rapport à l'action et à soi-même. Pour certain.e.s, le programme a un effet fondateur sur le plan professionnel et militant, structurant durablement des trajectoires, des choix d'engagement et

des manières de concevoir la coopération. À ce titre, le Programme CAAC apparaît comme un espace de formation informelle, mais profondément transformatrice, dont les effets excèdent largement le cadre des projets soutenus.

c) Effets sur les organisations

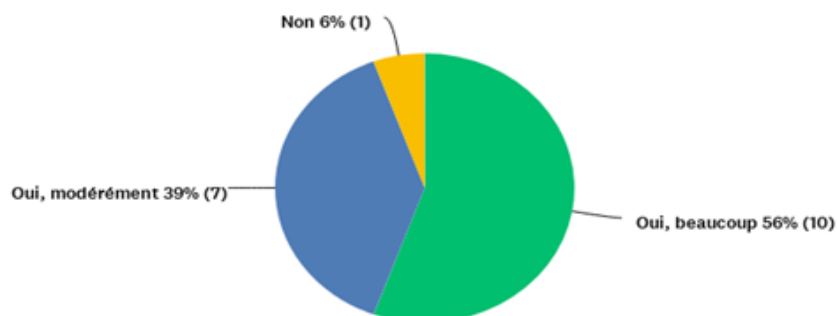
Si les effets du CAAC sont clairement perceptibles à l'échelle individuelle, leur diffusion à l'échelle des organisations apparaît plus contrastée mais plus importante chez les partenaires que chez les membres. Cela étant dit, le « non, l'organisation n'a pas tellement appris » reste très marginal dans les deux cas.

Figure 47 : Estimez-vous que votre organisation ait appris au travers du déploiement de votre initiative ?



Source : questionnaire membres

Figure 48 : Si vous avez porté ou été partenaire d'une initiative, quelle en était la thématique principale ? (N'indiquez que la thématique principale de votre/vos initiatives)



Source : questionnaire partenaires

Figure 49 : Comment s'est fait le transfert de compétences / l'apprentissage entre vous et votre organisation ?

CHOIX DE RÉPONSES	RÉPONSES
J'ai capitalisé au fil de l'eau et mis à disposition mes livrables	50% 8
J'ai invité des collègues ou ma gouvernance à participer à certaines activités	50% 8
J'ai régulièrement animé des séances de partage d'expériences (avec mes collègues, ma gouvernance ou mes partenaires)	38% 6
J'ai souvent de manière informelle partagé mon expérience	56% 9
Nombre total de participants: 16	

Source : questionnaire membres

Dans le déclaratif, les manières de partager les enseignements du Programme CAAC sont variées et relativement équilibrées entre elles : certains capitalisent et formalisent des livrables d'autres partagent de manière informelle ou encouragent la participation de leurs collègues aux activités proposées dans le cadre du CAAC.

Le passage du renforcement des personnes au renforcement organisationnel se heurte néanmoins à un ensemble de facteurs structurels, variables selon les contextes institutionnels. Dans plusieurs organisations, ces limites tiennent notamment au turn-over des équipes, à la place parfois périphérique de la solidarité internationale dans le projet associatif global, ou encore à l'absence de dispositifs formalisés de capitalisation et de transmission internes.

Dans les MFR et au SPF, la difficulté est double. elle provient du turn-over des personnes ou du fait que la solidarité internationale n'est pas leur cœur de métier. Les expériences du CAAC restent attachées à quelques individus et ne sont pas formellement capitalisées et transmises à l'institution dans son ensemble. Au démarrage de la troisième phase du Programme CAAC, Cécilia Cainjo constate : « *L'expérience du CAAC, aujourd'hui, c'est comme si elle n'avait pas existé. Il n'y a eu ni capitalisation ni transmission. On aimerait davantage toucher l'institutionnel, et c'est là que c'est compliqué* ».

Chez ESSOR, la dépendance à des porteurs clés et l'absence de dispositifs de transmission entraînent une chute de l'engagement dès qu'une personne quitte la structure. Jean-Philippe Delgrange le reconnaît : « *Une fois qu'untel est parti, c'est retombé... Je n'ai pas fait suffisamment attention à la transmission. Finalement, ceux qui sont vraiment autour de la table voient l'intérêt, mais celui qui est plus éloigné a d'autres projets, éventuellement plus importants. On a un nombre de RH limité, on est des petites équipes... Il faut avoir le temps de se mobiliser* ».

Dans ce contexte, les expériences menées dans le cadre du Programme CAAC tendent à rester portées par un nombre restreint de personnes directement impliquées, sans toujours produire de changements durables à l'échelle de l'institution. Les apprentissages existent, mais ils demeurent souvent implicites, peu formalisés et difficilement transférables à d'autres équipes ou niveaux de responsabilité.

Le Programme CAAC agit ainsi comme un révélateur des modes de fonctionnement internes des organisations. Il met en lumière la dépendance à quelques « personnes pivot », la fragilité de la transmission des apprentissages et la difficulté à diffuser les enseignements au-delà du cercle des personnes directement engagées.

Certaines organisations soulignent que la visibilité du CAAC et le poids relatif de son financement peuvent limiter sa capacité à infléchir les orientations organisationnelles. Lorsqu'il s'inscrit comme un cofinancement parmi d'autres, de montant modeste au regard de projets plus conséquents, le Programme peine à s'imposer comme un levier stratégique identifié, malgré la richesse des apprentissages qu'il génère pour les personnes engagées.

Dans le cas du Gret, la faible visibilité du CAAC et le poids marginal de son financement sont aussi évoqués. Les apprentissages existent mais restent diffus, intégrés seulement par quelques individus sans véritable changement de posture organisationnelle. Damien Thibault en fait le constat : « *le CAAC n'est pas forcément assez connu au Gret, c'est un co-financement parmi d'autres et du coup c'est noyé dans la masse* ».

Enfin, plusieurs acteurs mettent en évidence des enjeux d'accessibilité et de circulation des productions issues du CAAC. Lorsque les outils de capitalisation ou les supports produits restent cantonnés au cercle des projets pilotes ou des équipes directement impliquées, leur potentiel d'influence sur les pratiques organisationnelles et les réseaux élargis s'en trouve limité. Dans ce cadre, des attentes émergent autour de dispositifs plus structurés de partage, de formation interne et de mise en dialogue entre équipes, afin de transformer les apprentissages individuels en ressources collectives plus largement mobilisables.

Au sein du Grdr, Marie-Chiara Tort espère que le dialogue entre participant.e.s au CAAC permette « d'instaurer aussi du dialogue entre équipes en interne ». Olivier Le Masson pointe à son tour un décalage entre les équipes mobilisées autour du CAAC et les membres adhérents des associations : « *On devrait avoir un dispositif de formation pour les membres, pour partager les questionnements et réflexions qui sortent du Programme* ».

Le rapport d'évaluation de la seconde phase du Programme CAAC mettait déjà en évidence des effets organisationnels sur la clarification des projets associatifs. Le Programme oblige en effet les organisations participantes à expliciter leurs visions et à mieux articuler leurs projets associatifs, leurs stratégies partenariales et leurs pratiques de terrain. Les réflexions engagées dans le cadre du CAAC interrogent des dimensions structurantes : rapport aux droits, à la réciprocité, à la lutte contre les inégalités, articulation entre dimensions sociales et économiques, ou encore place de la solidarité internationale dans le mandat global des organisations.

Pour certaines structures, le CAAC constitue ainsi un espace de mise en cohérence. Il permet de repositionner la solidarité internationale non plus comme un champ d'action périphérique, mais comme un levier pour interroger les postures, les finalités et les modalités d'intervention de l'organisation dans son ensemble. Cette clarification n'aboutit pas toujours à des reformulations formalisées du projet associatif, mais elle contribue à stabiliser des orientations politiques et stratégiques partagées par les équipes les plus impliquées.

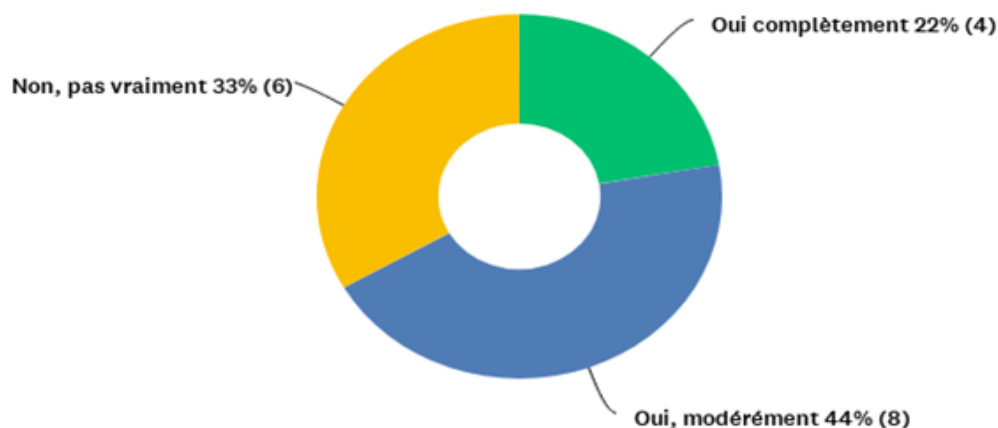
Le cas de Guinée 44 illustre de manière particulièrement nette ces transformations organisationnelles. L'association a connu une évolution profonde de son rôle, passant d'un statut d'opérateur technique traditionnel à celui d'animateur territorial multi-niveaux. En Guinée, à Friguiagbé, les équipes de l'ONG française, en plus de leur fonction d'appui, endossent désormais un rôle accru de facilitateur des échanges avec les partenaires français. Comme le souligne Virginie Bineau, directrice de l'ONG nantaise, « les projets ne viennent plus de Nantes, mais plutôt de la Guinée ». Le CAAC a contribué à cette évolution en accompagnant une transformation de l'organigramme de Guinée 44, afin de fluidifier les échanges entre bénévoles nantais et acteurs locaux et de renforcer une logique de réciprocité.

2. Effets sur les pratiques de coopération

Au-delà de l'apprentissage individuel et organisationnel, le CAAC joue un rôle structurant dans la professionnalisation des pratiques de coopération. Les IP et ATD constituent à la fois des terrains de formation pour des structures moins avancées et des espaces de consolidation pour celles disposant déjà d'une expertise affirmée. Ce qui rend cela possible, c'est l'animation du collectif : le fait de pouvoir, comme le décrit Quentin Coquillaud (Xylm) : « concilier la réflexion que chaque organisation doit consacrer à la construction et à la mise en œuvre des projets avec des temps de regroupement [entre membres du CFSI] dédiés à la capitalisation ». A ses yeux, ce qui distingue le CAAC des autres programmes de financement, c'est qu'on y est « accompagnés (...), mis en réseau, qu'on peut y communiquer de manière transparente ».

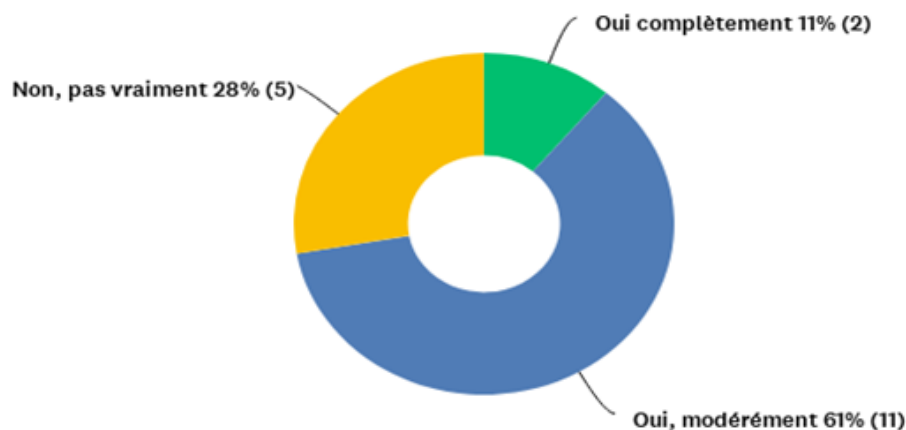
D'ailleurs, nos enquêtes confirment l'influence du CAAC sur les pratiques professionnelles : 22% des répondants membres du CFSI estiment que le CAAC a complètement influencé leur propre pratique professionnelle (plus modestement 11% sur les pratiques à l'échelle de l'organisation) mais ils sont 61% à reconnaître une influence même modérée à l'échelle organisationnelle.

Figure 50 : Votre participation au CAAC a-t-elle eu une incidence sur votre pratique professionnelle ?



Source : questionnaire membres

Sur base des seules statistiques issues des enquêtes en ligne, la nature des acquis ou réflexions que le Programme CAAC suscite à l'échelle personnelle et organisationnelle est difficilement qualifiable. Pour les membres du CFSI répondant au questionnaire les effets du Programme CAAC s'apprécient cependant et des indicateurs permettent même d'appréhender les avancées quant aux changements visés, le renforcement de capacités ou la qualité de la relation partenariale.

Figure 51 : Votre participation au CAAC a-t-elle eu une incidence sur la pratique de votre organisation ?

Source : questionnaire membres

Figure 52 : Pouvez-vous mesurer les effets du CAAC ?

CHOIX DE RÉPONSES	RÉPONSES	
Oui, au travers des indicateurs de suivi de résultats du cadre logique	33%	6
Oui, avec des indicateurs transversaux qui appréhendent le renforcement des capacités des partenaires	39%	7
Oui avec des indicateurs transversaux qui appréhendent notre propre renforcement de capacités	11%	2
Oui, avec des indicateurs qui appréhendent la qualité de la relation partenariale	28%	5
Oui avec une appréciation qualitative générale	61%	11
Non	11%	2
Nombre total de participants: 18		

Source : questionnaire membres

a) Un repositionnement de la posture partenariale

C'est surtout sur la transformation de la posture partenariale que les échanges avec les membres du CFSI attirent notre attention.

Entre autres, Olivier Le Masson (GRDR) témoigne de cette influence : « Pour moi, dans le contexte, c'est quand même une remise en cause salutaire des rapports partenariaux, des rapports de coopération, de l'utilisation de l'aide publique au développement ».

Au SPF, les témoignages convergent : « ça nous a apporté plein de choses positives, des nouvelles idées, des envies de travailler autrement, de découvrir l'autre ». Le Programme CAAC « a permis d'approfondir la réflexion sur ce qu'on essayait de faire. Il a facilité une démarche plus collective avec les partenaires ».

Encadré 5 : Des cadres et outils pour porter l'autonomie et la réciprocité, vus depuis la Guinée

Les projets soutenus par le CAAC sont issus de priorités définies par les populations à travers des consultations participatives et inclusives qui s'insèrent dans des processus pluri acteurs. Il en découle une double dynamique portée par des outils et des cadres :

En France, les soumissions aux appels à projet sont ciblées en fonction de leur cohérence avec les priorités des populations. Les partenaires (Guinée 44 et CFSI) rompent avec la logique d'offres de projet aux partenaires guinéens. Les projets mis en œuvre s'inscrivent dans une vision stratégique co-construite et de partage de responsabilités reposant sur les capacités et les plus-values de chaque partie. Des outils sont développés à cet effet comme les conventions stratégiques, les conventions de partenariat et les conventions opérationnelles ainsi que le budget. Au niveau local (en Guinée), les ateliers de planification ainsi que les cadres de concertation par projet ou le conseil d'administration des MFR, en tant que cadres construits pour la formulation des initiatives, le suivi et les prises de décisions, deviennent les lieux d'animation, de médiation et d'endogénéisation des initiatives. Ils contribuent également à faire vivre la réciprocité.

Les partenariats expérimentés dans le cadre du Programme CAAC ont effectivement induit une réflexion sur l'évolution des pratiques professionnelles au profit d'une approche d'accompagnement qui veut renforcer les complémentarités thématiques, métiers et géographiques.

L'IP JASE l'illustre parfaitement dans le cadre de sa coopération multi-niveaux entre BATIK International, CENCA et la Ligue 13 et les liens coopératifs qu'ils entretiennent avec les structures culturelles de quartiers, à Marseille ou à Lima. Pour les animateurs.ice.s marseillais.e.s du centre Les Bourrely, BATIK International amène des compétences pointues sur des notions sensibles qu'ils.elles n'étaient pas en mesure d'introduire auprès des jeunes des quartiers (équité de genre, les violences sexistes et le consentement...). En contrepartie l'ONG trouve l'opportunité de s'adresser à des publics nouveaux pour elle. Cette complémentarité est enrichie par la solide expérience développée par CENCA à Lima. Ses références et sa vision de la ville au travers des quartiers populaires inspirent les réflexions marseillaises autant qu'elles s'en nourrissent.

Ce qui nous ramène aux constats posés par l'évaluation de la seconde phase du Programme CAAC (visiblement bien assimilés dans le cadre de la troisième phase) qui soulignaient la nécessité exprimée par les organisations participantes de « partir des complémentarités » pour construire des actions communes, en insistant sur le fait qu'il est essentiel d'avoir une « conscience de ce que chacun apporte, de manière directe et indirecte »²⁷. Ce rapport d'évaluation distinguait alors trois niveaux d'évolution sur les pratiques de coopération²⁸ :

- Le passage de la logique projet à la logique de relation. Le CAAC repositionne les projets comme résultats d'une concertation, plutôt que comme un point de départ. D'où la place accordée aux diagnostics croisés, aux temps d'interconnaissance, aux ateliers synergies et aux démarches de capitalisation, qui encadrent les projets et leur donnent sens. Les métiers évoluent en conséquence : plus de facilitation, de médiation, de coordination pluri-acteurs, moins de pilotage unilatéral d'actions descendantes.
- L'évolution vers le pluri-acteurs et le multi-sectoriel. Le programme amène à travailler avec des acteurs d'autres mondes – ESS, syndicats, collectivités, recherche, acteurs économiques, groupes de jeunes, institutions publiques – en assumant la complexité des cultures institutionnelles et des intérêts. Les « compétences de métiers » se déplacent vers la capacité à construire et animer des cadres de concertation, à négocier des rôles et à articuler des temporalités différentes.
- L'intégration des approches transversales (genre, jeunesse, environnement). Les IP et ATD permettent d'intégrer plus systématiquement les enjeux de genre, de jeunesse et d'environnement, non comme « thématiques » additionnelles, mais comme entrées structurantes de l'analyse des territoires et des publics.

Ces trois évolutions sont prégnantes dans les initiatives cofinancées dans le cadre de la troisième phase du CAAC et montrent combien elles sont désormais un cœur de métier :

²⁷B. Seror, Op. Cit., p. 27.

²⁸Ibid. pp. 6 et 25-28.

- Migr'Action (BATIK International/FTCR) met en interaction des personnes réfugiées, des agriculteurs, des acteurs de l'insertion socio-professionnelles, des institutions territoriales, pour appréhender ensemble la question de l'insertion des migrants, à travers le déploiement d'offres de stages dans des entreprises agricoles. L'initiative repose sur un diagnostic partagé France-Tunisie, des temps d'interconnaissance et de co-construction avec une pluralité d'acteurs, ce qui en fait un dispositif de facilitation pluri-acteurs où migrations, ruralité, discriminations, jeunesses et droits humains structurent l'analyse des territoires et des parcours d'insertion ;
- L'IP WECCO qui utilise la gouvernance alimentaire pour associer le Grdr, le CIRAD, le département de Rufisque et la Métropole, des chercheurs sénégalais, la diaspora sénégalaise, des entreprises, l'inspection académique... La gouvernance alimentaire devient un cadre pluri-acteurs où les enjeux de climat, santé, justice sociale et éducation sont pensés ensemble ;
- L'ATD « Expérimentation de la mobilisation des acteurs économiques ligériens autour des ODD » par laquelle Guinée 44, Essentiel, Univers-Sel et PDLCL veulent rassembler autour des enjeux climatiques pour stimuler l'échange avec la Métropole Nantaise, les collectivités de Loire Atlantiques engagées dans la coopération avec la Guinée et les entreprises sur les enjeux climatiques, l'alimentation et la santé ;
- « Jeunesses et ruralités » (ESSOR) qui mobilise Bio Hauts-de-France, MRJC, Terres de Liens, enseignement agricole, organisations paysannes (Bénin, Togo, Guinée-Bissau) pour construire un espace d'échanges durables entre acteurs agricoles, éducatifs, de jeunesse et de coopération. La jeunesse rurale est la porte d'entrée qui permet d'articuler insertion, attractivité des territoires, sécurité alimentaire et transition environnementale dans une même lecture des dynamiques territoriales ;
- « La transition juste et l'extractivisme – les enjeux syndicaux » (CGT) qui associe syndicats d'Europe, du Caucase et de Guyane et le monde académique, en vue de produire une analyse syndicale commune de la transition énergétique et de ses coûts sociaux et environnementaux. L'initiative assume pleinement la complexité pluri-acteurs (syndicats, pouvoirs publics, OSC, chercheurs) et traite conjointement climat, justice sociale, travail et impacts territoriaux comme dimensions indissociables d'une même problématique.

Ces initiatives repositionnent les projets comme résultats de relations et de diagnostics croisés (et non comme point de départ), en faisant travailler ensemble une diversité d'acteurs (collectivités, syndicats, entreprises, recherche, jeunesses, diasporas...) dans des cadres de concertation multi-sectoriels, et en utilisant des enjeux transversaux – migrations, gouvernance alimentaire, jeunesse rurale, ODD, transition énergétique – comme grilles de lecture structurantes des territoires.

b) Co-construction et gouvernance partagée sur la longueur

L'assimilation de ces évolutions coïncide avec celle des modalités de co-construction et de gouvernance des projets. Nous avons déjà constaté l'effectivité du partage de la gouvernance sur les plans stratégiques et opérationnels²⁹. L'examen des évolutions des modes de fonctionnement internes nous a également amené à évoquer les essais de gouvernance plus partagée avec les partenaires, dans le cadre de la seconde phase du Programme CAAC.

Comme le relevaient déjà les résultats de cette phase, la capacité des parties prenantes d'un projet à entrer dans une relation co-responsable découle souvent de l'histoire qui les lie. L'historicité permet de construire sur le temps long la confiance mutuelle nécessaire et assure une continuité qui entraîne un approfondissement progressif des pratiques.

Et le cadre du CAAC permet d'ailleurs de développer et/ou d'entretenir des relations sur le long terme, pour expérimenter ensemble et ajuster ses pratiques de part et d'autre. Ainsi, l'IP Migr'Action (BATIK International/FTCR) prolonge une ATD du CAAC 2 consacrée à l'accueil rural des personnes réfugiées en Normandie ; WECCO, présenté comme un projet complémentaire à une dynamique coopérative déjà installée entre Montpellier et Rufisque, prend aussi appui sur une première IP du CAAC 2 ; tout comme l'ATD « Jeunesses et ruralités entre Nords et Suds » (ESSOR, Élevage Sans Frontières et Lianes coopération) inscrite dans la continuité d'une animation du CAAC 2 en Hauts-de-France sur ESS, migrations et coopération internationale ; l'IP InitiaTerre Jeunesse, par laquelle PSs et ses partenaires sénégalais capitalisent les co-constructions menées avec TerraPro au CAAC 2 en Savoie/Bignona/Dessalines et Qaa.

Dans ces expériences, le réflexe de co-construction des projets est désormais ancré. Il transparaît à travers des arbitrages très concrets qui dénotent un certain partage de gouvernance. Par exemple :

- Dans le cadre de WECCO, c'est le Conseil départemental de Rufisque qui a porté la demande de mieux documenter les effets des cantines scolaires sur l'emploi local féminin. Cela a conduit le COPIL à intégrer un volet spécifique sur les TPME de transformation et les femmes cuisinières dans les études menées avec le Grdr et le CIRAD.

²⁹Cf. III.3

- Dans InitiaTerre Jeunesse, les partenaires de Bignona, de Dessalines et de Qaa ont co-construit avec PSs les AOC à partir de bilans-prospectives et de diagnostics associant jeunes, structures jeunesse et collectivités locales, de sorte que les objectifs intègrent explicitement l'insertion intégrale des jeunes (accès à l'emploi local, accompagnement à l'orientation, valorisation de l'engagement citoyen). Les services du Département de la Savoie et les acteurs savoyards de la jeunesse ont été associés à cette réflexion et au repositionnement du programme, ce qui a conduit à ajuster leurs propres priorités en Savoie pour que les effets de la coopération soient réellement partagés entre les quatre territoires.
- Le cadre d'animation de l'ATD DIFRAS a été élaboré conjointement par le Gret et le Consortium Jeunesses Sénégal, à partir de plusieurs allers-retours sur les thèmes jugés prioritaires par les jeunes (migration, genre, participation citoyenne, environnement) et sur les formats de production (créations artistiques, audiovisuelles, débats). La gouvernance du projet prévoit que les jeunes eux-mêmes, regroupés au sein de collectifs accompagnés par le CJS et des structures françaises (MJC, IEDES, FORIM), participent aux choix des contenus de formation.

Dans les contextes du Sud, cette transformation de la posture décloisonne les relations et reconfigure les rapports de légitimité. En Guinée, par exemple, le responsable du projet MFR voit sa position évoluer : de représentant d'une institution étrangère, il devient progressivement un partenaire local, reconnu par les acteurs et les autorités, partie prenante de la formulation des projets et des décisions. Cette évolution favorise une forme d'endogénéisation des initiatives, dans laquelle les relations s'éloignent d'un schéma vertical opposant donneur d'ordre au Nord et exécutant au Sud.

Encadré 6 : Des évolutions organisationnelles de Guinée 44 pour une autonomie et une capacité de prise de décision plus fortes

La mise en place du poste de directeur national des MFR en Guinée correspond à une évolution organisationnelle de Guinée 44 qui a abouti à une reconfiguration des relations avec le terrain. Ce nouveau maillon fait basculer les relations hiérarchiques avec Guinée 44 vers des relations de partenariat basées sur la négociation et la complémentarité avec notamment les fédérations départementales et l'UNMFREO. Ce nouveau maillon au service des acteurs locaux fait office d'instrument d'animation :

- des espaces de prises de décisions ;
- des processus de mise en relation, de décloisonnement au niveau local, d'accompagnement des initiatives locales ;
- des activités de renforcement des compétences.

Il est par ailleurs un instrument de veille collective sur les procédures, le respect des règles éthiques et participe à la construction de la crédibilité du directeur national dans son rôle d'interface avec les acteurs français.

Cette évolution de la co-responsabilité atteint son point culminant avec une innovation majeure dans le cadre de la troisième phase du CAAC, puisque deux porteurs d'IP sont des partenaires du Sud : la Fédération nationale des Maisons Familiales de Formation Rurale du Togo (FMFRT) et CENCA au Pérou.

L'IP « Co-construire des pratiques agroécologiques pour les jeunes ruraux en valorisant les échanges interculturels », portée par la FMFRT en partenariat avec l'UBMAFAR et l'UNMFREO illustre cette redistribution intentionnelle du pouvoir. L'UNMFREO accompagne techniquement, mais les fonds du CAAC sont exclusivement destinés aux structures togolaises et béninoises, sans intermédiation française conservant un pouvoir de contrôle. Le projet mobilise des expertises agroécologiques du Sud (CIDAP au Togo, Centre Songhai au Bénin) pour la transmission de savoirs aux jeunes et moniteurs, y compris français.

Julien Komi Lokokpe de la MFR togolaise parle d'une « culture de partenariat égalitaire » où la réciprocité se traduit par un partage des actions, des risques et des décisions. Pour lui, l'enjeu n'est pas seulement de « mieux équilibrer » une relation existante, mais de pouvoir définir depuis le Togo et le Bénin les priorités, d'en assumer la responsabilité politique et de mobiliser, en première ligne, ses propres réseaux. Les partenaires français apparaissent alors davantage comme appuis et co-apprenants.

Une dynamique proche apparaît avec CENCA au Pérou, où le portage par un acteur partenaire confère une profondeur particulière à la réciprocité. Ancré de longue date dans les quartiers populaires urbains de Lima, CENCA se positionne comme un acteur de référence sur les dynamiques d'organisation communautaire, la formation de leaders de quartiers et la coproduction de savoirs urbains. Cette légitimité, construite sur plus de quarante ans d'expérience, fonde un rapport partenarial dans lequel l'initiative, les cadres d'analyse et les priorités politiques sont largement impulsés par CENCA. Les partenaires français, loin d'un rôle de pilotage, interviennent principalement comme espaces de mise en

perspective, de résonance et de diffusion, permettant à ces expériences locales de circuler, d'être questionnées et de nourrir d'autres contextes d'action.

Cette évolution de la co-responsabilité atteint son point culminant avec une innovation majeure dans le cadre de la troisième phase du CAAC, puisque deux porteurs d'IP sont des partenaires du Sud : la Fédération nationale des Maisons Familiales de Formation Rurale du Togo (FMFRT) et CENCA au Pérou.

L'IP « Co-construire des pratiques agroécologiques pour les jeunes ruraux en valorisant les échanges interculturels », portée par la FMFRT en partenariat avec l'UBMAFAR et l'UNMFREO illustre cette redistribution intentionnelle du pouvoir. L'UNMFREO accompagne techniquement, mais les fonds du CAAC sont exclusivement destinés aux structures togolaises et béninoises, sans intermédiation française conservant un pouvoir de contrôle. Le projet mobilise des expertises agroécologiques du Sud (CIDAP au Togo, Centre Songhai au Bénin) pour la transmission de savoirs aux jeunes et moniteurs, y compris français.

Julien Komi Lokokpe de la MFR togolaise parle d'une « culture de partenariat égalitaire » où la réciprocité se traduit par un partage des actions, des risques et des décisions. Pour lui, l'enjeu n'est pas seulement de « mieux équilibrer » une relation existante, mais de pouvoir définir depuis le Togo et le Bénin les priorités, d'en assumer la responsabilité politique et de mobiliser, en première ligne, ses propres réseaux. Les partenaires français apparaissent alors davantage comme appuis et co-apprenants.

Une dynamique proche apparaît avec CENCA au Pérou, où le portage par un acteur partenaire confère une profondeur particulière à la réciprocité. Ancré de longue date dans les quartiers populaires urbains de Lima, CENCA se positionne comme un acteur de référence sur les dynamiques d'organisation communautaire, la formation de leaders de quartiers et la coproduction de savoirs urbains. Cette légitimité, construite sur plus de quarante ans d'expérience, fonde un rapport partenarial dans lequel l'initiative, les cadres d'analyse et les priorités politiques sont largement impulsés par CENCA. Les partenaires français, loin d'un rôle de pilotage, interviennent principalement comme espaces de mise en perspective, de résonance et de diffusion, permettant à ces expériences locales de circuler, d'être questionnées et de nourrir d'autres contextes d'action.

La réciprocité ne se joue ainsi ni dans un transfert d'outils, ni dans une simple logique d'échange ponctuel, mais dans un va-et-vient continu entre pratiques, références et trajectoires militantes. Les échanges autour de l'engagement des jeunes, des formes d'animation communautaire ou encore des initiatives urbaines (cinéma de rue, radio communautaire, jardins urbains) illustrent cette dynamique : les expériences portées par CENCA inspirent les réflexions en France, tandis que les immersions et regards croisés ouvrent, pour les jeunes péruviens, des espaces de décentrement et de projection, en confrontant leur réalité à d'autres formes de réponses sociales et institutionnelles. Cette circulation nourrit autant les pratiques locales que les cadres d'analyse des partenaires, et contribue à renforcer CENCA dans son ambition de devenir une voix structurante sur les enjeux jeunesse et ville populaire, tout en inscrivant la relation partenariale dans une temporalité longue, assumée comme un processus d'apprentissage mutuel et de transformation partagée.

Dans un cas comme dans l'autre, ces configurations partenariales mettent l'accent sur « le droit et le devoir » des organisations partenaires à délimiter leurs propres problématiques, les chemins de changement et les outils nécessaires pour y répondre, et à en faire bénéficier leurs partenaires occidentaux.

Pour Julien Komi Lokokpe (MFR Togo), le fait de jouer un rôle de garant auprès du CFSI et de piloter la gestion du projet vis-à-vis des partenaires béninois représente une montée en compétences significative, tant pour les MFR Togo que pour leurs partenaires. Ces apprentissages, bien que techniques en apparence, contribuent à renforcer la crédibilité institutionnelle des acteurs locaux et à consolider les dynamiques partenariales.

c) Co-production de savoirs et d'outils

Une des manifestations du changement de posture partenariale réside dans la co-production de savoirs et d'outils.

La capitalisation du CAAC 2 a posé l'idée que la réciprocité passe par des savoirs co-produits et utiles des deux côtés. Les IP et ATD du CAAC 3 en font désormais un axe méthodologique à part entière.

Cette ambition traverse différents domaines et prend des formes très diverses selon les contextes et les expertises mobilisées :

- L'initiative Kindia–Orvault organise la coproduction autour de la responsabilité climatique via des diagnostics partagés, l'élaboration conjointe de scénarios de territorialisation de l'action climat et la conception d'outils de mobilisation des entreprises pensés pour être opérants en Guinée comme en France ;

- PSs transforme les accueils et déplacements en temps de travail collectif, où des visites croisées, ateliers et échanges entre acteurs savoyards et partenaires de Bignona, Dessalines ou Qaa débouchent sur des outils d'animation, de sensibilisation ou de formation co-produits, pensés pour être utiles dans chaque territoire ;
- InitiaTerre Jeunesse reprend, avec ses partenaires, le concept de « insertion intégrale des jeunes » et le décline à travers des co-productions très concrètes – formations pour les jeunes entrepreneurs de Bignona, parcours de volontariat citoyen et supports pédagogiques pour les services civiques à Dessalines, outils d'éducation à l'environnement et à l'énergie dans les écoles de Qaa – qui répondent aux enjeux propres à chaque territoire plutôt que de les uniformiser; Migr'Action conçoit une mallette pédagogique franco-tunisienne à partir d'ateliers d'interculturalité testés et retravaillés des deux côtés, de sorte que les outils parlent à la fois aux acteurs normands et aux organisations tunisiennes engagées sur les migrations ;
- WECCO met en place des enquêtes miroir sur les systèmes alimentaires à Montpellier et Rufisque, croisées par des chercheurs sénégalais et le CIRAD, afin d'alimenter les politiques publiques de gouvernance alimentaire dans les deux contextes ;
- SYNAPSE engage IFAID, Bioforce et CIEDEL dans la co-construction de blocs de compétences et de passerelles entre titres RNCP, qui reconnaissent dans un même référentiel les expériences de crise/urgence, de solidarité internationale et de solidarité locale ;
- DIFRAS appuie des processus de création artistique et audiovisuelle co-animés par des jeunes françaises et sénégalaises ; ces productions deviennent des supports politiques pour mettre en discussion, dans les deux pays, les enjeux de migration, de racisme et de justice sociale (Sud).

À chaque fois, les diagnostics, concepts, outils pédagogiques, référentiels de compétences et œuvres sont explicitement conçus comme des ressources partagées et mobilisables de part et d'autre des partenariats.

d) Mobilités réciproques et immersion « dans les deux sens »

L'attention portée à la co-responsabilité amène également les membres du CFSI et leurs partenaires à accorder une importance croissante aux mobilités au sein des projets. Celles-ci ne sont pas pensées comme de simples déplacements logistiques ou des temps d'exposition ponctuels, mais comme de véritables dispositifs d'apprentissage mutuel, structurants pour la co-construction des savoirs et des postures.

Cette mobilité constitue l'une des modalités centrales des initiatives évoquées ci-dessus. Le dispositif développé par PSs dans le cadre de TerraPro (CAAC 2) en est une illustration aboutie : les voyages solidaires Bignona– Dessalines³⁰– Qaa–Savoie sont organisés en cinq étapes, adossés à une charte d'échanges qui vise explicitement l'équilibre des déplacements, une préparation interculturelle systématique et la capitalisation au retour à travers un réseau d'alliés. InitiaTerre Jeunesse a d'ailleurs réutilisé et systématisé ce canevas afin de mobiliser une nouvelle génération de jeunes et de professionnels entre la Savoie, Bignona et Dessalines.

Dans l'ensemble des cas rencontrés, il s'agit d'organiser des parcours d'échange aussi symétriques que possible, préparés et capitalisés dans les deux sens, impliquant une diversité d'acteurs – jeunes, techniciens, élus, chercheurs, paysans, syndicalistes – et articulant étroitement les temps de mobilité aux dynamiques territoriales locales. Le projet « Jeunesses et ruralités » (ESSOR) illustre bien cette logique : un cycle complet de réunions territoriales, un séminaire Sud–Nord en Hauts-de-France, puis des missions croisées au Bénin, au Togo et en Guinée-Bissau. Chaque déplacement est précédé de temps de préparation collective et suivi d'ateliers de restitution, de sorte que les participant.e.s ne sont pas seulement visiteurs ou hôtes, mais bien acteurs de transformation dans leurs propres écosystèmes ruraux.

L'exemple porté par le Secours populaire français au Salvador permet d'élargir encore cette lecture. Les échanges autour de la Canasta Campesina ne se limitent pas à des cadres institutionnels formalisés : ils donnent lieu à des circulations plus informelles mais tout aussi structurantes, notamment entre des productrices salvadoriennes et de jeunes agriculteurs français. Comme le souligne une productrice interrogée, ces échanges ont pris la forme de discussions directes sur les pratiques agro-écologiques, la gestion des petites surfaces, la diversification des cultures ou encore les conditions de travail agricole, en dehors même des dispositifs de projet. Ces rencontres ont permis de mettre en regard des réalités agricoles contrastées, tout en révélant des contraintes partagées – dépendance aux marchés, pression économique, difficulté à maintenir l'engagement des jeunes – et en produisant des apprentissages réciproques.

Dans ce cadre, la mobilité ne se réduit pas à la venue de délégations partenaires en France ou à l'envoi de missions techniques. Elle s'inscrit dans des trajectoires biographiques et professionnelles plus longues : pour certaines

³⁰Néanmoins, il n'y a pas eu d'échanges physiques avec Dessalines en raison de la forte dégradation du contexte en Haïti. Les échanges, réels, ont été organisés en distanciel.

productrices, il s'agit d'une première sortie du pays, vécue comme un moment de renforcement de l'estime de soi, de légitimation de leurs savoirs et de reconnaissance publique de leur rôle économique et social ; pour les jeunes agriculteurs français rencontrés, ces échanges jouent un rôle de miroir critique, questionnant leurs propres modèles productifs et leurs représentations du métier.

agriculteurs français rencontrés, ces échanges jouent un rôle de miroir critique, questionnant leurs propres modèles productifs et leurs représentations du métier.

Ainsi, les mobilités sont pensées comme des espaces politiques et pédagogiques, dans lesquels chaque territoire se trouve en position d'apprendre autant qu'il apporte. Elles contribuent à déplacer les rapports de savoir, à élargir les cercles de dialogue et à ancrer la réciprocité dans des pratiques concrètes, au-delà des cadres institutionnels formels.

Enfin, à l'instar du SPF encore et de sa façon d'organiser son congrès annuel en invitant de nombreux partenaires / délégations, plusieurs porteurs soulignent la nécessité d'accueillir davantage de partenaires africains ou latino-américains dans les réunions nationales, forums et temps de plaidoyer, en s'appuyant notamment sur les diasporas comme ponts culturels et politiques, et comme vecteurs d'une réciprocité inscrite dans la durée.

e) Vers une influence sectorielle

Dès le démarrage de notre étude, et notamment lors de l'atelier de lancement du 15 novembre 2024, les membres du CFSI ont exprimé un besoin marqué de disposer d'outils et d'argumentaires issus du capital de connaissances construit dans le cadre du CAAC. Cette attente dépasse la seule amélioration des pratiques de projet : elle renvoie à une ambition plus large de mise en débat des visions du développement portées par les organisations, de confrontation de ces visions à l'épreuve des pratiques et, in fine, de capacité à les défendre dans des espaces institutionnels, sectoriels et politiques plus larges.

Les membres attendent ainsi du dispositif de capitalisation – et de l'étude qui en constitue un maillon structurant – qu'il joue un rôle de médiation entre expériences de terrain, cadres d'analyse et positionnements politiques. Ils y voient un levier pour guider la conception des projets, renforcer les capacités d'auto-évaluation, structurer les apprentissages collectifs et nourrir la dimension politique du CFSI. Cette demande d'outillage stratégique et d'argumentaire traverse de manière récurrente les échanges avec les organisations investies dans le Programme.

Depuis le CAAC 1, le CFSI a d'ailleurs porté une attention particulière à l'ouverture de ses espaces d'échanges et de réflexion collective à des acteurs extérieurs³¹. Cette ouverture s'est traduite notamment par l'association régulière de partenaires, de réseaux ou de personnes ressources lors des séminaires de clôture de chaque phase, mais aussi par leur intégration dans les comités de suivi ou certains travaux de capitalisation. L'objectif est clairement assumé : éviter l'enfermement des savoirs et des apprentissages dans l'enceinte du seul réseau CFSI, et favoriser leur mise en circulation dans des écosystèmes plus larges.

Cette logique s'est renforcée au fil des phases, la coordination du CAAC cherchant de plus en plus à investir des espaces susceptibles d'élargir les opportunités de valorisation et d'enrichissement des acquis du Programme. L'intégration récente de la responsable programme Coopération au Comité des études du F3E s'inscrit dans cette dynamique. Au-delà des cadres formels, la proximité géographique et les échanges informels entretenus de longue date entre le CFSI et le F3E jouent également un rôle non négligeable dans la circulation des idées, des questionnements et des références méthodologiques, rappelant que l'influence sectorielle se construit aussi dans des espaces moins visibles mais structurants.

Au sein de Coordination Sud, le potentiel de valorisation est fort. La responsable programme Coopération du CFSI participe d'abord au groupe de travail partenariat et localisation qui doit permettre aux OSC françaises de « réviser leur positionnement et ainsi réaffirmer leur légitimité vis-à-vis de leurs écosystèmes (partenaires, bénéficiaires, grand public, bénévoles, donateurs) ». Aussi, il existe un groupe de travail sur les partenariats OSC (Partenariat et localisation³²) dont les TDR (février 2023) mentionnent : « Les guides de pratiques élaborés par Coordination SUD ont pour but d'améliorer les pratiques des OSC françaises.

³¹ On peut citer une conférence-débat sur « Pluri-acteurs, changement social et approche territoriale » (08/10/2015) (<https://www.cfsi.asso.fr/wp-content/uploads/2021/01/20151008-cfsi-caac-cr-conf-bdef-1.pdf>) ou le séminaire international « des ODD aux territoires. Cooperons autrement » du 14/12/2022 (<https://www.cfsi.asso.fr/projet/seminaire-international-2022-des-odd-aux-territoires-cooperons-autrement/>)

³² Le CFSI a également participé à deux focus groupes dans le cadre de l'étude OngLAB « Quelle(s) capacité(s) d'agir pour les ONG occidentales dans un monde multipolaire ? » menée par Jean-Martial Bonis Charancle et Martin Vielajus et publiée en octobre 2025. Focus groupe de décembre 2024 : « Dans un contexte d'espace civique en réduction et de montée des conservatismes, comment adapter son action, son fonctionnement, sa posture, etc. ? Comment garder un lien avec les partenaires locaux, et les soutenir sans les exposer ? ». Atelier collectif "Prospective" du 11 juin 2025 qui restituait les premiers résultats de l'étude et les mettait en débat dans une réflexion prospective considérant les besoins collectifs.

Ils ont également permis d’appréhender l’évolution des relations entre les OSC françaises et leurs partenaires dans les pays d’intervention et les tendances influençant ces relations (partenariats réciproques, renforcement mutuel, inscription dans le temps long, un dépassement de la logique projet, les partenariats pluri-acteurs, l’obsolescence de la représentation Nord/Sud) »³³.

La volonté de CSUD est de pouvoir repositionner les stratégies d’intervention des OSC françaises en lien avec les enjeux de localisation de l’aide pour favoriser les solidarités de territoires à territoires. Aussi, dans sa stratégie d’intervention, Coopération SUD, envisage d’accompagner l’évolution des pratiques partenariales des OSC de solidarité internationale en promouvant des partenariats équitables, équilibrés, réciproques et respectueux basés sur le principe de subsidiarité³⁴. Les avancées conceptuelles du CAAC pourraient à ce niveau être largement convoquées et nourrir la réflexion en cours.

Les ponts avec Coopération Sud sont donc nombreux et l’invitation de son directeur Jérôme Fauré en tant qu’intervenant de la table ronde (« Ici et ailleurs faire société ensemble : pourquoi et comment aujourd’hui plus qu’hier coopérer autrement en acteurs de changement ? »³⁵) organisée dans le cadre de l’AG du CFSI en juin 2025 l’atteste encore. Cette table ronde visait à caractériser et évoquer les conséquences concrètes sur les solidarités des évolutions récentes de contextes et de partager les réponses que les solidarités internationales apportent.

Parallèlement, le CAAC a développé des relations avec d’autres réseaux associatifs, tels que la FONDA, avec laquelle le CFSI envisage, par exemple, la co-construction d’une formation à l’animation territoriale dans les métiers de la solidarité internationale. De manière plus ponctuelle, les acquis du CAAC ont également irrigué d’autres espaces, comme le Groupe initiatives, notamment lors de la journée d’étude du 23 juin consacrée à la préparation du numéro 54 de Traverses « Faire converger les solidarités : en France et à l’international face aux enjeux communs »³⁶. À cette occasion, la responsable Coopération du CFSI a défendu l’idée que ces dynamiques s’inscrivent dans un contexte marqué par l’émergence d’enjeux globaux communs, tels que le changement climatique, conjugués à des tendances au repli qui fragilisent les cadres de coopération. Face à ces défis, la mutualisation des réponses, des réflexions et des savoir-faire apparaît comme une nécessité, interrogeant directement l’évolution des métiers de la solidarité internationale. Le rôle de facilitation, au cœur des acquis portés par le CAAC, repose sur un capital de connaissances accumulé par des organisations actives dans des contextes variés et vise à poser des cadres de concertation élargis, associant une pluralité d’acteurs des sociétés civiles, des pouvoirs publics, du monde académique et d’autres sphères. Ces espaces pluri-acteurs favorisent la confrontation d’expériences et de registres professionnels divers, condition pour construire des réponses collectives plus cohérentes face à des enjeux communs.

Les initiatives portées dans le cadre du CAAC constituent elles-mêmes des vecteurs d’influence potentiels. Les ATD, en particulier, ont pour fonction explicite de stimuler l’animation de dynamiques actorielles territoriales et créent de multiples opportunités d’échanges avec des réseaux régionaux, des acteurs de l’ESS, des collectivités ou des institutions académiques. Les exemples en Pays de la Loire, en Bretagne ou dans les Hauts-de-France montrent comment les RRMA, les réseaux ESS ou les universités peuvent devenir des relais de diffusion et de mise en débat des apprentissages issus du Programme.

Pour autant, les données issues du questionnaire comme les entretiens réalisés dans le cadre de l’étude invitent à nuancer fortement cette ambition d’influence sectorielle. Si les membres du CFSI déclarent majoritairement valoriser leur participation au CAAC au sein de leurs structures et de réseaux tels que le F3E ou Coopération Sud, cette valorisation reste souvent cantonnée à des cercles relativement restreints, composés d’acteurs déjà sensibilisés aux enjeux portés par le Programme. La difficulté à élargir les renforcements de compétences au-delà du premier cercle de parties prenantes – y compris au sein des organisations porteuses – apparaît comme un frein récurrent. Cette limite se trouve encore accentuée dès lors que l’on vise une diffusion et une influence à l’échelle du secteur dans son ensemble.

³³<https://www.coordinationsud.org/coordination-sud-2/espaces-de-travail/politiques-publiques/parteneriat-localisation/>

³⁴Changement n°4 de la stratégie d’intervention de CSUD.

³⁵Aux côtés de Boris Piazza (CGT), Corinne Makowski (SPF), Imelda Agondanou (ROPPA). Deux grands témoins : Dominique Potier, député de Meurthe et Moselle et Jean-Marc Pommeray (adjoint DGMCIV). <https://www.youtube.com/watch?v=QiNpBSIAtBM>

³⁶<https://groupe-initiatives.org/IMG/pdf/tn-traverses-54-web.pdf>

Figure 53 : Valorisez-vous à l'extérieur votre participation au CAAC ?

CHOIX DE RÉPONSES	RÉPONSES	
Oui, vous la valorisez auprès des bailleurs	44%	8
Oui vous la valorisez au sein de réseau auxquels vous appartenez (CSUD, CUF, F3E, ...)	56%	10
Oui vous la valorisez auprès d'autres partenaires ou de potentiels partenaires	50%	9
Oui vous la valorisez au sein de votre organisation	72%	13
Non pas vraiment	0%	0
Nombre total de participants: 18		

Source : questionnaire membres

Dans ce paysage contrasté, certaines démarches partenariales offrent néanmoins des éclairages intéressants. CENCA, partenaire du CAAC, envisage ainsi explicitement de valoriser les travaux du Programme au sein du réseau « Former pour transformer », porté par Frères des Hommes, auquel l'organisation est étroitement liée. Pour CENCA, ce réseau constitue un espace stratégique de mise en résonance entre production de savoirs, formation des acteurs et transformation sociale. L'inscription des enseignements du CAAC dans « Former pour transformer » est perçue comme un moyen de prolonger les dynamiques de capitalisation au-delà du cadre des projets, en les mettant en dialogue avec d'autres expériences engagées sur les liens entre éducation populaire, engagement citoyen et changement social.

Cette projection traduit une appropriation active des résultats du Programme CAAC par un acteur partenaire, qui ne considère pas les productions issues de la capitalisation comme de simples livrables internes, mais comme des ressources susceptibles d'alimenter des espaces collectifs de formation, de débat et de structuration de communautés de pratiques transnationales. Elle met également en lumière un levier encore peu systématisé par le programme : l'articulation explicite entre capitalisation et dispositifs de formation existants ou émergents.

Toutefois, ces initiatives relèvent aujourd'hui davantage de démarches portées par certains acteurs que d'une stratégie structurée à l'échelle du CAAC. Si le dispositif permet d'extraire des réflexions, d'explicitier des enjeux et de produire des connaissances, l'accompagnement de leur transformation en savoirs durablement appropriés, diffusés et réutilisés reste largement laissé à l'initiative des organisations participantes. Cette limite, déjà identifiée dès la seconde phase du Programme CAAC, renvoie à une tension persistante entre l'ambition politique et sectorielle du Programme et les ressources effectivement mobilisées pour soutenir une influence élargie et durable.

3. Les effets à l'échelle des territoires

a) Trouver de l'ancrage

Pour leur très grande majorité, les projets soutenus par le Programme CAAC ont une volonté forte de s'implanter dans leurs territoires d'action. Depuis 2014, le CAAC réaffirme sans cesse que l'ancrage territorial des partenaires est un élément clé pour identifier, à partir des situations locales, des objectifs propres à chaque structure, nourrir la concertation et rechercher des objectifs communs à l'échelle de la collectivité comme entre territoires partenaires. Ainsi, très tôt les porteurs de projets cherchent à dynamiser les écosystèmes locaux en créant des synergies entre des acteurs de natures différentes. Les porteurs d'IP témoignent de l'opportunité que leur expérience leur a donnée pour mieux appréhender l'écosystème local. C'est le cas pour les bénévoles et les permanents du SPF de Montauban : « Des liens se sont créés avec des petits paysans qu'on ne connaissait pas (...) On ne serait jamais allé vers les paysans de notre territoire s'il n'y avait pas eu le projet avec le Salvador ».

L'expérience savoyarde de PSS, à partir de l'IP Terra Pro, illustre aussi cette possibilité de créer des ponts avec de nouveaux acteurs qui n'ont pas tous l'habitude de travailler ensemble (missions locales, AFPA, École de la 2e chance, MFR, etc.). Comme l'explique Magnola Agosti : « Au final, ils travaillent pour un enjeu commun qui est l'accompagnement des jeunes et tous ces temps de réunion et de collectif ça leur permettait à la fois d'avoir un regard sur Bignona mais aussi d'avoir un regard en Savoie et de travailler ensemble ».

À partir de cet ancrage, il devient possible d'envisager la mobilisation de ressources et de nouveaux réseaux. À l'instar de Guinée 44, Essentiel et Universel, ce socle commun d'expériences au Sud sert de ferment à une nouvelle dynamique partenariale. L'ATD offre une opportunité de s'associer pour mettre en commun des savoir-faire, mais aussi des réseaux, et ainsi accroître potentiellement la capacité d'influence collective. Virginie Bineau, directrice de Guinée 44, témoigne : « Chaque organisation se tourne vers ses administrateurs pour identifier les réseaux d'entreprises à mobiliser, sur quels cas travailler, les accroches à avoir... Après on remutualise. Il s'agit vraiment d'aller chercher le savoir-faire et la culture des associations ».

Pour 80% des répondant.e.s membres du CFSI, cet ancrage se fait surtout par l'insertion dans un écosystème d'acteurs déjà existants. Mais cela peut également se faire en impliquant seulement les autorités locales. Cette option est d'ailleurs celle privilégiée par les partenaires, qui ont souvent une proximité avec les autorités locales qu'il est plus compliqué d'obtenir en France. Les partenaires facilitent ainsi l'ancrage territorial du projet dans les territoires aux Suds.

Figure 54 : Dans la mise en œuvre de votre initiative, l'implantation territoriale s'est faite

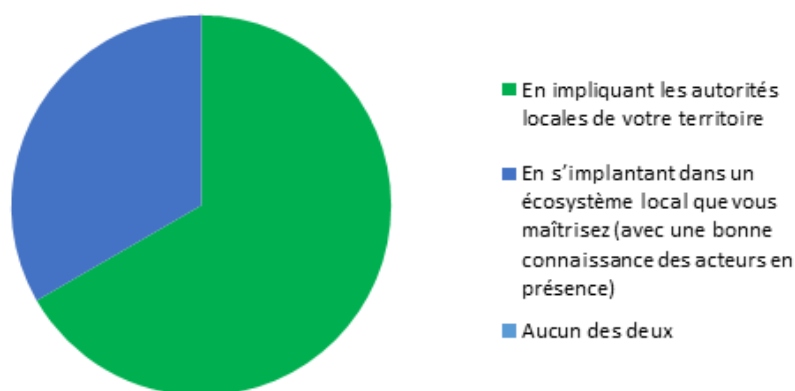
CHOIX DE RÉPONSES	RÉPONSES	
En impliquant les autorités locales du "Nord"	53%	10
En impliquant les autorités locales du "Sud"	42%	8
En s'implantant dans un écosystème local maîtrisé (avec une bonne connaissance des acteurs en présence)	79%	15
Aucun des choix mentionnés	11%	2
Nombre total de participants: 19		

Source : questionnaire membres



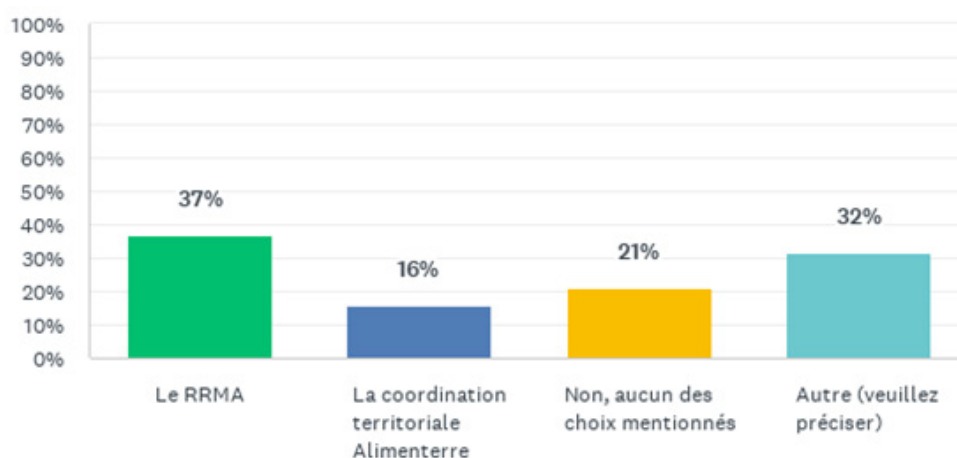
© Charlotte Boisteau / Canasta campesina - SPF / Salvador

Figure 55 : Dans la mise en œuvre de votre initiative, l'implantation territoriale s'est faite



Source : questionnaire partenaires

Figure 56 : En France, votre initiative a-t-elle permis de nouer des relations partenariales avec

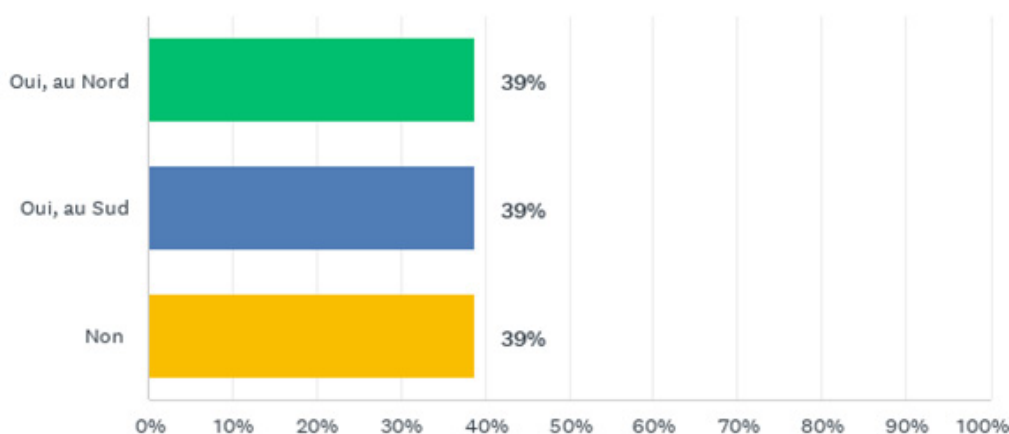


Source : questionnaire membres

En France, à l'échelle locale, les RRMA sont de (plus en plus) perçus comme les réseaux vers lesquels il est judicieux de se rapprocher.

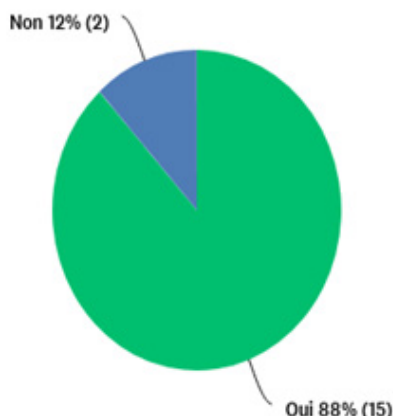
Le sentiment d'influencer les politiques publiques est plus timide pour les répondant.e.s au Nord, 39% estiment que cette influence s'exerce aussi bien au Nord qu'au Sud. Toutes les initiatives n'en font sans doute pas un objectif et on peut supposer que le sentiment d'avoir influencé ou non les politiques publiques est très relatif. Les acteurs Sud, eux, considèrent leur influence sur celles-ci comme certaines à près de 90%. Par essence, les associations de développement aux Suds travaillent sur les politiques de leurs pays.

Figure 57 : Au travers de votre initiative et de vos relations partenariales, pensez-vous avoir influencé les politiques publiques ?



Source : questionnaire membres

Figure 58 : Au travers de l'initiative à laquelle vous avez participé et de vos relations partenariales, pensez-vous avoir influencé les politiques publiques de votre territoire ?



Source : questionnaire partenaires

b) Une nécessité stratégique économique et politique de re-légitimation

C'est crucial, car en dix ans, le contexte politique a beaucoup changé et les contraintes structurelles exposées dans la section précédente se sont fortement aggravées. Les tensions budgétaires, les critiques sur l'APD et les discours de repli poussent les collectivités à justifier davantage l'utilité de leur action internationale vis-à-vis de leurs habitants. Des débats réapparaissent régulièrement sur la « priorité » à l'international versus les besoins locaux, obligeant les élus à argumenter que la coopération est un levier d'apprentissage, de prévention des crises et de renforcement de la démocratie locale³⁷.

La France est ainsi passée de 0,56% du RNB consacré à l'APD en 2022 à environ 0,48% en 2024³⁸. Le projet de loi de finances 2025 et les débats au Sénat ont entériné une réduction d'environ 35% des crédits budgétaires de la mission APD par rapport à 2024, soit un peu plus de 2 milliards d'euros de coupes, et les prévisions pour 2026 confirment cette tendance³⁹. À ces coupes centrales s'ajoute le fait que certaines collectivités territoriales s'alignent sur les politiques de rigueur nationale, tandis que d'autres, très dépendantes de financements externes, subissent de plein fouet les réductions budgétaires au même titre que les OSI⁴⁰.

La plupart des membres engagés dans le CAAC sont fortement fragilisés. La mise en œuvre des projets expérimentaux cofinancés dans le cadre de la troisième phase du Programme CAAC s'en trouve fortement perturbée, les organisations membres du CFSI devant concilier depuis deux ans leurs engagements partenariaux avec une véritable logique de survie et de gestion de la précarité.

La dégradation de la situation des OSI et la brutale délégitimation de la solidarité internationale portée par les courants politiques conservateurs font désormais de l'ancrage territorial une nécessité stratégique. L'atelier Synergie consacré aux ATD en juillet 2025 y revient largement. Invitées à réfléchir à la place de la réciprocité dans le projet DIFRAS, les représentantes du Gret l'expriment ainsi : « Il s'agit de chercher notre légitimité en tant qu'acteur de la solidarité internationale à travailler en Île-de-France. » Il y a clairement un enjeu à démontrer que l'expérience de solidarité internationale « apporte aussi quelque chose dans le développement local des territoires ».

Cette question de légitimité se pose avec acuité pour les organisations qui agissent hors de leur territoire d'implantation.

³⁷L'étude ACTER réalisée par les RRMA en 2023 remarque que la plupart des collectivités prises en compte par l'étude n'élaborent pas de stratégie de communication spécifique pour leur AECT. L'AECT est souvent perçue comme déconnectée du quotidien des citoyens, reléguée derrière d'autres priorités, et la légitimité des dépenses de coopération est questionnée en période de tensions budgétaires. Les déplacements internationaux d'élus suscitent parfois méfiance et débats dans les conseils, ce qui freine la visibilité et l'affirmation publique de l'action internationale (cf. « Action Extérieure des Collectivités Territoriales. États des lieux régionaux », 224, p.33-34) (<https://www.resacoop.org/wp-content/uploads/sites/20/2018/11/ETUDE-ACTER-pages-bd.pdf>)

³⁸<https://focus2030.org/La-politique-d-aide-au-developpement-de-la-France>

³⁹<https://www.one.org/fr/press/laide-au-developpement-grande-perdante-du-budget-2025-les-chiffres> ; <https://www.alternatives-economiques.fr/budget-2026-sacrifie-une-laide-publique-developpement/00116698>

⁴⁰Étude ACTER, p. 44-47.

À propos de Migr'Action, Selen Hervert (BATIK International) explique : « *On reste une association d'Île-de-France, même si nos actions sont les mêmes dans le territoire normand. C'était plus difficile pour nous d'avoir une crédibilité sur ce qu'on proposait* ». L'ancrage s'est construit progressivement par la présence continue : « *Après tout ce travail qu'on a fait, à force d'avoir toqué à la porte de tout le monde - ça a pris du temps -, on a fait des activités, les gens se sont passé le mot ; on commence à avoir un ancrage territorial. Maintenant, on arrive à nous identifier. Avant c'était nous qui allions vers les acteurs maintenant, ce sont davantage les acteurs qui viennent vers nous.* » Remarquons que le projet commence seulement à aborder sa dimension territoriale. Longtemps focalisée sur le développement des stages de migrants dans les exploitations agricoles (et donc sur les centres d'accueil des migrants et les agriculteurs volontaires), l'équipe sent qu'il devient possible d'intéresser les entreprises et les acteurs de l'insertion professionnelle ; des relations avec la Direction régionale en charge de l'attractivité sont sur le point de se nouer.

L'ancrage local des organisations est déterminant dans l'impulsion et l'animation d'écosystèmes locaux de solidarité. A l'instar de BATIK International en Normandie, les échanges d'expériences font apparaître que celles qui n'en ont pas, mais cherchent à l'établir, sont essentiellement accaparées par l'objectif d'établissement de cet ancrage qui ne peut s'inscrire que sur un temps long.

Dans cette optique, le dispositif ATD permet de cofinancer des initiatives de dialogues et d'alliances quasiment impossibles à faire cofinancer par d'autres bailleurs. Il soutient la création de nouveaux dialogues qui constituent une opportunité d'élargir les dynamiques pluri-acteurs en embarquant des pouvoirs publics, des acteurs de la recherche et des services marchands et des OSC mobilisées ou pas à une échelle internationale.

Dans un contexte français, fortement marqué par des habitudes de travail en silos, c'est une opportunité réelle de création de synergies qui favorisent le changement social en apportant une dimension internationale aux écosystèmes locaux, permettant la confrontation avec des équivalents extérieurs et un regard distancié sur les thématiques locales. Pour les OSI associées dans les ATD, démontrer ces interdépendances se fait notamment en « important » les savoirs et expériences du Sud. Ce n'est toutefois pas seulement promouvoir les convergences d'intérêts et de réaffirmer la nécessité d'une SI : il y a clairement un enjeu à démontrer que l'expérience de SI apporte aussi quelque chose dans le développement local des territoires.

c) L'articulation globale/locale

Il y a aussi un enjeu pour les organisations à justifier et à incarner leurs engagements internationaux sur leurs propres territoires.

Cela suppose de créer une animation territoriale autour du lien entre « local-global » et « Nord et Sud. » Dans les IP, cette articulation est explicite, puisque les objectifs stratégiques concernent les deux territoires partenaires. Dans les ATD, même si l'objectif est centré sur un territoire français, la dimension internationale et, en particulier Sud, reste structurellement présente. Ainsi, en Pays de Loire, Essentiel, Univers-Sel et Guinée 44 veulent développer une approche d'« économie régénérative » qui intègre clairement la dimension internationale des stratégies climat. Comme l'expliquent les OSI ligériennes : « Le climat, c'est international. Mais ces problématiques nécessitent des actions locales. D'où l'idée de territoire de responsabilité climatique à l'international. » Cette ATD vise explicitement à « sortir de l'approche de l'aide et de la solidarité » pour « construire une vraie stratégie climat internationale de Nantes métropole et des entreprises de Nantes Métropole ». Elle affirme que les défis contemporains transcendent les frontières et que les problématiques auxquelles l'humanité est confrontée ne peuvent se résoudre ni uniquement au niveau local, ni uniquement au niveau global.

Comme cela a déjà été mis en avant dès le CAAC 1, les ODD constituent une référence précieuse pour connecter les enjeux territoriaux aux problématiques globales et mobiliser les acteurs locaux. IP et ATD s'y adossent pour dynamiser l'écosystème et proposer un langage commun aux élus et aux entreprises. C'est ce que font les OSI ligériennes en s'appuyant sur le partenariat de longue date entre la Région et la Guinée.

Cette recherche de convergence passe par l'identification d'intérêts, d'agendas et de référentiels communs entre acteurs mobilisés. Les ATD soutiennent, au-delà d'un simple usage de labellisation, l'établissement de référentiels communs fondés, par exemple, sur la responsabilité sociale des entreprises et sur les ODD comme points de dialogue et outils stratégiques.

C'est également le pari de l'initiative pilote portée par Xylm entre des écosystèmes de l'économie sociale et solidaire en Ile-et-Vilaine et au Togo. Elle mobilise les ODD 2, 12 et 17 comme référentiel partagé pour structurer des échanges sur l'agriculture durable, l'économie circulaire et les modèles d'insertion par l'ESS. Dans ce cas, les ODD servent autant d'outil de dialogue politique avec les collectivités que de grille de lecture commune pour les acteurs économiques, associatifs et universitaires impliqués.

Avec l'ATD SYNAPSE, dont l'intention est de créer un forum des métiers de la solidarité et d'harmoniser les certifications professionnelles, l'IFAID, Bioforce et le CIEDEL postulent que les questions de formation professionnelles dans le secteur doivent intégrer les dimensions locales et internationales des ODD, en alignant les besoins spécifiques des territoires avec les standards internationaux.

Les ATD activent également les communautés et réseaux transnationaux présents sur le territoire. Avec DIFRAS, le Gret se rapproche du FORIM et de ses implantations locales pour toucher les communautés sénégalaises. En Loire Atlantique, les exilés guinéens sont évoqués comme des liens avec les territoires guinéens partenaires de la Métropole nantaise. Les RRMA sont par ailleurs associés à l'ATD ligérienne.

D'autres ATD s'appuient sur des réseaux transnationaux préexistants, comme « Jeunesses et ruralités, entre Nords et Suds », qui mobilise des partenaires au Bénin, au Togo et en Guinée-Bissau pour alimenter des débats sur l'exode rural de la jeunesse dans les Hauts-de-France. Là encore, les expériences Sud servent de ressources pour questionner des trajectoires territoriales françaises, tout en valorisant les savoirs et initiatives des organisations rurales partenaires.

L'ATD « Agir ici et là-bas pour l'ECSI » portée par Ingénieurs sans frontières, en partenariat avec Engagés et déterminés et Artisans du Monde, active quant à elle des réseaux étudiants et militants répartis sur de nombreux campus français, tout en s'ancrant dans des projets de solidarité internationale existants et en diffusant des outils d'ECSI construits avec des partenaires du Sud.

d) Animation d'écosystèmes territoriaux reliés

Les animations territoriales en arrivent à mettre en résonance des écosystèmes pluri-acteurs entre territoires. Il s'agit de mobiliser des compétences utiles où qu'elles se trouvent pour se trouver en mesure de mieux embrasser la problématique abordée.

WECCO se situe clairement dans la continuité du PAT de Rufisque accompagné par le Grdr et CICODEV (financements conjoints Sénégal-France, programmes de reboisement, structuration de filières locales) et des actions de Montpellier sur l'agroécologie et la restauration scolaire. Le CAAC 3 relie ces écosystèmes et y intègre des acteurs supplémentaires (Association des Sénégalais de l'Hérault, entreprises agroalimentaires, inspection académique, chercheurs de Ziguinchor).

Il s'agit aussi d'ouvrir des espaces de dialogue, comme le propose l'ATD « Jeunesses pour une alimentation durable et engagée » (JADE) entre élèves, éducateurs, diaspora, collectivités et acteurs économiques en Seine-Saint-Denis et à Ziguinchor. Elle s'appuie pour cela sur le travail mené dans le cadre du CAAC 2 (cantines rurales au Sénégal, mallette RIOTERRA testée en Seine-Saint-Denis, projets alimentaires territoriaux à Rufisque, Kayes, Ziguinchor).

Les animations trans-territoriales produisent des allers-retours d'inspiration et de méthodes : Dans le cadre de WECCO, la gouvernance élargie et souple pratiquée à Rufisque inspire la Métropole de Montpellier, mobilisation associative guinéenne qui nourrit la réflexion d'Orvault, etc.).

Au-delà des projets eux-mêmes, plusieurs IP/ATD cherchent ainsi à relier durablement des « écosystèmes » territoriaux : « Jeunesses et ruralités entre Nords et Suds » met en dialogue les systèmes d'acteurs ruraux des Hauts-de-France, du Bénin, du Togo et de la Guinée-Bissau, en croisant collectivités, organisations paysannes, centres de formation, structures d'insertion, ONG et collectifs de jeunes.

L'IP « ÉCOSYSTÈMES ESS » (Xylm) travaille, elle, à la mise en relation de deux écosystèmes d'économie sociale et solidaire en France et au Togo, autour de thématiques partagées comme l'économie circulaire et les systèmes alimentaires durables. La réciprocité se joue dans l'animation conjointe de diagnostics territoriaux ESS, de parcours de renforcement de compétences pour les entreprises et structures de l'ESS des deux pays, et de temps collectifs où acteurs économiques, associatifs et publics débattent des mêmes enjeux (financement, reconnaissance institutionnelle, insertion, circuits courts) en comparant leurs contextes.

Avec Kindia–Orvault, portée par Guinée 44, la coopération ne se limite pas aux collectivités mais associe acteurs économiques, OSC et services techniques autour de la gestion des déchets, de l'économie circulaire et de la solidarité climatique. L'animation territoriale s'appuie sur des événements réguliers (petits-déjeuners entreprises, rencontres avec les services municipaux, ateliers sur la filière foyers améliorés, mobilisation autour des COP) qui mettent en réseau des acteurs qui, dans chaque territoire, ne travaillaient pas forcément ensemble, tout en ouvrant des passerelles entre Orvault et Kindia pour penser des dispositifs de responsabilité et de solidarité climatiques articulés.

e) Travail sur les postures, récits et apprentissages croisés

Les phases successives du CAAC convergent vers l'idée clé selon laquelle la réciprocité ne se réduit pas à mieux répartir des flux : elle suppose de revisiter qui décide, qui circule, qui sait, qui est relié à qui, et qui a voix au chapitre lorsqu'il s'agit de raconter et de politiser les expériences.

Depuis quinze ans PSs déploie un accompagnement très exigeant des voyages voyages voyages qui a été intégré à TerraPro : décodage des postures de « sauveur », préparation interculturelle, rôle de « traducteur interculturel », relectures structurées, construction d'un réseau d'allié.e.s. Ce dispositif ne vise pas seulement la bonne organisation logistique des mobilités, mais un véritable travail sur les postures individuelles et collectives : il s'agit d'aider les participant.es à identifier leurs réflexes de supériorité ou de victimisation, à assumer une position d'apprentissage mutuel et, au retour, à devenir des médiateurs capables de restituer de manière nuancée ce qu'ils et elles ont vécu.

Aussi, il importe de travailler explicitement les postures, de produire des narratifs plus inclusifs et multilingues, et d'installer une véritable culture d'apprentissage permanente où les expériences sont relues, capitalisées et partagées entre pairs.

Les ATD CAAC 2 sur la jeunesse et la citoyenneté (ODD Living Labs, « Encourager l'entrepreneuriat inclusif et la citoyenneté mondiale des jeunes ») ont en partie inspiré DIFRAS (Gret, CJS), qui combine outils artistiques et audiovisuels, débats intergénérationnels et co-production de contenus entre jeunes françaises et sénégalaises pour traiter de la migration, du genre, du climat et de la justice sociale. Dans ce cas, le travail sur les récits est central : les jeunes produisent leurs propres images et paroles, qui deviennent des supports de discussion avec les pouvoirs publics et les organisations de la société civile, contribuant à déplacer les narratifs dominants sur ces enjeux et à rendre visibles des points de vue habituellement marginalisés.

L'IP « Engagement solidaire et citoyen des jeunes générations », portée par l'antenne montalbanaise du Secours populaire français et ses partenaires d'Amérique latine, se nourrit des expériences « ConCiencia Verde » (Cuba, Salvador), des rencontres « Copains du monde » (France, Cuba, Salvador) et des jardins scolaires soutenus dans le cadre de la seconde phase du Programme CAAC. Elle conçoit un dispositif où les jeunes deviennent vecteurs de récits alternatifs sur le climat, l'alimentation et la paix, du Sud vers le Nord et inversement ; ateliers, échanges et productions (témoignages, supports pédagogiques, événements) sont pensés pour que les trajectoires et luttes locales de jeunes d'Amérique latine inspirent les engagements de jeunes en France, et réciproquement, en construisant un langage commun autour des ODD et de la justice climatique et sociale.

La réciprocité se joue aussi dans les récits et les usages politiques qui en sont faits. Les expériences de mobilisation communautaire et de gouvernance environnementale à Kindia ou Rufisque, les pédagogies agroécologiques développées dans des écoles ou des jardins à Cuba, les pratiques de jeunes relais en Haïti, à Bignona ou dans les quartiers populaires français remontent vers le Nord et viennent inspirer des démarches d'ECSEI, d'animation territoriale ou de plaidoyer climat. Plusieurs acteurs soulignent que ces circulations bousculent les narratifs habituels de la solidarité : ce ne sont plus seulement des « bonnes pratiques » françaises qui voyagent vers le Sud, mais des façons de faire, de se mobiliser, de gouverner ou d'enseigner qui, venues du Sud, interrogent les institutions, les associations et les collectivités françaises. Les forums syndicaux internationaux, les coalitions autour de l'alimentation scolaire ou les espaces de travail sur les ODD deviennent autant de scènes où ces récits croisés peuvent peser sur les agendas publics, à condition d'être portés collectivement et reconnus comme légitimes par les différents partenaires.

**LA RECIPROCITÉ, UNE
NOTION STRUCTURANTE
POUR L'AVENIR
DE LA SOLIDARITE
INTERNATIONALE**

IV. LA RÉCIPROCITÉ, UNE NOTION STRUCTURANTE POUR L'AVENIR DE LA SOLIDARITÉ INTERNATIONALE

1. Le cheminement de la réciprocité dans le CAAC

Le souci de réciprocité surgit très tôt dans les réflexions du CAAC. Dans le rapport de capitalisation de la phase 1, la réciprocité revient régulièrement comme qualificatif quand il est question d'engagement ou d'apprentissage « réciproques », de connaissances mutuelles et « réciproques », d'intérêts « réciproques » des parties prenantes, mais aussi de confiance ou de méfiance « réciproques ». Le rapport de capitalisation du CAAC 1 montre que la notion peut être limitante si elle est réduite à une logique de don et contre-don : « je te donne ceci, et tu me donnes cela », que les membres peuvent considérer comme éloignée du « coopérer autrement » visé. Ils préfèrent parler « de valeurs communes, d'analyses communes aboutissant à des enjeux partagés pour résoudre ensemble les problèmes et faire changer les choses positivement ici et là-bas (en acteurs de changement) »⁴¹.

Le concept de réciprocité est adopté en tant que tel au cours de la phase 2 du CAAC, à partir d'une réflexion sur les « effets miroirs ». La notion et ses postulats sont discutés et confrontés aux pratiques déployées dans les IP et les ATD au travers du travail de capitalisation qui propose alors une typologie de questions, ainsi qu'un baromètre conçu comme un guide pour :

- identifier, concevoir et analyser un projet ou une approche réciproque ;
- aider le CFSI à définir des thèmes de concertation et de plaider sur la réciprocité à destination de l'ensemble des acteurs de la solidarité internationale⁴².

À l'époque, il ressort des analyses que de nombreux comportements de réciprocité sont mis en pratique mais restent implicites et peu valorisés dans les stratégies.

Ce baromètre veut donc faire en sorte que la réciprocité, au-delà d'être une intention partenariale louable, puisse correspondre à un objectif planifié et structuré dans une logique d'intervention et offrir ainsi une véritable assise stratégique aux projets.

Cette réflexion incite le CFSI à intégrer la réciprocité dans les critères d'éligibilité des IP en encourageant des « visions et principes partagés et respectueux des singularités de chacun, la co-construction (...) et la réciprocité dans l'action et les apprentissages »⁴³. Ainsi, le concept apparaît en tant qu'objectif explicite du projet.

Dans les IP, le recours au concept reste donc un horizon à atteindre pour les membres du CFSI dans leur relation aux partenaires, mais cette exigence ne s'impose pas aux ATD, elle est une motivation stratégique (atelier Synergie, juillet 2025) : il s'agit de démontrer la cohérence et la nécessité d'articuler les dynamiques locales et globales pour répondre aux enjeux systémiques contemporains. La finalité des ATD est bien de créer de l'animation territoriale autour de l'articulation « local-global » et elles s'appuient sur la réciprocité pour justifier et motiver l'animation de dynamiques territoriales en France sur des enjeux partagés.

Dans ses intentions initiales, l'ATD « Expérimentation de la mobilisation des acteurs économiques ligériens autour des ODD » entend déployer une coopération entre Essentiel, Universel, Guinée 44 et le RRMA PDLCI autour des enjeux partagés en intégrant la dimension internationale aux stratégies climat défendues par les élus de la Métropole nantaise. Comme l'explique Virginie Bineau (Guinée 44) à l'occasion de l'atelier Synergie, cette ATD ambitionne explicitement de « sortir de l'approche de l'aide et de la solidarité pour construire une vraie stratégie climat internationale de Nantes métropole et des entreprises sur son territoire »⁴⁴.

⁴¹Rapport de capitalisation du CAAC1, p.57.

⁴²Rapport de capitalisation du CAAC 2: « ...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 plaider 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, ...promouvoir la plus-value des projets en réciprocité et porter un plaider collectif » pp. 43-44.

⁴³Appel restreint, 2023.

⁴⁴Ces ambitions ont été reconsidérées depuis du fait des difficultés de financement rencontrées par les OSI associées.

Autres exemples intéressants de ce positionnement :

- « Terres à Vivres » (Développement et Civilisations) s'efforce de maintenir un lien actif entre la commune haïtienne de Marigot et le territoire breton du Mené pour montrer que tout en étant globalisés, les systèmes alimentaires s'ancrent dans des territoires spécifiques.
- L'ATD sur l'extractivisme que la CGT déploie avec ses partenaires caucasiens s'appuie sur le fait que les mines de lithium dans l'Allier en France sont liées aux enjeux miniers du Caucase dans une même chaîne de valeur mondiale. Renatta Coutaz développe : « Il n'y a peut-être plus de course au pétrole, mais désormais la course aux métaux pose énormément de problèmes ici et là-bas ».



2. Une définition affinée par la pratique

Forts des matériaux récoltés dans le cadre de cette étude, nous proposons une définition de la réciprocité telle que perçue par les membres du CFSI et leurs partenaires, ayant expérimenté le programme CAAC (cf. encadré 6).

Encadré 7 : Définition de la réciprocité

La réciprocité, c'est faire de la coopération un échange équitable qui transforme tous les partenaires, en reconnaissant la valeur de chacun dans la construction d'un monde commun.

Dans la solidarité internationale, la réciprocité est un principe d'action et un levier de mobilisation citoyenne et de transformation sociale pour répondre aux défis globaux.

Elle repose sur la conviction que chaque partenaire – organisation ou territoire – possède des savoirs, des compétences et des intérêts légitimes que la relation partenariale valorise, partage et fait évoluer. Le défi consiste à construire ensemble, dès l'origine, des actions collectives qui transforment tous les acteurs impliqués.

La réciprocité c'est :

- Donner et recevoir, apprendre et transmettre, dans un équilibre réel ;
- Co-construire des projets, décider et évaluer ensemble, en tenant compte des besoins et intérêts de chacun ;
- Valoriser les savoirs, les cultures, les innovations de toutes les organisations et de tous les territoires impliqués, pour nourrir une intelligence collective ;
- Créer des relations durables fondées sur l'engagement mutuel, la responsabilité partagée et l'équité des résultats.

La réciprocité, c'est une culture à cultiver, une dynamique à structurer, et un combat politique à mener contre les asymétries historiques de la coopération. La réciprocité se pratique, se construit et se défend.

Sur base de cette définition, nous avons souhaité formaliser les observations, les échanges et les analyses que nous avons conduit dans le cadre du CAAC sur les réciprocités, dans un support graphique qui permette de mieux les diffuser et d'en poursuivre l'enrichissement.

Dessin 1 : La réciprocité

Source : Florence Bouchet

Le dessin vise à illustrer la notion de réciprocité de façon universelle, au-delà des contextes culturels et territoriaux.

Il a été pensé comme un support fédérateur dans lequel chacun peut se retrouver. C'est pourquoi il repose sur des symboles universels, favorisant une lecture commune et partagée.

Nous avons souhaité, à travers l'arbre central incarner la dynamique d'enrichissement mutuel, issue de la coopération réciproque. Nous pouvons voir dans les éléments colorés sur les branches, les « fruits » de cette coopération : mise en œuvre d'une diversité de projets, transformations sociales, etc.

L'arbre repose sur la réciprocité :

- le mouvement circulaire à sa base symbolise les échanges réciproques entre partenaires,
- les scènes à l'extrémité des racines illustrent la co-construction des projets, la participation conjointe à la décision et à l'évaluation, le partage et la reconnaissance des cultures, des innovations et des savoirs propres à chaque acteur dans une logique de « don et de réception », « de transmission et d'apprentissage ».

Bien sûr, comme toute représentation visuelle, ce dessin peut donner lieu à des lectures et interprétations différentes, malgré sa volonté de portée universelle. Le globe, par exemple, peut être perçu comme unealebasse (symbole de l'ouverture, de l'échange en Afrique), sans que cette diversité de regards n'altère le sens général du message porté par l'illustration.

Dans le cadre de la seconde phase du Programme CAAC, nous avons élaboré un premier baromètre des réciprocités, proposé comme outil d'auto-positionnement par les porteurs d'IP. En proposant le baromètre, la capitalisation du CAAC 2 affirmait que la réciprocité ne s'improvise pas. Elle suppose une intention claire et une traduction concrète dans l'ingénierie des projets comme dans les modalités de partenariat. Le baromètre ne se voulait pas prescriptif, car il n'existe pas de modèle « clé en main » de la réciprocité. Lors de la réunion de lancement du CAAC 3, l'idée a été posée explicitement : la réciprocité n'est ni un idéal abstrait à atteindre, ni une fin en soi. L'intégrer en tant qu'approche équivaut à adopter une « culture d'apprentissage », une posture d'adaptation permanente. Les partenaires doivent définir empiriquement leurs propres principes et modalités de coopération, y compris le niveau de formalisation adapté à leurs cultures organisationnelles et à leurs contextes d'intervention.

La version consolidée proposée en annexe 2 offre un repère de discussion structuré autour des quatre axes de la réciprocité contenue dans la définition encadrée plus haut : i) Donner et recevoir ; ii) Co-construire ; iii) Valoriser ; iv) Faire durer.

Une matrice unique ne suffisait pas à aborder les multiples dimensions des réciprocités, qui, de notre point de vue, se jouent sur 4 situations (à considérer indépendamment) :

- concevoir et structurer les projets ;

- engager l'apprentissage collectif ;
- travailler le plaidoyer et l'engagement politique ;
- contribuer aux ODD.

Pour chaque axe, trois scénarios sont décrits, qui ne doivent pas être considérés comme des niveaux à atteindre, mais comme des points de repère permettant de se situer et de discuter collectivement de là où on en est et de là où on voudrait aller.

La matrice obtenue est conçue pour être renseignée entre partenaires, à un temps T du projet (lancement, mi-parcours, bilan) mais peut être utilisé plusieurs fois dans la vie d'un projet pour suivre ses évolutions.

3. La réciprocité est une posture et un processus d'apprentissage

Être dans une posture d'accompagnement de la réciprocité entre territoires et écosystèmes différenciés, suppose le déploiement de compétences particulières : négociation et concertation, gouvernance partagée, légitimation et valorisation mutuelle, recherche d'équilibre dans les relations, efforts pour expliciter les intérêts de chaque partie prenante.

a) Une ouverture à l'Autre

D'abord et au-delà des dimensions organisationnelles et programmatiques, notre travail de terrain au Salvador et les entretiens menés dans le cadre du partenariat SPF-Canasta Campesina mettent fortement en évidence que la durabilité de la relation partenariale repose avant tout sur une dimension humaine, faite de respect, de considération mutuelle et de reconnaissance des savoirs de chacun. Cette posture, largement incarnée par un ancien syndicaliste français ayant fait du Salvador son pays d'adoption, structure en profondeur la manière dont les relations se sont construites au fil du temps. Les partenaires locaux ne sont pas envisagés comme de simples bénéficiaires ou exécutants, mais comme des acteurs à part entière, porteurs de compétences, de capacités d'analyse et de propositions. Cette attitude, fondée sur l'écoute, la patience et la confiance, crée les conditions d'un engagement réciproque durable et d'une co-construction réelle des trajectoires de changement. Femmes et jeunes parties prenantes du projet nous ont témoigné chaque fois de leur reconnaissance vis-à-vis d'un processus qui leur permet de développer leurs propres compétences et de favoriser ainsi leur ancrage social et territorial.

Le rapport de capitalisation du CAAC 2 soulignait déjà que la qualité des relations réciproques dépend fortement de la posture « humaine » des partenaires. Les discussions insistaient alors sur l'importance d'une attitude ouverte et curieuse, de l'acceptation à sortir de sa zone de confort et d'accepter d'être bousculé par la confrontation.

L'équipe de PSS le rappelle encore aujourd'hui : « Au-delà de la dimension technique, l'enjeu est d'abord humain et relationnel ». Il ne s'agit pas de viser un état stable de réciprocité « accomplie », mais de s'engager dans un processus continu d'ajustement, de négociation et d'explicitation des attentes et des contributions de chaque partie prenante. Sans confiance, il est notamment impossible de capitaliser sur des connaissances réciproques. La réciprocité ne peut pas être une condition préalable de l'investissement solidaire et on ne peut pas réduire une dynamique partenariale à la comptabilité des échanges, qu'ils soient d'argent, de temps ou de compétences : « on n'entend pas la réciprocité comme une forme d'égalité : aujourd'hui, chacun peut ne pas apporter la même chose » (Cécilia Cainjo, UNMFREO).

Toute ceci renvoie à la littérature relative à l'apprentissage organisationnel pour laquelle la reconnaissance de la valeur et des apports de l'Autre dans la création des connaissances communes est une condition fondamentale de tout système d'apprentissage collaboratif, a fortiori entre pairs (qui doivent s'identifier comme tels les uns les autres)⁴⁵. Dans un tel cadre, la diversité et les différences de « niveaux », doivent être appréhendés comme des richesses⁴⁶.

Si l'on considère le partenariat comme un cadre mutuel de renforcement de capacités, une approche réciproque se construit sur une reconnaissance mutuelle de la valeur et de la légitimité de ce que chaque partenaire apporte à la relation, quelle que soit la forme de cet apport. Ce que les acteurs Guinéens de « Kindia-Orvault » (Guinée 44) se représentent très bien : interrogés sur la représentation de ce que doit être la réciprocité, ils expriment qu'il s'agit d'abord d'une posture de respect mutuel qui reconnaît l'Autre dans sa dimension socio-culturelle, dans laquelle il n'est pas envisageable concevoir ou de développer une initiative commune.

⁴⁵On se référera notamment à « Le pair à pair. Principes et outils de l'apprentissage coopératif dans les organisations de solidarité », F3E, 2022, p.16 (<https://reseau3e.org/wp-content/uploads/REPERE-PAP-vweb-2.pdf>).

⁴⁶Ibid., p.48.

Un territoire peut apporter son expertise technique, un autre sa connaissance fine du contexte ; une organisation peut mobiliser des ressources financières, une autre des réseaux et une légitimité locale. La réciprocité réside dans la reconnaissance de toutes les contributions au changement et dans la capacité de chaque partie prenante à apporter sa part à l'échange.

b) Une valorisation croisée des savoirs

Cette posture relationnelle a des effets directs sur la qualité de la relation partenariale. Les transferts ne sont pas à sens unique : ils nourrissent également les organisations françaises. Dans l'exemple de l'IP portée par le SPF, les entretiens montrent que les mises en lien, les échanges de pratiques et les expériences vécues entre les partenaires français et salvadoriens contribuent à faire évoluer les représentations, les pratiques d'éducation populaire et les modes d'engagement des deux côtés, y compris dans les fédérations départementales du SPF engagées dans le soutien au Projet. La relation partenariale devient ainsi un espace d'apprentissage mutuel, où les enjeux de solidarité, de participation citoyenne et de justice sociale se répondent entre territoires.

Le respect accordé aux personnes, aux rythmes locaux et aux trajectoires collectives favorise une implication durable des acteurs, tout en renforçant le sentiment d'appartenance à une dynamique commune. Cette approche humaine et exigeante contribue à ancrer le partenariat dans une logique de réciprocité vécue sur le temps long, bénéfique à l'ensemble des parties prenantes, et constitue un facteur clé de sa résilience et de sa pérennité.

D'où l'idée déjà exprimée dans le CAAC 2, qu'une approche réciproque ne peut se déployer que dans la durée, sur un temps plus long que celui des projets et des cadres de financement et portée par des liens humains solides qui dépassent les cadres formels de projet ou de convention. Ce temps long et les antécédents de la relation permettent d'organiser la concertation stratégique et opérationnelle, de partager les responsabilités, y compris en matière de gouvernance, pour confronter les intérêts et besoins mutuels et sortir définitivement d'une posture d'aide au profit d'une coopération véritable.

Les initiatives de la phase 3 montrent que la réciprocité passe par une reconnaissance des savoirs en présence sur chaque territoire. L'idée est de partager et de valoriser des outils, des méthodes et des expériences, en considérant que chaque contexte produit des pratiques légitimes dont l'autre peut s'inspirer.

L'IP « Migr'Action » (BATIK International/FTCR) illustre par exemple cette approche à travers la co-construction d'une « mallette d'outils de sensibilisation sur les parcours et droits des migrants et l'interculturalité, à partir des outils expérimentés/co-construits sur leurs terrains respectifs » entre la France et la Tunisie. Partager des outils de sensibilisation et les façons de faire permet de favoriser l'interculturalité et de s'accorder in fine sur les actions à mettre en œuvre.

L'échange peut aussi aboutir à des transformations mutuelles, comme c'est le cas entre Montpellier et Rufisque dans le cadre du projet WECCO. Le modèle de gouvernance de Rufisque a été apprécié par la Métropole de Montpellier comme étant « *beaucoup plus ouvert et beaucoup plus large avec une diversité d'acteurs* » (Seyni Kebe, Grdr). Cela l'a incité à questionner ses propres pratiques : « *On pêche sur le faire savoir (...) On ne donne pas suffisamment la vision d'ensemble* » (Emmanuel Thomas). La Métropole envisage désormais « *d'organiser des réunions d'information inspirées de ce qu'ils ont observé à Rufisque* ».

Ces exemples de valorisation des savoirs peuvent aboutir à de réels transferts de compétences réciproques. C'est particulièrement le cas dans le cadre de TerraPro où des outils développés à Bignona ont été réutilisés en Savoie, tandis que la Maison Départementale des Personnes Handicapées (MDPH) de Savoie a instauré les « Accueils café » inspirés des pratiques sénégalaises.

C'est également l'intention explicite qui cimenter le partenariat du projet JASE entre CENCA (Instituto de desarrollo urbano, Pérou) et BATIK International qui souhaite créer un ancrage à Marseille en collaborant avec le Centre social Les Bourrely, géré par la Ligue de l'Enseignement, dans le 15^{ème} Arrondissement de Marseille. Sur la question de la mobilisation de la jeunesse des quartiers populaires face aux discriminations qu'ils subissent (criminalisation des jeunes, difficultés d'accès aux services, inégalités de genre, stéréotypes), il s'agit de mettre en œuvre des actions en miroir. CENCA porte le projet et forme BATIK International sur les approches d'éducation populaire avec les jeunes en vulnérabilité. CENCA a développé une expertise empirique, non formalisée mais précieuse que le projet JASE permet de capitaliser. Le Centre Social acquiert pour sa part des ressources et des outils pour travailler sur les discriminations raciales, les inégalités homme-femme..., thématiques difficiles à travailler avec les jeunes des quartiers.

c) Reconnaître les asymétries

La réciprocité implique un travail sur les réflexes de supériorité et de centralité, encore très présents dans les dispositifs de coopération. Les interlocuteurs insistent sur la nécessité de déconstruire ces réflexes pour laisser pleinement place à des savoirs situés aux Suds et à des pratiques qui circulent vers le Nord, plutôt que d'être seulement « adaptées » ou « traduites ». La question n'est pas de transformer le passif historique en contentieux permanent, mais de construire un dialogue qui reconnaisse les asymétries, tout en évitant de figer les partenaires dans des rôles hérités du passé.

On touche ici à la question de la décolonialité. De plus en plus d'organisations du secteur se réclament d'une approche « décoloniale » dans laquelle la réciprocité est évoquée comme un levier pour corriger des rapports historiques de domination et construire des partenariats plus équitables, co-construits et pilotés localement. Ces organisations ne cherchent pas nécessairement une symétrie parfaite dans la relation partenariale, mais défendent surtout l'émergence de nouvelles pratiques qui reconnaissent les dettes historiques, les savoirs et les luttes des sociétés du Sud, qui redistribuent le pouvoir, les ressources et les légitimités, et qui co-définissent les objectifs à atteindre, quitte à transformer les institutions existantes⁴⁷. L'idée est que les partenaires ne sont pas « bénéficiaires »⁴⁸ d'une relation d'aide (puisqu'on parle toujours d'aide publique au développement) à sens unique⁴⁹ mais doivent être reconnus comme acteurs politiques. Il nous faut en France reconsidérer voire recentrer leurs points de vue dans nos analyses, nos espaces de décision et nos institutions⁵⁰.

Aucune initiative du CAAC 3 ne se positionne explicitement vis-à-vis des enjeux de décolonialité et aucun document du Programme n'y fait référence non plus. C'est une notion qui est arrivée assez récemment dans les sphères de la solidarité internationale, empruntée aux débats issus du secteur culturel, notamment autour des questions de restitution patrimoniale. Mais, l'heure est à la reconnaissance des schémas ancestraux de domination (le patriarcat en est un autre exemple) et concomitamment (ou dans un rapport de cause à effet) aux enjeux de localisation et de transfert des financements directement aux partenaires des Suds, la notion s'est invitée en force ces dernières années, y compris dans l'enceinte du CAAC : « Il est nécessaire de repenser le rôle central de l'Occident dans l'aide. La décolonisation des mentalités est essentielle pour remettre en cause les systèmes d'oppression existants. Cependant, cela représente aussi une opportunité pour explorer des modes de financement alternatifs et pour adapter nos pratiques d'intervention » (Sarahi Gutierrez, BATIK International, atelier de lancement novembre 2024).

4. La réciprocité est un instrument de légitimation

Comme le souligne Mélinée Farrugia (Gret), l'enjeu de la réciprocité est aussi de démontrer que l'expérience de solidarité internationale « apporte quelque chose dans le développement local des territoires » en France. Par le biais de l'ATD « Dialogue Interculturel entre jeunes Françaises et Sénégalaises (DIFRAS), Mélinée explique qu'il ne s'agit pas seulement de promouvoir les convergences d'intérêts et de réaffirmer la nécessité d'une solidarité internationale : montrer les interdépendances et « importer » les savoirs et expériences du Sud, c'est aussi pour le Gret une manière de chercher sa « légitimité en tant qu'acteur de la solidarité internationale travaillant en Île-de-France ».

Cette question de la légitimation est d'autant plus importante que le contexte bouscule : à la localisation de l'aide qui était de mise ces dernières années, s'ajoute depuis plusieurs mois la question du « défnancement » de la solidarité internationale qui pousse encore les OSI à se repositionner et à vouloir prouver que leur expérience internationale peut être une plus-value pour le territoire français. Notre intention ici est de faire ressortir ce que la réciprocité a de légitimant : certes, il faut une reconnaissance (et donc légitimation) mutuelle pour évoluer vers la réciprocité entre partenaires, mais parvenir à mettre en œuvre la réciprocité permet en retour de gagner en légitimité auprès de tous (y compris des pouvoirs publics).

⁴⁷<https://planinternational.be/hubfs/Exec%20Summary-Decolonisation-EN.pdf?hsLang=fr-be> ; <https://www.urd.org/wp-content/uploads/2025/01/20250116-GroupeURD-MagazineHEM-EN-WEB.pdf>

⁴⁸<https://www.peacedirect.org/content/uploads/2023/09/PD-Decolonising-Aid-Second-Edition.pdf> ; <https://www.partos.nl/wp-content/uploads/2023/10/Partos-VoicesOnPower-Final-10Oct.pdf>

⁴⁹Decolonizing our Solidarity, p. 74-77 (<https://pasc.ca/files/u72/decolonizingoursolidarity.pdf>).

⁵⁰<https://d-nb.info/137080556X/34>. Dans une thèse publiée en Belgique en 2022, intitulée « Decolonising research partnerships in development cooperation », la réciprocité est un principe guide de la décolonialité des savoirs qui se traduit par des arrangements concrets sur la gouvernance de la recherche, la propriété des données et la reconnaissance des contributions locale (<https://cris.vub.be/ws/files/92249145/MorenoCely-Adriana-PhD-20220831-PEDA-VUB-LIB-2-.pdf>).

a) Un levier du pouvoir d'agir

La section consacrée aux effets territoriaux du CAAC montre combien la réciprocité a renforcé la légitimation des acteurs des projets, en termes de reconnaissance sociale et institutionnelle, de capacité à peser sur les décisions... Elle contribue intrinsèquement à légitimer le pouvoir d'agir et à porter une transformation sociale.

Cela transparaît dans la manière dont les salariés guinéens de Guinée 44 conçoivent le rapport de réciprocité qu'ils entretiennent avec le partenaire Nord. Ils l'énoncent sur trois registres qui les concernent autant eux-mêmes que les communautés avec lesquelles ils travaillent :

- D'abord, les relations avec les acteurs locaux : les bénéficiaires deviennent des acteurs à part entière dans l'identification, la formulation et la mise en œuvre des projets. Des instruments et des cadres sont mobilisés à cet effet, comme les conventions (cadre et opérationnel) et les lettres d'engagement et de partenariat avec les associations et collectivités locales. Les réflexions comme les décisions s'inscrivent dans des processus de concertation pluri-acteurs.
- Une évolution en interne : le personnel de Guinée 44 en Guinée se place dans une posture d'accompagnement des acteurs locaux et de facilitation des échanges avec le siège en France. Les relations entre les entités françaises et guinéennes ne reposent plus sur des injonctions ou des directives, mais sur des négociations, des échanges et des co-constructions d'initiatives venant du terrain ; concrètement, « les projets ne viennent plus de Nantes, mais plutôt de la Guinée », comme le souligne Virginie Bineau. Et, le CAAC a contribué à faire évoluer l'organigramme de Guinée 44 pour mieux fluidifier et simplifier les échanges entre bénévoles nantais et acteurs locaux.
- Les relations avec les acteurs français : des échanges de pratiques et de connaissances ont lieu, par exemple via l'envoi d'un VSI guinéen à Nantes et le partage d'expériences entre la Ville d'Orvault et la commune rurale de Molota en matière de transition écologique⁵¹.

Les entretiens menés avec les équipes du Salvador décrivent aussi des effets concrets en termes de reconnaissance institutionnelle, d'ouverture de nouveaux espaces de discussion avec les autorités, ou de légitimation d'initiatives citoyennes portées par les jeunes et/ou les femmes. La perception de la réciprocité émerge dans la manière dont les partenariats permettent de reconfigurer les rapports aux institutions, aux savoirs et aux responsabilités.

La relation réciproque apparaît comme un levier de montée en compétences, de prise de responsabilités parce qu'elle entraîne une recomposition des rapports entre acteurs, au sein du partenariat, mais aussi dans les territoires, jusque dans les rapports de genre et de génération. Une productrice soutenue par la Canasta insiste sur le fait que cet appui lui a permis de « ne plus avoir besoin d'aller travailler à San Salvador (environ à 1h de route quand celle-ci est praticable) pour survivre », en tirant ses revenus de la terre et en transmettant à son tour des savoirs à d'autres femmes et à des enfants : sa plus grande satisfaction est que « quelqu'un vienne lui demander conseil ».

Plusieurs jeunes de la Canasta Campesina du district de Comasagua au Salvador, racontent comment ils et elles sont passé.e.s du statut d'enfants de productrices à celui de producteur.ice.s, de technicien.ne.s agroécologiques ou de coordinateur.rice.s au sein de la coopérative. Le jeune Albert raconte comment, parti chercher un emploi ailleurs, il est revenu à la Canasta, d'abord comme producteur, puis comme responsable de la commercialisation et membre du comité de pilotage de la Canasta. Il a bénéficié d'une bourse pour étudier l'agroécologie et est devenu l'un des référents techniques. D'autres témoignent du passage d'une équipe technique plutôt extérieure à une équipe issue de la coopérative elle-même, choisie par le conseil d'administration et ancrée dans la communauté, ce qui change la manière dont se prennent les décisions et se négocient les partenariats.

Une productrice adulte, constate, un rôle économique et social renforcé des femmes dans la communauté. Tous soulignent ce que les échanges internationaux et l'appui du SPF ont changé dans leur manière de (se) percevoir : visites croisées de paysans partout dans le monde, voyages en France ou en Amérique Latine, accueil de stagiaires français, « autant de moments où on voit comment eux cultivent, on échange des semences et des méthodes, et on se rend compte que ce qu'on fait ici a de la valeur là-bas aussi ».

Le projet de la Canasta irradie aussi dans les écoles du district et le SPF, soucieux d'intégrer ce projet à d'autres en son sein, comme l'initiative « Copains du Monde », permet à d'autres enfants et jeunes de s'approprier, en retour et dans l'interculturalité, les enseignements issus de la dynamique de la Canasta Campesina. Alexandra, 13 ans, raconte sa participation à un camp au Guatemala : elle dit avoir trouvé « très beau de connaître les cultures d'autres pays ». Pour ces jeunes, il s'opère une découverte de l'Autre, en parallèle de leur sensibilisation au potager scolaire, à la réduction de l'usage de pesticides, au recyclage et à la protection des semences. Les éducateur.ice.s insistent eux.elles sur le renforcement de la pédagogie active (campagnes de nettoyage, jardins, ateliers) et sur le fait que ces démarches ne se

⁵¹Tiré d'une discussion collective impliquant des sortants de la MFR, des formateurs, des membres du conseil d'administration et des responsables de Guinée 44.

font pas pour les communautés mais avec elles, en s'appuyant sur les figures locales et les parents pour qu'elles soient portées localement et puissent se poursuivre au-delà des financements internationaux.

Intégrée aux projets, la réciprocité redistribue les légitimités, transforme les positions sociales, ouvre des espaces de reconnaissance institutionnelle et permet aux acteurs – jeunes, femmes, technicien.ne.s, producteur.rice.s – de se constituer en ressources pour leurs propres communautés. Ce n'est donc pas seulement une posture partenariale mais bien un levier politique de capacitation et de transformation sociale.

b) Une redistribution des pouvoirs

La réciprocité suppose aussi une redistribution du pouvoir de conception, de décision et de contrôle des ressources. Un phénomène de légitimation politique s'opère chez les acteurs engagés. Il ne s'agit pas seulement de consulter les partenaires et les bénéficiaires, mais de leur confier une part réelle de responsabilité dans la définition des priorités, l'évaluation des actions et la gouvernance des projets.

Plusieurs initiatives du CAAC ont déployé des dispositifs explicites pour associer étroitement les acteurs locaux à la conception des projets. Pour concevoir l'ATD Terres à vivre – Développement et Civilisations entre la Bretagne (Le Menée) et Haïti (Marigot), le projet s'est appuyé sur une méthodologie de recherche-action où les acteurs haïtiens analysent les pratiques bretonnes et vice-versa, chacun étant reconnu comme capable d'évaluer l'expérience de l'Autre. Le projet se positionne explicitement comme visant à identifier la plus-value apportée par les échanges entre territoires situés dans des contextes socio-économiques, politiques et culturels très différents, et non comme un simple transfert unilatéral de modèles.

L'IP MigrAction (BATIK International) manifeste la même intention. Un diagnostic réalisé en 2021 a permis aux acteurs agricoles et de l'insertion en Normandie de s'exprimer sur les besoins de leur territoire ; une restitution de ce diagnostic a permis de confronter la proposition de projet à leurs réalités. Des points d'étape – café-information, conférence – ont permis de poursuivre les réflexions avec les partenaires et ont mis en évidence le besoin de déconstruire les idées reçues sur le monde rural et sur les réfugiés, de mieux comprendre les parcours administratifs de ces derniers et d'accéder à des outils pour évoluer en interculturalité. L'enjeu n'est pas seulement technique : il s'agit de créer des espaces où différents types d'acteurs – organisations de la société civile, collectivités, entreprises, universités, personnes concernées – peuvent dialoguer horizontalement et co-définir les réponses.

Les dispositifs du CAAC contribuent ainsi à créer et entretenir une reconnaissance mutuelle des intervenant.e.s, qui rejaillit sur l'ensemble des écosystèmes locaux. Cette reconnaissance s'élargit aux partenaires des membres, mais aussi à toutes les autres parties prenantes des IP et ATD. Dans MigrAction, la mise en réseau de personnes réfugiées, d'acteurs économiques, de travailleurs sociaux et d'organisations de la société civile contribue à faire émerger de nouvelles formes de reconnaissance et à enrichir les politiques locales d'accueil et d'insertion.

Du côté des partenaires institutionnels, la dynamique pluri-acteurs contribue à structurer un écosystème local où logiques institutionnelles, associatives, économiques et académiques cessent de fonctionner en silos. Dans le cadre de WECCO encore, Fatou Ndoye, du Conseil départemental de Rufisque, évoque le versant sénégalais de l'expérience : « le projet dynamise l'écosystème de Rufisque, où des logiques différentes – institutionnelle, économique, associative, académique – se nourrissent mutuellement au lieu de s'ignorer ». Une montée en compétence collective s'opère sur les enjeux de gouvernance alimentaire, et l'inspection académique sénégalaise commence à s'intéresser à la dynamique.

On peut remonter plus loin dans l'histoire du Programme : dès la phase 1, l'OP « Dispositifs innovants pour la formation et l'insertion professionnelle » portée par ESSOR a créé un comité de pilotage de la plateforme FIP avec une présidence tournante entre les grandes institutions clés, destiné à décloisonner et encourager la mutualisation des moyens entre acteurs publics et privés pour la formation professionnelle.

Les observations croisées issues des terrains et des entretiens font apparaître une évolution nette des relations partenariales. Mais l'enjeu est plus large car, dans tous ces cas, la réciprocité ne se réduit pas à des échanges équilibrés : elle reconfigure les lieux de pouvoir en instituant de nouvelles instances partagées, en légitimant des acteurs jusque-là périphériques (diasporas, personnes réfugiées, jeunes, organisations locales) et en transformant les modalités de décision. Politiquement la réciprocité :

- renforce la légitimité des organisations qui portent ce travail d'animation pluri-acteurs et de co-décision ;
- contribue à la reconnaissance institutionnelle et sociale des partenaires locaux ;
- restructure les écosystèmes territoriaux en donnant une place nouvelle à des acteurs et des savoirs longtemps marginalisés.

5. Médiation et réciprocité : deux notions liées

Le cheminement de capitalisation mené dans le cadre de l'étude met en évidence un point central : la réciprocité ne peut se déployer que si les acteurs sont en capacité d'organiser le dialogue, d'arbitrer entre des intérêts parfois divergents et de créer des espaces où attentes, contraintes et contributions peuvent être explicitement mises en discussion. À ce titre, la médiation apparaît non comme un attribut secondaire, mais comme la condition opérationnelle de la réciprocité. Dès lors qu'il s'agit de faire circuler savoirs, responsabilités et bénéfices « dans les deux sens », les organisations de solidarité internationale se retrouvent structurellement en position d'intermédiaires entre territoires, institutions, collectifs citoyens et mondes professionnels.

Les organisations qui se revendiquent du « coopérer autrement » assument de plus en plus cette fonction de médiation. Elles travaillent les incompréhensions, rendent visibles les asymétries de pouvoir, composent avec des temporalités et des cultures institutionnelles hétérogènes. Loin d'un simple accompagnement relationnel, cette médiation constitue un métier à part entière, qui permet progressivement aux partenariats de sortir d'une logique unilatérale pour tendre vers des équilibres plus justes. Autrement dit, l'intégration de la réciprocité se traduit concrètement par une évolution des pratiques professionnelles vers l'animation et la facilitation de dynamiques pluri-acteurs et multi-territoriales.

Inversement, la réciprocité fournit une boussole normative à cette médiation. Elle permet d'interroger la qualité des processus animés : qui définit les priorités, qui a accès à l'information, qui participe aux décisions, quelles sont les retombées effectives pour les différentes parties prenantes, ici et ailleurs ? Assumée comme horizon politique, elle transforme la médiation en levier de redistribution des légitimités, de reconnaissance des savoirs situés et de renforcement du pouvoir d'agir des acteurs locaux. La médiation cesse alors d'être un simple « savoir-faire relationnel » pour devenir la traduction concrète et politique de la réciprocité.

Cette évolution ne relève pas uniquement d'un cheminement réflexif propre au Programme CAAC. Les échanges tenus lors de l'atelier Synergie ATD à Nantes montrent que des pressions structurelles contribuent également à reconfigurer les rôles des organisations : raréfaction des financements, mutations du secteur, injonctions à la localisation, fragmentation des écosystèmes, nécessité de mutualiser les ressources et de diversifier les partenariats. Dans ce contexte, les porteurs d'initiatives – ATD comme IP – sont amenés à redéfinir leur fonction autour d'un rôle de médiation explicite : ils se positionnent « entre » des mondes, des intérêts et des urgences, et doivent rendre cette posture lisible, revendiquée et outillée.

On observe ainsi la recherche d'une nouvelle cohérence stratégique, fondée sur l'articulation entre plusieurs écosystèmes (territorial, associatif, économique, institutionnel) et sur une intégration assumée dans des cadres sectoriels ou professionnels existants. L'initiative WECCO illustre bien cette dynamique : à Montpellier et à Rufisque, le Grdr et le CIRAD jouent un rôle d'orchestration, facilitant les échanges techniques entre territoires, articulant recherche, collectivités, entreprises et diasporas, et assurant une médiation continue entre niveaux locaux et internationaux.

Encadré 8 : les modalités opérationnelles de la médiation

On observe la recherche d'une nouvelle cohérence stratégique, qui passe par l'articulation d'une complémentarité entre plusieurs écosystèmes – territorial, associatif, économique, académique – et évite de s'enfermer dans un écosystème unique. La médiation se déploie alors selon plusieurs modalités opérationnelles, que les exemples d'IP et d'ATD permettent de préciser :

- Entre territoires et échelles géographiques : organiser des allers-retours entre communes françaises et collectivités partenaires, articuler des dynamiques locales avec des enjeux globaux (climat, migrations, alimentation), veiller à ce que chaque territoire soit tour à tour lieu de ressource et lieu d'apprentissage.
- Entre acteurs et secteurs : faire travailler ensemble collectivités, associations, syndicats, acteurs économiques, chercheurs, groupes de jeunes ; construire des cadres de concertation où ces univers peuvent confronter leurs logiques sans se neutraliser.
- Entre temporalités et cadres institutionnels : composer avec les rythmes politiques et budgétaires, les calendriers scolaires, les cycles de projet ; négocier des marges de manœuvre pour que les processus d'apprentissage et de co-construction aient le temps de produire des effets.
- Entre registres de savoirs et de légitimité : mettre en dialogue expertises professionnelles, savoirs académiques et savoirs d'expérience ; traduire les enjeux techniques en question « travaillables » avec les habitants, et transformer les expériences locales en arguments recevables pour les institutions.

Dans une logique comparable, Guinée 44 a connu une transformation marquée de son positionnement, évoluant d'un rôle d'opérateur technique vers celui d'animateur territorial multi-niveaux. En Guinée, notamment à Friguiagbé, cette évolution se traduit par une fonction accrue de facilitation des échanges avec les partenaires français, en miroir des dynamiques développées en Loire-Atlantique. Ces exemples confirment que la médiation constitue désormais un pivot stratégique des pratiques de coopération réciproque, bien au-delà d'un ajustement marginal des modes d'intervention.

Dans le même sens, Guinée 44 a connu une transformation profonde de son rôle, évoluant d'un statut d'opérateur technique traditionnel vers celui d'animateur territorial multi-niveaux. En Guinée, à Friguiagbé, compte tenu de ce qui est développé en Loire-Atlantique, le personnel de l'ONG française, en plus de son rôle d'appui, endosse aussi davantage celui de facilitateur des échanges avec les partenaires français.

6. Un besoin émergent de formation en animation territoriale

Sur la base des entretiens menés par la coordination du CAAC auprès d'un tiers des membres du CFSI (22 entretiens, 33 personnes), un constat partagé se dégage nettement : les pratiques professionnelles évoluent plus rapidement que les cadres de référence existants, faisant émerger un besoin structurant de formation en animation territoriale.

Les personnes interrogées expriment le sentiment d'exercer un métier en transformation, qui ne se limite plus à la mise en œuvre de projets ou à la gestion de partenariats, mais implique désormais la capacité à impulser, structurer et faire vivre des dynamiques collectives à l'échelle des territoires, en France comme à l'international.

Les entretiens soulignent en particulier la complexité croissante des contextes d'intervention. Les territoires sont décrits comme des espaces marqués par la pluralité des acteurs, la divergence des intérêts, la fragmentation institutionnelle et des rapports de force parfois asymétriques. Dans ce cadre, la coopération ne peut être décrétée : elle se construit dans le temps, par la rencontre, la reconnaissance mutuelle et l'élaboration progressive de socles communs. Cette réalité renvoie directement à des compétences spécifiques d'animation, de médiation et de facilitation, aujourd'hui insuffisamment outillées chez de nombreux professionnels.

Plusieurs témoignages mettent en avant l'émergence de fonctions de « soutien à la coopération », parfois qualifiées de fonctions *backbone*, indispensables pour canaliser le changement et permettre l'impact collectif. Ces fonctions recouvrent des missions précises : phases d'impulsion, cartographie des acteurs et des actions existantes, structuration de règles communes (feuilles de route, dispositifs de suivi-évaluation), puis animation dans la durée de communautés d'action pluri-acteurs. Or, ces missions nécessitent des repères méthodologiques partagés et une posture professionnelle clairement identifiée, qui relèvent pleinement d'un champ de formation à part entière.

Encadré 9 : Le métier de médiation et les compétences qu'il induit

Ces modalités opérationnelles reposent sur un ensemble de compétences que les membres du CAAC identifient de plus en plus clairement. L'enquête en ligne adressée aux membres met ainsi en évidence que 47 % des répondants estiment que le Programme CAAC a fait évoluer leur posture vers davantage d'animation partenariale. Autrement dit, l'intégration des approches réciproques contribue à professionnaliser un « métier de médiation », dont plusieurs registres de compétences peuvent être distingués.

Il s'agit d'abord de compétences relationnelles et de facilitation : écoute active, reformulation, gestion des conflits, capacité à créer des espaces de parole sécurisés, attention portée aux dynamiques de groupe et aux rapports de pouvoir implicites.

À cela s'ajoutent des compétences d'analyse des jeux d'acteurs et des rapports de force, incluant la cartographie des parties prenantes, la compréhension des intérêts en présence, l'identification d'alliances possibles, ainsi que la capacité à repérer les points de blocage et les leviers de bascule.

Les entretiens mettent également en avant des compétences de mise en récit et de traduction, consistant à rendre les expériences intelligibles pour des publics hétérogènes (élu, habitants, bailleurs, partenaires internationaux), à traduire des notions techniques en enjeux politiques et sociaux, et inversement.

Enfin, ces fonctions mobilisent des compétences institutionnelles et stratégiques, liées à la connaissance des cadres de politiques publiques, des dispositifs de financement et des contraintes administratives, ainsi qu'à la capacité à articuler ces cadres avec les dynamiques locales sans les écraser.

Ces compétences ne sont pas entièrement nouvelles, mais le Programme CAAC contribue à les rendre plus visibles et à les reconnaître comme constitutives d'un métier à part entière, au croisement de la solidarité internationale, de l'animation territoriale et de la médiation sociale. C'est bien ce glissement — de la « bonne volonté relationnelle » vers une fonction structurée, assumée et outillée — qui constitue l'un des apports spécifiques de la réflexion menée autour de la réciprocité et de la médiation dans le programme.

Les membres du CFSI insistent également sur la posture d'accompagnement qu'exige l'animation territoriale. Au-delà des outils, il s'agit de savoir « faire avec » plutôt que « faire pour », d'accepter de s'effacer ponctuellement en tant qu'organisation au profit d'un projet collectif plus large, et de composer avec les désaccords et les aspérités. Cette capacité à tenir l'équilibre entre intérêts individuels et construction du commun est décrite comme centrale, mais encore peu reconnue et parfois perçue comme manquant de légitimité professionnelle.

Le contexte actuel de crises multiples accentue ces enjeux. Les entretiens évoquent un repli sur soi des institutions, une « congélation » des cultures organisationnelles et une fragilisation des dynamiques collectives, notamment au sein des réseaux. Dans ce contexte contraint, l'animation territoriale apparaît non comme un supplément d'âme, mais comme une compétence stratégique pour maintenir des espaces de dialogue, préserver l'humanité des relations et recréer des conditions favorables à la coopération.

Un autre enseignement fort des entretiens réside dans la reconnaissance du temps long et de l'informel comme leviers essentiels de la coopération. Prendre le temps de la rencontre, de l'écoute des besoins de chacun, de la clarification des champs de compétences et des attentes est perçu comme un investissement indispensable, même s'il entre souvent en tension avec les temporalités contractuelles et bailleurs. Former à l'animation territoriale, c'est aussi outiller les professionnels pour assumer ces décalages temporels et en faire un facteur de robustesse des projets.

Les échanges révèlent également une attente forte autour de la dimension politique de la coopération. Plusieurs personnes soulignent que les acteurs de la solidarité internationale n'ont pas toujours su s'affirmer comme contre-pouvoirs ou porter des positions politiques claires, au sens non partisan du terme. L'animation territoriale est alors envisagée comme un espace permettant de confronter des intérêts particuliers, de rendre visibles les désaccords et de reconstruire du commun autour de convictions partagées, ce qui suppose des compétences spécifiques à développer.

Dans cette perspective, le Programme CAAC est perçu comme une expérimentation structurante, ayant permis d'élargir les cercles d'acteurs (universitaires, ESS, acteurs territoriaux) et d'inscrire les dynamiques de coopération dans un cadre partagé, notamment celui des ODD. Toutefois, les entretiens indiquent clairement que les questions soulevées par le Programme CAAC ne s'arrêtent pas à son terme : elles appellent une suite opérationnelle et structurante, notamment sous la forme d'un dispositif de formation.

La construction d'une formation en animation territoriale apparaît ainsi comme un prolongement logique et pertinent du CAAC. Elle permettrait de capitaliser sur les apprentissages accumulés, de nourrir les curricula existants (notamment ceux portés par la FONDA) et de reconnaître pleinement l'émergence de ces « nouveaux métiers » de la coopération. Les personnes présentes lors du focus groupe dédié (décembre 2025) insistent sur l'importance d'une formation ancrée dans les pratiques, mobilisant des praticiens, des acteurs associatifs et syndicaux, tout en intégrant une exigence académique forte, afin de croiser savoirs d'expérience et cadres théoriques.

Enfin, les entretiens posent des questions structurantes sur les formats et les publics cibles d'une telle formation : s'agit-il de former des individus, des équipes, ou des organisations dans leur ensemble ? Comment articuler formation-action, capitalisation et transformation organisationnelle, dans un contexte de fortes contraintes financières ? Ces interrogations confirment que la formation en animation territoriale ne constitue pas une simple suite technique au Programme CAAC, mais bien un levier stratégique pour accompagner l'évolution des métiers, renforcer les dynamiques territoriales et inscrire durablement les pratiques de coopération portées par le CFSI.

Animation « De la Terre à l'Assiette » avec les élèves de l'école Bois Saint Louis à la Ferme Municipale d'Orvault »



© Guinée 44 / Kindia - Orvault, Territoires de solidarité climatique



CONCLUSIONS ET PERSPECTIVES

CONCLUSIONS ET PERSPECTIVES

Le CAAC, un héritage vivant au service d'une coopération politiquement située

Ce rapport de capitalisation et d'analyse d'impact permet de prendre la mesure du chemin parcouru par le Programme CAAC depuis sa création, et plus largement de l'apport singulier qu'il a constitué, sur plus d'une décennie, pour les organisations membres du CFSI et leurs partenaires. En croisant une lecture historique, une analyse des dispositifs d'accompagnement, l'observation fine des initiatives expérimentales et l'étude des apprentissages individuels, organisationnels et collectifs, le rapport met en évidence une contribution qui dépasse largement le cadre d'un programme d'appui à projets. Le Programme CAAC s'est affirmé comme un espace structurant de réflexivité, d'expérimentation et de politisation des pratiques de coopération, dans un contexte marqué par des mutations profondes de la solidarité internationale.

Un Programme inscrit dans le temps long, au croisement des transformations du secteur

Le premier apport du Programme CAAC réside dans son inscription dans une histoire longue. Héritier des conventions programme antérieures et des Programmes Concertés Pluri-Acteurs portés par le CFSI, il s'est progressivement détaché d'une logique de transfert ou de renforcement de capacités unilatéral pour explorer des formes plus horizontales, réciproques et territorialisées de coopération. Les trois phases du CAAC témoignent de ce déplacement progressif : d'une attention portée aux organisations et à leurs postures (CAAC 1), à une mise au travail des effets miroirs entre territoires (CAAC 2), jusqu'à une réflexion plus assumée sur la réciprocité comme principe structurant de projets trans-territoriaux et pluri-acteurs (CAAC 3).

Ce cheminement n'a rien de linéaire. Il s'est construit par essais, ajustements, tensions et controverses, dans un dialogue constant entre pratiques de terrain, cadres analytiques et enjeux politiques plus larges. C'est précisément cette capacité à tenir ensemble l'expérimentation et la réflexivité, sans figer prématurément les concepts, qui constitue l'une des forces majeures du Programme CAAC. Il a permis de rendre visibles des intuitions déjà présentes dans les pratiques, de les nommer, de les discuter collectivement et de leur donner une consistance stratégique.

Des dispositifs d'accompagnement qui dépassent le soutien financier

L'analyse des outils et modalités d'accompagnement développés dans le cadre du Programme CAAC met en évidence un second apport central : la construction d'un écosystème d'appui combinant soutien financier, accompagnement méthodologique et animation d'espaces collectifs. Les fonds d'appui aux Initiatives Pilotes et aux Animations Territoriales Décentralisées ont joué un rôle de levier, en permettant à des organisations d'expérimenter des formes de coopération plus exigeantes, souvent plus risquées, mais aussi plus transformatrices.

Toutefois, ce sont les dispositifs transversaux – ateliers synergies, temps de bilan collectif, capitalisation continue – qui apparaissent comme les vecteurs les plus structurants des apprentissages. Ils ont offert aux acteurs des espaces rares de prise de distance, de mise en débat et de construction de sens collectif, dans un secteur où les temporalités opérationnelles et les injonctions de résultats laissent peu de place à l'analyse critique. Le Programme CAAC a ainsi contribué à transformer des expériences situées en capital de connaissances partagé, tout en reconnaissant la diversité des trajectoires, des niveaux d'investissement et des capacités d'appropriation.

Des apprentissages profonds sur les postures et les métiers de la coopération

Les chapitres consacrés aux apprentissages et aux changements observés montrent que l'influence du CAAC se situe moins dans des effets immédiats et mesurables que dans des déplacements progressifs des postures professionnelles. Les témoignages recueillis convergent vers une évolution du « faire » vers le « faire avec », du portage direct vers l'accompagnement, et d'une logique de projet vers une attention accrue aux dynamiques relationnelles, politiques et territoriales.

La réflexion sur la réciprocité, consolidée au fil des phases et outillée notamment par le baromètre, a joué un rôle clé dans cette évolution. Elle a permis de questionner les asymétries de pouvoir, de rendre visibles les apports des partenaires, et d'interroger les conditions concrètes d'un partage plus équitable des décisions, des ressources et des bénéfices. En ce sens, la réciprocité ne s'est pas imposée comme une norme prescriptive, mais comme une boussole analytique et politique, invitant les organisations à relire leurs pratiques à l'aune de critères exigeants.

La médiation et l'animation territoriale comme pivots stratégiques

L'un des enseignements majeurs que nous tirons du travail que nous avons mené est le constat d'un glissement profond des métiers de la coopération. Les analyses montrent que l'intégration d'approches réciproques conduit à professionnaliser un métier de médiation et d'animation territoriale, situé au croisement de plusieurs registres : facilitation des dynamiques collectives, analyse des jeux d'acteurs, mise en récit des expériences, articulation entre cadres institutionnels et initiatives locales.

Ce rôle, longtemps resté implicite ou relégué au registre du « relationnel », apparaît désormais comme une fonction stratégique, indispensable pour faire tenir ensemble des écosystèmes complexes et hétérogènes. Le Programme CAAC a contribué à rendre ce métier visible, légitime et nécessaire, tout en révélant l'insuffisance des cadres de formation existants pour accompagner cette évolution. Le besoin émergent de formation en animation territoriale, largement partagé par les membres, constitue à la fois un aboutissement des apprentissages du Programme CAAC et un point de départ pour la suite.

Une influence sectorielle réelle mais encore fragile

Le rapport met également en évidence les potentialités, mais aussi les limites, de l'influence sectorielle du Programme CAAC. Les liens tissés avec des réseaux tels que le F3E, Coordination Sud ou la FONDA, ainsi que les passerelles établies avec le monde académique, l'ESS ou les collectivités, témoignent d'une capacité à faire circuler les réflexions au-delà du périmètre du CFSI. Toutefois, cette influence reste souvent dépendante de l'engagement de quelques individus ou organisations particulièrement investis.

Les analyses soulignent la difficulté persistante à transformer des apprentissages individuels en dynamiques organisationnelles et sectorielles durables. La diffusion des connaissances, sans dispositifs d'appropriation, de traduction et de formation, montre rapidement ses limites. Ce constat invite à penser l'avenir du CAAC comme la consolidation d'un héritage, à travers des formes renouvelées d'accompagnement, de formation et de mise en débat.

Un héritage à ancrer pour préserver un espace politique de la coopération

Au terme de cette analyse, le CAAC apparaît comme bien plus qu'un dispositif expérimental : il constitue un patrimoine immatériel collectif, fait de concepts, de méthodes, de récits et de relations, qui a permis aux organisations de la société civile de penser et de pratiquer autrement la coopération internationale. Dans un contexte marqué par la contraction des financements, le repli identitaire et la remise en cause des solidarités, cet héritage revêt une importance stratégique.

Préserver et ancrer le CAAC, c'est préserver un espace réflexif et analytique partagé, où les organisations peuvent confronter leurs pratiques, affirmer le sens politique de leurs engagements et construire des positions collectives. C'est aussi reconnaître que la coopération internationale ne se réduit pas à une ingénierie de projets, mais qu'elle relève d'un travail politique au sens noble : produire du commun, redistribuer les légitimités et contribuer à des transformations sociales ici et ailleurs.

Ouvrir un nouveau cycle : du Programme à l'infrastructure réflexive

La perspective qui se dessine à l'issue de ce rapport n'est pas celle d'une simple « phase suivante » du CAAC, mais celle d'un changement d'échelle et de nature. Il s'agit de passer d'un Programme à une infrastructure réflexive durable, articulant capitalisation, formation, animation de réseaux et plaidoyer. La formation en animation territoriale, évoquée à plusieurs reprises, pourrait en constituer l'un des piliers, à condition d'être pensée comme un processus de transformation des organisations autant que des individus.

Dans cette optique, l'héritage du CAAC offre un socle solide : une culture commune de la réciprocité, des outils éprouvés, des réseaux mobilisés et une légitimité construite dans le temps long. L'enjeu, désormais, est de transformer cet héritage en capacité collective durable, capable de soutenir les organisations dans un monde multipolaire, incertain et traversé de tensions.

En ce sens, le CAAC n'est pas un aboutissement, mais une ressource stratégique pour l'avenir. Il rappelle que la coopération internationale reste un champ politique vivant, à condition de se doter des espaces, des méthodes et des temps nécessaires pour penser, débattre et agir ensemble.

ANNEXES

ANNEXE 1 : LISTE DES ENTRETIENS

NOM DE LA STRUCTURE	PERSONNE
ACPA, Cuba	Lisette Fernandez Paramo
AFD	Simon Goutner
BATIK International	Flora Baron Manon Droniou Sahari Guttierrez Selen Hervet
Canasta Campesina, Salvador	Kasandra Portillo Albert Ivan Jairo Fernanda Noelia Erlinda Ana Estella
CENCA	Davis Morante Keley Ramirez Patricia Teórico
Centre Social Les Bourrely	Sophie Bec
CFSI	Agnès Belaïd Françoise Bernon Anne-Françoise Taisne
Conseil Départemental de Rufisque	Fatou Ndoye
Essentiel	Céline Ribot Florian Perrudin
ESSOR TCHAD	Alladoum Assidjim
CIRAD	Nicolas Bricas
GRDR	Seyni Kebe Olivier Le Masson MariaChiarra Tort
GRET	Damien Thibault
GUINEE 44	Virginie Bineau Elsa Cardinal Facinet Sylla
MFR FRIGUIAGBE	Youssef Cherif Diallo Abdou Yari Sylla Nabi Soumah Mamadou Sacko Zakaria Soumah Mamy Sylla
Métropole de Montpellier	Emmanuel Thomas
MFR	Cécilia Cainjo
MFR Togo	Julien Komi Lokokpe
Municipalité de San Juan de Lurigancho (Pérou)	Les enfants du quartier de José Carlos Mariategui Manuel Fernandez Marivet Fernández Paulina Bustios

NOM DE LA STRUCTURE	PERSONNE
PDLCI	Mathilde Beziau
PSs	Magali Agosti Yannick Billard Yoann Gaschet Magnolia Houlbrèque Aube Recoules
SPF	Olga Alvarez Audrey Champsiaux Bernard Frauciel Christelle Gagnereaux Francette Noël Jean Louis Sabatier Houria Tareb Jean-Michel Fouillade
Univers-Sel	Guillaume Babin
Ville d'Orvault	Morvan Dupont
Focus Groupe Partenaires	OUSMANE Tahamit, Tchad Néné Gallé FALL BA, ITA Sénégal Mame Saye Seck, UNSAS Sénégal BEMAH Gado, Togo Ndiaye Fatim Christiane, BIT Sénégal Cheikh THIAM, Sahel Développement Sénégal

ANNEXE 2 : LE BAROMÈTRE DES RÉCIPROCITÉS CONSOLIDÉ : GUIDE D'AUTOPOSITIONNEMENT

Attention, le baromètre est présenté ici en 4 matrices distinctes car il est important de ne pas considérer l'outil en bloc. La présentation qui est faite ici est destinée à être transposée sur un outil interactif (PDF) permettant une navigation facilitée entre les différentes situations et niveaux de réciprocité.

Nous obtenons un baromètre en 4 parties indépendantes dédiées chacune à une situation spécifique des parties prenantes d'un projet.

- La première s'adresse à celles et ceux qui cherchent des guides pour concevoir ou évaluer l'intégration de la réciprocité dans **la conception et la gestion d'un projet**
- La seconde s'adresse à celles et ceux qui cherchent des guides pour concevoir ou évaluer l'intégration de la réciprocité dans **la conception et la gestion d'un dispositif d'apprentissage collectif**
- La troisième s'adresse à celles et ceux qui cherchent des guides pour concevoir ou évaluer l'intégration de la réciprocité dans **la conception et la gestion d'une approche politique du projet**
- La quatrième s'adresse à celles et ceux qui cherchent des guides pour concevoir ou évaluer l'intégration de la réciprocité dans **la contribution aux ODD**

Pour chaque situation, les 4 axes de la définition de la réciprocité sont considérés. Pour chacun de ces axes, 3 niveaux-types d'accomplissement sont proposés qui permettent à l'utilisateur.ice de situer son projet.

SITUATION 1 : LA RÉCIPROCITÉ COMME STRUCTURE DE PROJET / PROGRAMME

Comment la réciprocité se traduit-elle dans la conception, le portage, la gouvernance et le suivi d'un projet ou d'un programme ?

AXES	NIVEAU A	NIVEAU B	NIVEAU C
Donner et recevoir	Niveau A – Transfert unidirectionnel	Niveau B – Bénéfices mutuels partiels	Niveau C – Apports et bénéfices discutés ensemble
	<ul style="list-style-type: none"> • Transfert de ressources Nord-Sud • Les partenaires du Sud identifient ce qu'ils reçoivent. • Les retours vers le Nord restent peu visibles ou peu travaillés. 	<ul style="list-style-type: none"> • Bénéfices identifiés de part et d'autre (apprentissages, pratiques, effets, territoriaux), mais inégaux ou peu explicités. • Espaces d'apprentissage existants, sans toujours documenter clairement qui apprend quoi. 	<ul style="list-style-type: none"> • Les partenaires décrivent ce qu'ils donnent et reçoivent (ressources, savoirs, légitimité, effets politiques). • Les arbitrages sur les moyens tiennent compte de ces échanges. • Des ajustements sont discutés quand un déséquilibre apparaît.
Co-construire	Niveau A – Cadrage par le porteur	Niveau B – Co-construction partielle	Niveau C – Co-portage assumé
	<ul style="list-style-type: none"> • Objectifs, budget, indicateurs, calendriers définis par le porteur et les bailleurs. • Les partenaires sont consultés, mais restent opérateurs. • Communication descendante ; désaccords peu travaillés. 	<ul style="list-style-type: none"> • Diagnostics et choix stratégiques construits ensemble ; espaces de dialogue réguliers. • La transparence progresse, ajustements de conventions possibles, mais l'animation, la validation et la reddition de comptes restent au Nord. 	<ul style="list-style-type: none"> • Organisations du Sud porteuses ou co-porteuses. • Décisions clés prises dans des espaces partagés • Mécanismes de régulation co-définis. • Le temps de ce travail est reconnu comme composante du projet.
Valoriser	Niveau A – Référentiels du Nord	Niveau B – Hybridation partielle	Niveau C – Référentiels co-construits
	<ul style="list-style-type: none"> • Concepts, méthodes et outils viennent du Nord. • Les pratiques du Sud sont adaptées à ces cadres, sans toujours interroger leur pertinence. 	<ul style="list-style-type: none"> • Approches élaborées au Sud intégrées, mais les référentiels restent du Nord. • Certains savoirs circulent (visites, formations croisées), sans réelle co-construction méthodologique. 	<ul style="list-style-type: none"> • Les façons de faire sont mises en débat, combinées, adaptées. • Des outils et méthodologies émergent des deux côtés, reconnus et diffusés mutuellement.
Faire durer	Niveau A – Relations ponctuelles	Niveau B – Histoires longues	Niveau C – Vision partagée
	<ul style="list-style-type: none"> • Relations dépendant d'un projet, d'un financement ou de quelques personnes. • Pas de vision à long terme ni d'engagement au-delà du cycle projet. 	<ul style="list-style-type: none"> • Histoires longues et liens forts, parfois effets sur les politiques publiques. • Mais la continuité dépend de financements externes. • Peu de stratégie commune de pérennisation. 	<ul style="list-style-type: none"> • Les partenaires construisent une vision à moyen/long terme. • Le projet contribue à des transformations structurantes (capacités organisationnelles, alliances, légitimité politique).

SITUATION 2 : LA RÉCIPROCITÉ DANS LES DISPOSITIFS D'APPRENTISSAGE

Comment la réciprocité se traduit-elle dans les dimensions « production des contenus et des savoirs » et « apprentissages collectifs » ?

AXES	NIVEAU A	NIVEAU B	NIVEAU C
Donner et recevoir	Niveau A – Formations descendantes	Niveau B – Échanges ponctuels	Niveau C – Apprentissages mutuels organisés
	<ul style="list-style-type: none"> Formations, appuis méthodologiques et retours d'expérience organisés du Nord vers le Sud. Les contenus pédagogiques sont standardisés, peu d'espace pour adapter ou questionner. 	<ul style="list-style-type: none"> Ateliers de partage, visites croisées, échanges en ligne, avec apprentissages mutuels. Mais ces moments restent ponctuels, peu capitalisés ou réinvestis dans les pratiques. 	<ul style="list-style-type: none"> Processus d'apprentissage mutuel organisés (capitalisations co-produites, formations réciproques). Les savoirs circulent de façon équilibrée. Des référentiels communs émergent.
Co-construire	Niveau A – Contenus imposés	Niveau B – Consultation sur les contenus	Niveau C – Co-définition des apprentissages
	<ul style="list-style-type: none"> Contenus définis au Nord sans consultation approfondie. Les formats et les exigences pédagogiques reflètent des normes externes, peu adaptées aux réalités locales. 	<ul style="list-style-type: none"> Partenaires consultés sur les thématiques et formats, mais la validation finale reste au Nord. Certaines expériences du Sud sont intégrées ponctuellement. 	<ul style="list-style-type: none"> Les partenaires choisissent ensemble ce qui doit être documenté, pour quels publics, avec quels formats. Processus itératifs de validation croisée.
Valoriser	Niveau A – Diffusion unilatérale	Niveau B – Canaux diversifiés	Niveau C – Réseaux croisés
	<ul style="list-style-type: none"> Contenus diffusés via les canaux d'un acteur (souvent français). Peu de traduction, peu d'adaptation aux publics du Sud. 	<ul style="list-style-type: none"> Réseaux de plusieurs partenaires mobilisés, diversification des supports. Mais les contenus restent largement co-signés par le Nord, avec peu d'autonomie éditoriale au Sud. 	<ul style="list-style-type: none"> Contenus traduits, adaptés, diffusés via les réseaux de chaque partenaire. Co-signature équitale. Valorisation mutuelle des expertises.
Faire durer	Niveau A – Peu de réutilisation	Niveau B – Adaptations ponctuelles	Niveau C – Nouvelles pratiques diffusées
	<ul style="list-style-type: none"> Outils produits peu réutilisés hors projet. Peu de circulation des apprentissages vers d'autres acteurs ou territoires. 	<ul style="list-style-type: none"> Certains acteurs adaptent ce qui a été produit (outils, méthodes) pour leurs propres contextes. Mais ces appropriations restent individuelles, peu systématisées. 	<ul style="list-style-type: none"> Nouvelles pratiques se diffusent. Référentiels communs émergent (guides, formations intégrées dans des cursus). Impact visible sur les pratiques professionnelles.

SITUATION 3 : LA RÉCIPROCITÉ DANS L'APPROCHE POLITIQUE

Comment la réciprocité se traduit-elle en termes de portée politique, plaidoyer, communication publique, impacts systémiques ?

AXES	NIVEAU A	NIVEAU B	NIVEAU C
Donner et recevoir	Niveau A – Effets locaux	Niveau B – Messages portés	Niveau C – Messages co-construits
	<ul style="list-style-type: none"> • Effets du projet techniques ou sociaux. • Dimension politique peu travaillée. • Les messages publics restent centrés sur l'aide ou le renforcement de capacités. 	<ul style="list-style-type: none"> • Certains messages ou expériences portés dans des espaces publics (événements, publications). • Mais le portage politique reste du Nord • Partenaires du Sud peu visibles. 	<ul style="list-style-type: none"> • Les partenaires construisent ensemble des messages et prises de position (sur justice climatique, souveraineté alimentaire, droits fonciers). • Plaidoyer co-porté avec égale légitimité.
Co-construire	Niveau A – Plaidoyer unilatéral	Niveau B – Actions communes émergentes	Niveau C – Stratégies d'influence co-construites
	<ul style="list-style-type: none"> • Quand il existe, le plaidoyer est porté par un acteur (ONG française). • Les revendications reflètent les priorités du Nord, peu articulées avec les luttes locales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Actions de plaidoyer communes émergent (déclarations, contributions). • Mais les rôles restent asymétrique. • Stratégies peu co-construites sur le long terme. 	<ul style="list-style-type: none"> • Stratégies d'influence discutées et construites ensemble, tenant compte des contextes politiques respectifs. • Co-portage assumé dans les espaces de décision internationaux.
Valoriser	Niveau A – Narratifs classiques	Niveau B – Efforts de valorisation	Niveau C – Récits valorisant les luttes
	<ul style="list-style-type: none"> • Communication externe reproduit des narratifs classiques (Nord aidant le Sud). • Peu de visibilité des luttes, savoirs ou innovations du Sud. 	<ul style="list-style-type: none"> • Efforts pour montrer les apports mutuels, compétences du Sud. • Mais la communication reste contrôlée au Nord, avec un certain paternalisme résiduel. 	<ul style="list-style-type: none"> • Récits publics valorisent les luttes, savoirs et innovations des partenaires. • Narratifs contre-hégémoniques assumés (Power shifting, justice globale).
Faire durer	Niveau A – Peu d'impact systémique	Niveau B – Ajustements ponctuels	Niveau C – Évolutions structurantes
	<ul style="list-style-type: none"> • Peu d'impact visible sur les dispositifs de financement, modes de concertation ou politiques publiques. • Le projet reste à la marge des enjeux structurants. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ajustements apparaissent (nouvelles lignes de financement, reconnaissance institutionnelle). • Mais ces évolutions restent fragiles, peu consolidées. 	<ul style="list-style-type: none"> • Le partenariat contribue à des évolutions structurantes : intégration de la réciprocité dans des cadres de financement, influence sur des politiques sectorielles, reconnaissance de nouvelles légitimités.

SITUATION 4 : LA RÉCIPROCITÉ ET LES ODD

Comment la réciprocité se traduit-elle dans la façon d'intégrer et de réaliser les Objectifs de Développement Durable (ODD) ?

AXES	NIVEAU A	NIVEAU B	NIVEAU C
Donner et recevoir	Niveau A – ODD comme label	Niveau B – ODD comme repère commun	Niveau C – ODD co-appropriés
	<ul style="list-style-type: none"> • ODD mentionnés pour répondre aux exigences des bailleurs ou « coller » une légitimité internationale. • Peu de lien concret avec les pratiques de terrain. 	<ul style="list-style-type: none"> • Certains ODD servent de repère commun (climat, inégalités, villes durables), mais sans discussion approfondie sur les contradictions ou priorités entre territoires. 	<ul style="list-style-type: none"> • Les partenaires discutent ensemble des ODD sur lesquels ils agissent, croisent leurs lectures territoriales, identifient les synergies et tensions. • Ancrage politique assumé.
Co-construire	Niveau A – Lien formulé au Nord	Niveau B – Discussions techniques	Niveau C – ODD comme outil de dialogue
	<ul style="list-style-type: none"> • Lien aux ODD formulé par le porteur (au Nord), sur la base de cadres logiques standardisés. • Peu de discussion sur les priorités locales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Discussions existent sur les ODD, mais restent techniques et concentrées sur les indicateurs. • Peu d'appropriation politique ou citoyenne. 	<ul style="list-style-type: none"> • Les ODD sont utilisés comme outil de dialogue entre territoires : comment nos actions contribuent-elles différemment aux mêmes objectifs ? Quelles complémentarités, quelles tensions ?
Valoriser	Niveau A – Rapportage formel	Niveau B – Mise en avant sélective	Niveau C – Contributions co-documentées
	<ul style="list-style-type: none"> • Contributions documentées pour les bailleurs, sans valorisation publique ni appropriation par les acteurs locaux. • Communication des ODD reste abstraite. 	<ul style="list-style-type: none"> • Certaines contributions mises en avant (rapports, événements), mais la parole reste au Nord. • Les acteurs du Sud sont peu visibles dans la communication sur les ODD. 	<ul style="list-style-type: none"> • Contributions co-documentées (indicateurs, récits, exemples) et communiquées conjointement. • Les partenaires valorisent mutuellement leurs apports aux ODD.
Faire durer	Niveau A – Horizon court terme	Niveau B – Pistes émergentes	Niveau C – Vision transformatrice
	<ul style="list-style-type: none"> • Effets de long terme sur les ODD peu discutés. • Le projet se limite à ses propres objectifs opérationnels. • Peu de vision transformatrice. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pistes émergent (résilience, cohésion sociale, gouvernance locale), mais sans ancrage dans une vision partagée de long terme. • Peu d'outils de suivi. 	<ul style="list-style-type: none"> • Le partenariat formule ce qu'il cherche à changer, dans la durée, en référence aux ODD. • Stratégies d'influence et d'essaiage clairement orientées vers les transformations systémiques.

ANNEXE 3 : TABLE DES ILLUSTRATIONS

Encadré 1 : Dispositifs de gouvernance innovants expérimentés lors du CAAC 1	35
Encadré 2 : Des diagnostics préalables	47
Encadré 3 : La perception de l'apport du CAAC dans la relation partenarial, vue de la Guinée	52
Encadré 4 : Comment les membres du CFSI définissent le Coopérer Autrement	54
Encadré 5 : Des cadres et outils pour porter l'autonomie et la réciprocité, vus depuis la Guinée	68
Encadré 6 : Des évolutions organisationnelles de Guinée 44 pour une autonomie et une capacité de prise de décision plus fortes	70
Encadré 7 : Définition de la réciprocité	85
Encadré 8 : les modalités opérationnelles de la médiation	92
Encadré 9 : Le métier de médiation et les compétences qu'il induit	93
Figure 1 : la cartographie des acteurs du CAAC 3	21
Figure 2 : L'atelier de lancement sur la réciprocité	22
Figure 3 : Votre structure est-elle	25
Figure 4 : Quelle est votre fonction dans votre structure ?	25
Figure 5 : Depuis combien de temps votre structure est-elle membre du CFSI ?	25
Figure 6 : A quelle(s) activités du CAAC avez-vous participé ?	26
Figure 7 : Votre structure est-elle	27
Figure 8 : Quelle est votre fonction dans votre structure ?	28
Figure 9 : Depuis combien de temps vos deux structures sont-elles partenaires ?	28
Figure 10 : A quelle(s) activités du CAAC avez-vous participé ?	28
Figure 11 : Votre initiative impliquait	41
Figure 12 : Votre initiative vise une contribution	42
Figure 13 : Considérez-vous votre initiative comme étant pluri-acteurs ?	42
Figure 14 : Comment estimez-vous l'implication et la participation des bénéficiaires dans la mise en œuvre des activités de votre initiative	42
Figure 15 : Si vous considérez votre initiative comme étant pluri-acteurs parce que ses parties prenantes sont de différentes natures, de quelles natures sont-elles ?	44
Figure 16 : Si vous considérez votre initiative comme étant pluri-acteurs parce qu'elle agit dans différents secteurs, de quels secteurs s'agit-il ?	44
Figure 17 : Comment estimez-vous l'implication et la participation de vos partenaires (de l'initiative soutenue) dans la formulation ?	45
Figure 18 : Lors de la formulation de votre initiative, votre partenariat était :	45
Figure 19 : Lors de la formulation de votre initiative, les besoins et intérêts de chacun des partenaires	46
Figure 20 : Lors de la formulation, vos besoins et vos intérêts	46
Figure 21 : La formulation de votre initiative s'est faite, selon vous, de manière	46
Figure 22 : Comment estimez-vous l'implication et la participation des bénéficiaires dans la formulation de l'initiative ?	47
Figure 23 : Avez-vous effectué un diagnostic préalable à l'implantation de votre initiative ?	48
Figure 24 : Le fait de devoir se référer aux ODD a-t-il eu une influence sur la façon dont votre initiative a été conçue et mise en œuvre ?	48
Figure 25 : Comment le cadre des ODD a-t-il eu une influence sur la façon dont votre initiative a été conçue et mise en œuvre ?	48
Figure 26 : La gouvernance de l'initiative	49
Figure 27 : Comment estimez-vous l'implication et la participation de vos partenaires, dans la mise en œuvre des activités de votre initiative	50
Figure 28 : Comment estimez-vous l'implication et la participation de vos partenaires, dans le reporting, le suivi et l'évaluation de votre initiative	50
Figure 29 : Comment estimez-vous votre implication dans l'initiative portée par votre partenaire ?	50
Figure 30 : Comment qualifieriez-vous l'apport de vos/votre partenaire.s principal.aux à l'initiative	51
Figure 31 : Comment qualifieriez-vous votre apport au projet ?	51
Figure 32 : Votre initiative prévoit-elle ou prévoyait-elle des activités transversales de renforcement des compétences	52
Figure 33 : L'initiative à laquelle vous participez/avez participé prévoit-elle/prévoyait-elle des activités transversales de renforcement des compétences ?	52
Figure 34 : De quelles natures sont/étaient les activités transversales	52
Figure 35 : De quelles natures sont/étaient ces activités transversales ?	53

Figure 36 : Êtes-vous satisfait de l'accompagnement dont vous avez bénéficié à travers votre participation au CAAC ?	53
Figure 37 : Si vous avez porté ou été partenaire d'une initiative, à quel(s) ODD répondait-elle ?	54
Figure 38 : Si vous avez porté ou été partenaire d'une initiative, quelle en était la thématique principale ? (N'indiquez que la thématique principale de votre/vos initiatives)	55
Figure 39 : Avez-vous prioritairement dans votre initiative travaillé une ou plusieurs de ces thématiques transversales ?	55
Figure 40 : Identifiez-vous des besoins qui subsistent sur lesquels vous auriez aimé être accompagné.e.s par le CFSI ?	56
Figure 41 : Quelles ressources votre organisation a-t-elle investie ?	60
Figure 42 : Estimez-vous le ratio coût / bénéfice	60
Figure 43 : Estimez-vous avoir personnellement appris au travers du déploiement de votre initiative ?	62
Figure 44 : Estimez-vous avoir personnellement appris au travers du déploiement du projet ?	62
Figure 45 : Quels sont les principaux acquis de votre participation au CAAC ?	62
Figure 46 : Quels sont les principaux acquis de cette initiative ?	63
Figure 47 : Estimez-vous que votre organisation ait appris au travers du déploiement de votre initiative ?	64
Figure 48 : Estimez-vous que votre organisation ait appris au travers du déploiement de votre initiative ?	64
Figure 49 : Comment s'est fait le transfert de compétences / l'apprentissage entre vous et votre organisation ?	64
Figure 50 : Votre participation au CAAC a-t-elle eu une incidence sur votre pratique professionnelle ?	66
Figure 51 : Votre participation au CAAC a-t-elle eu une incidence sur la pratique de votre organisation ?	67
Figure 52 : Pouvez-vous mesurer les effets du CAAC ?	67
Figure 53 : Valorisez-vous à l'extérieur votre participation au CAAC ?	75
Figure 54 : Dans la mise en œuvre de votre initiative, l'implantation territoriale s'est faite	76
Figure 55 : Dans la mise en œuvre de votre initiative, l'implantation/l'ancrage territorial(e) s'est fait(e)	77
Figure 56 : En France, votre initiative a-t-elle permis de nouer des relations partenariales avec	77
Figure 57 : Au travers de votre initiative et de vos relations partenariales, pensez-vous avoir influencé les politiques publiques ?	77
Figure 58 : Au travers de l'initiative à laquelle vous avez participé et de vos relations partenariales, pensez-vous avoir influencé les politiques publiques de votre territoire ?	78

— ABBRÉVIATION ET ACRONYMES

AAP : Appels à projets

ACTAF : Association cubaine des techniciens agroforestiers

ACPA : Association cubaine de production animale

ADESAF : Association de Développement Économique et Social en Afrique Francophone

AFD : Agence Française de Développement

AMEDD : Association Malienne d'Éveil au Développement Durable

APD : Aide Publique au Développement

APES : Acteurs Pour une Économie Solidaire

ATD : Animations Territoriales Décentralisées

BIT : Bureau International du Travail

CAAC : Coopérer Autrement en Acteurs de Changement

CAP So : Cap Solidarités

CENCA : Instituto de desarrollo urbano

CFDT : Confédération Française Démocratique du Travail

CFSI : Comité Français pour la Solidarité Internationale

CGT : Confédération Générale du Travail

CICODEV : Consortium pour les organisations de la société civile en faveur de l'économie domestique (intitulé exact non explicité dans le rapport, sigle cité comme partenaire)

CIRAD : Centre de Coopération Internationale en Recherche Agronomique pour le Développement

CIRRMA : Conférence interrégionale des réseaux Multi-acteurs

ESS : Économie Sociale et Solidaire

FIP : plateforme Formation et Insertion Professionnelle

FTCR : Fédération des Tunisiens pour une Citoyenneté des deux Rives

GERES : Groupe Énergies Renouvelables, Environnement et Solidarités

GRDR : Groupe de Recherche et de Réalisations pour le Développement Rural

GRET : Groupe de Recherche et d'Échanges Technologiques

IP : Initiatives Pilotes

JADE : Jeunesses pour une Alimentation Durable et Engagée

JASE : Jóvenes activistas en solidaridad y esperanza

MEAE : Ministère de l'Europe et des Affaires Étrangères

MFR : Maisons Familiales Rurales

MRJC : Mouvement Rural de Jeunesse Chrétienne

ODD : Objectifs de Développement Durable

ONG : Organisation Non Gouvernementale

OP : Opérations Pilotes (CAAC 1)

OSI : Organisations de Solidarité Internationale

Pafao : Programme d'Appui aux Filières Agricoles et Agroalimentaires

PAT : Projet(s) Alimentaire(s) Territorial(aux)

PSs : Pays de Savoie solidaire

RSE : Responsabilité Sociétale des Entreprises

RRMA : Réseaux Régionaux Multi-Acteurs

SCP : Société Civile et Participation

SE : Suivi-évaluation

SI : Solidarité Internationale

SPF : Secours Populaire Français

UNMFREO : Union Nationale des Maisons Familiales Rurales d'Éducation et d'Orientation

Ce document a été réalisé avec le soutien financier
de l'Agence française de développement et la Fondation de France.

Il ne peut en aucun cas être considéré comme reflétant leurs positions.



**COMITÉ FRANÇAIS POUR LA
SOLIDARITÉ INTERNATIONALE**

17 rue de Châteaudun
75009 Paris
tél. 01 44 83 88 50
mail : info@cfsi.asso.fr
www.cfsi.asso.fr

