



# COMITÉ FRANÇAIS POUR LA SOLIDARITÉ INTERNATIONALE



© Florence Bouchet

## SYNTHÈSE

# SYNTHESE DU RAPPORT DE CAPITALISATION ET D'ETUDE D'IMPACT DU PROGRAMME CAAC

## 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





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

## 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.

## 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.

## 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.



## 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**.

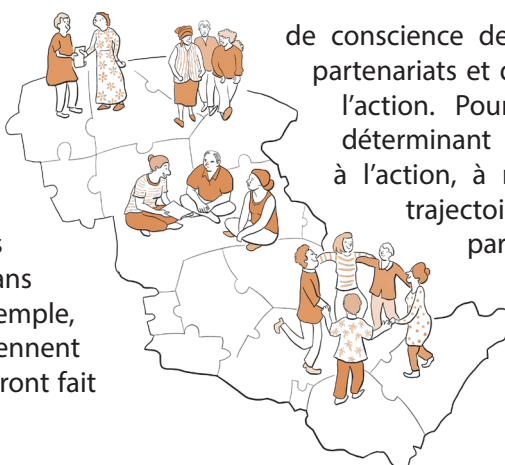
## Des apprentissages profonds

### 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 des enjeux de pouvoir au sein des contextes locaux pour penser Programme CAAC a joué un rôle contribué à transformer leur rapport et à structurer durablement leurs Il a même parfois permis à ses légitimé.e.s dans leurs organisations, dans leurs écosystèmes. En Guinée par exemple, des acteurs souvent oubliés qui parviennent nouvelle gouvernance locale qu'ils auront fait violence ou de discours contestataire.



de conscience des interdépendances entre acteurs, partenariats et de la nécessité de tenir compte des l'action. Pour beaucoup de participant.e.s, le déterminant de **formation informelle**. Il a à l'action, à renforcer leurs capacités d'analyse trajectoires professionnelles ou militantes. participant.e.s d'être reconnu.e.s et leurs communautés, voire dans les initiatives ont fait émerger aujourd'hui à s'insérer dans une émerger, sans aucune forme de

## 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 stratégiques et vécus par la gouvernance comme un outil d'aide à la décision.



## 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.

### 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.

## 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.

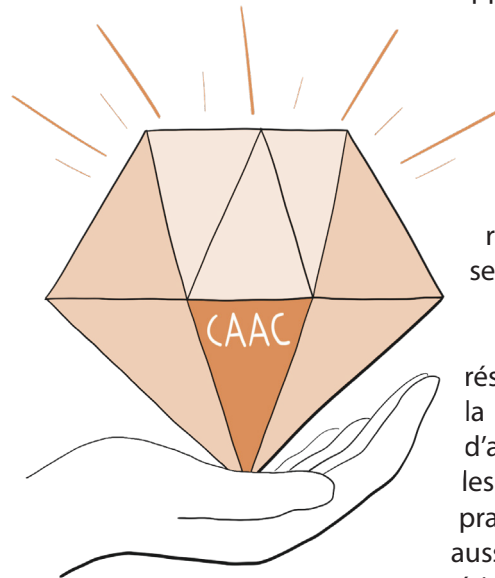


## L'héritage du programme CAAC : un bien commun à consolider

Au terme de ce travail de capitalisation comme bien plus qu'un dispositif commun pour le secteur, ayant réflexion critique, à légitimer redonner une dimension internationale.

Ce bien commun se produit que dans les postures professionnelles qui Programme.

Les enjeux pour la suite nouveaux cadres que dans cet héritage. Il s'agit d'abord dans les organisations et et l'analyse critique des ordinaires du travail. Il s'agit territoriale, pour outiller ce il importe d'accompagner de manière à ce qu'ils puissent être cercle des participant.e.s directs du CAAC.



et d'étude d'impact, le Programme CAAC apparaît d'appui à des projets. Il constitue un bien contribué à ouvrir des espaces de des pratiques émergentes et à politique à la coopération

matérialise autant dans les ressources réseaux, les références partagées et les se sont affirmées au fil des phases du

résident moins dans l'invention de la capacité à consolider et transmettre d'ancrer durablement des espaces réflexifs les réseaux, afin que la mise à distance pratiques deviennent des dimensions aussi d'investir la formation en animation métier pivot révélé par le Programme. Enfin, l'appropriation et l'essaimage des apprentissages, réutilisés et adaptés dans d'autres contextes, au-delà du

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.

Ce document a été réalisé avec le soutien financier  
de l'Agence française de développement et de 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](mailto:info@cfsi.asso.fr)  
[www.cfsi.asso.fr](http://www.cfsi.asso.fr)

