

A close-up photograph of two young women in a rural, arid setting. The woman in the foreground is looking slightly to the right with a gentle expression. She has dark skin and is wearing a colorful patterned headscarf and a matching patterned top. The woman in the background is looking towards the camera with a neutral expression, wearing a white top and a yellow and orange headscarf. The background shows a dry, open landscape under a clear sky.

Agence Française  
de Développement  
& CCFD - Terre Solidaire

Savoirs communs n°11

**Le partenariat  
avec les sociétés civiles  
pour le développement**

## *Savoirs communs*

La série *Savoirs communs* a pour objectif de faire vivre une dynamique d'échanges et de capitalisation autour des pratiques respectives de l'AFD et des acteurs de l'aide au développement dans une perspective d'apprentissage et d'enrichissement commun.

Tous les numéros de la série peuvent être téléchargés sur le site [www.afd.fr](http://www.afd.fr)

Coordination éditoriale : Vincent Joguet (AFD)

Réalisation graphique : letroisiemepôle

[www.letroisiemepole.com](http://www.letroisiemepole.com)

Février 2011

# Le partenariat avec les sociétés civiles pour le développement

---

L'étude de capitalisation sur laquelle se base cette publication  
a été réalisée par le CCFD - Terre Solidaire, sous la direction de XAVIER RICARD LANATA.  
Elle est le fruit d'un chantier commun de réflexion  
sur le dialogue avec les sociétés civiles du Sud  
initié en 2009 avec l'Agence Française de Développement (AFD).

Ce chantier a été conduit,

**pour l'Agence Française de Développement (AFD),**

**par :**

CATHERINE BONNAUD, responsable de la division du partenariat avec les ONG  
QUITERIE PINCENT, chargée de mission au sein de la division du partenariat avec les ONG

**pour le Comité Catholique contre la Faim et pour le Développement (CCFD - Terre Solidaire),**

**par :**

XAVIER RICARD LANATA, directeur des programmes  
NATHALIE DUPONT, coordinatrice

# Table des matières

---

|   |           |
|---|-----------|
| Préface   | 4         |
| Introduction  | 6         |
| La société civile : un concept non figé, des réalités diverses  |           |
| <b>1. CO-CONSTRUIRE DES SOCIÉTÉS CIVILES : LESQUELLES ? POURQUOI ?</b>  | <b>8</b>  |
| <b>1. La problématique et les trois objectifs d'intervention du CCFD - Terre Solidaire</b>  | <b>10</b> |
| ■ La problématique centrale : rendre acteur les citoyens et surtout les plus démunis  | 10        |
| ■ La relation partenariale  | 11        |
| ■ Les trois objectifs du dialogue avec les sociétés civiles   | 12        |
| <b>2. Au cœur des sociétés civiles : choisir un partenaire</b>  | <b>18</b> |
| ■ La connaissance des processus sociaux   | 18        |
| ■ Discernement et appréciation des organisations  | 23        |
| ■ Évaluation du potentiel « partenarial » des organisations et engagement de la relation  | 25        |
| <b>2. COMMENT DIALOGUE-T-ON ?</b>   |           |
| <b>LE CHEMIN D'ACCOMPAGNEMENT DES PARTENAIRES</b>   | <b>30</b> |
| <b>1. L'appui processus</b>   | <b>34</b> |
| ■ La relation partenariale : dialoguer avec la société civile, c'est accompagner un partenaire et non uniquement soutenir des projets | 34        |
| ■ La souveraineté du partenaire : réciprocité et durabilité   | 36        |
| ■ Les champs d'action et les questions en débat   | 37        |
| ■ La traduction opérationnelle  | 43        |
| <b>2. L'appui aux actions</b>   | <b>44</b> |
| ■ Les champs d'action et questions en débat   | 44        |
| ■ Traduction opérationnelle   | 45        |

|  |    |
|--|----|
| <b>3. La mise en relation : la co-construction avec d'autres acteurs de la société civile et le dialogue avec l'État</b> | 48 |
| - Les défis et les questions en débats   | 48 |
| - Traduction opérationnelle  | 50 |
| <b>4. L'appui politique</b>  | 54 |
| - Champs de plaidoyer et questions en débat  | 55 |
| - Traduction opérationnelle  | 58 |
| <b>5. La mesure de l'impact</b>  | 60 |
| - L'émergence des acteurs sociaux  | 60 |
| - La transformation des modes de développement   | 61 |
| - La durabilité sociale et environnementale du changement  | 62 |

### **3. LE DIALOGUE AVEC LA SOCIÉTÉ CIVILE : SON RAPPORT À LA PAIX ET À LA SOUVERAINETÉ ALIMENTAIRE LE DÉBAT CCFD - TERRE SOLIDAIRE / AGENCE FRANÇAISE DE DÉVELOPPEMENT**

|   |    |
|---|----|
| <b>1. Le dialogue avec la société civile comme facteur de construction de la paix dans les pays en crise ou en transition</b>         | 66 |
| - La problématique  | 66 |
| - Les champs thématiques  | 66 |
| - Acteurs, structuration et enjeux clés   | 68 |
| - L'implication du CCFD – Terre Solidaire   | 69 |
| - Le point de vue de l'AFD : Jean-Bernard Véron, responsable de la cellule de prévention des crises et de sortie de conflit           | 70 |
| <b>2. Le dialogue avec la société civile comme facteur de contribution à la souveraineté alimentaire et à la lutte contre la faim</b> | 72 |
| - La problématique  | 72 |
| - Les champs thématiques  | 74 |
| - Acteurs, structuration et enjeux clés   | 76 |
| - L'implication du CCFD – Terre Solidaire   | 78 |
| - Le point de vue de l'AFD : Jean-Luc François, division du développement agricole et rural   | 80 |

# Préface

---

Partenaires engagés pour le développement des pays du Sud, le Comité Catholique contre la Faim et pour le Développement (CCFD - Terre Solidaire) et l'Agence Française de Développement (AFD) entretiennent depuis de nombreuses années des relations fondées sur l'échange d'expertise et de pratiques. Fin 2008, les deux institutions ont engagé une réflexion ouverte et ambitieuse sur le dialogue avec les sociétés civiles du Sud. Elle a débouché en mars 2010 sur un séminaire de travail entre des représentants des deux organisations. A présent, les deux institutions souhaitent partager leurs réflexions par la publication du présent ouvrage.

La collaboration intellectuelle engagée par nos deux institutions s'est appuyée sur un important travail, réalisé par le CCFD - Terre Solidaire, d'analyse comparée de ses pratiques et expériences au sein de neuf pays différents. Nous partageons la conviction que le dialogue avec les sociétés civiles du Sud est indispensable à toute action de développement. La société civile est l'espace où s'organise l'expression, la confrontation ou la convergence des intérêts des divers acteurs de la société. Cet espace est indispensable à la vie démocratique dès lors que la taille du corps social dépasse un certain seuil. La société civile fournit aux individus la possibilité de participer à l'édification d'un projet collectif, dont la solidité est la condition du développement.

L'AFD répond, depuis sa création, à des demandes exprimées par des acteurs du Sud ; États, collectivités, entreprises, ONG, organisations paysannes... Centrée sur la prise en compte des enjeux globaux, l'Agence a développé des relations de long terme avec les acteurs de la société civile dont elle a favorisé la structuration et le développement.

Bien qu'investis de missions distinctes et poursuivant des objectifs différents, l'AFD et le CCFD - Terre Solidaire sont confrontés à des questions similaires : comment analyse-t-on une société civile et identifie-t-on des partenaires ? Comment apprécie-t-on l'importance du capital immatériel et comment le mesure-t-on ? Comment le message politique et social porté par les sociétés civiles devient-il audible par les pouvoirs publics ?

Ces questions, qui constituent la trame de fond de cet ouvrage sont étudiées à travers deux déterminants classiques du développement, illustrés par plusieurs études de cas. Le premier, qui est à l'origine de la création du CCFD - Terre Solidaire, renvoie aujourd'hui encore à un défi : lutter contre la faim et assurer la souveraineté alimentaire. Comment le dialogue avec les sociétés civiles du Sud permet-il de relever ce défi ? À travers des études de cas portant sur le Togo et le Laos, et une synthèse de l'expérience de coopération de l'AFD avec les organisations paysannes, des pistes de réflexion sont proposées. Le second déterminant porte sur les rapports entre société civile et la recherche de la paix et de la démocratie. L'étude de cette problématique prend appui sur l'expérience du CCFD - Terre Solidaire au Tchad et en Palestine, notamment.

Nous nous réjouissons de la publication de cette « mise en commun » de nos connaissances et analyses concernant un acteur – la société civile –, aussi fondamental que polymorphe, à la croisée de bien des dynamiques de transformation sociale. Ce livre inaugure, à n'en pas douter, une nouvelle étape de coopération entre nos deux institutions, au service de nos partenaires et des sociétés du Sud que nous avons vocation à accompagner dans leurs processus de développement économique et social.

Dov ZERAH,  
*Directeur général*  
*Agence Française de Développement*

Bernard PINAUD,  
*Délégué général*  
*CCFD - Terre Solidaire*

# Introduction

---

## LA SOCIÉTÉ CIVILE : UN CONCEPT NON FIGÉ, DES RÉALITÉS DIVERSES

### Une référence obligée, mais sujette à controverses

Il est aujourd'hui partout question, dans la littérature consacrée au développement, de société civile. Sa participation à toute politique de développement est devenue un lieu commun : les bailleurs de fonds internationaux s'y réfèrent, les politiques publiques ne manquent pas de prévoir, comme un maillon obligé de toute « bonne gouvernance », des espaces de concertation et de consultation de la société civile. Tantôt juge (auquel on demande des avis), tantôt instrument des politiques de développement (dans la mesure où elle tend à se substituer aux administrations publiques jugées inefficaces), la société civile est devenue une sorte de panacée du développement.

Tout ceci présuppose que cette société civile existe bel et bien, quel que soit le contexte. Que cet acteur soit en outre disponible, comme une sorte d'entité discrète, éternelle, immuable, qu'il s'agisse d'incorporer ou de ne pas incorporer à la gestion des affaires publiques. Évidemment, il n'en est rien : la société civile, dans la mesure où elle n'est composée de rien d'autre que de formes, plus ou moins stables, d'organisations sociales, est une émanation de la société. Sa composition, stabilité, structuration, légitimité sociale dépendent d'un grand nombre de facteurs. Elle n'est pas un objet socio-politique clairement identifiable. Aussi certains vont-ils jusqu'à lui contester une existence réelle. Faut-il renoncer à cette notion ? L'expérience du CCFD - Terre Solidaire et de l'AFD auprès de ces acteurs divers et changeant que sont les organisations de société civile permet de s'en forger une représentation relativement adéquate, en fonction des contextes.

### Une notion en débat

La société civile est un concept qui a beaucoup évolué au cours du temps et qui n'admet pas de définition unique. Au sens le plus large, on peut la définir comme l'ensemble des organisations de citoyens se distinguant de l'État et de la famille et regroupant les entreprises, les associations, les partis politiques et syndicats, les mouvements sociaux, les clubs sportifs et chorales d'églises, les fondations et communautés villageoises... Dans un sens plus restrictif, elle regroupe toutes les organisations apolitiques, à but non lucratif et dont l'objet social est d'intérêt général.

Nous entendrons, dans la suite de ce document, la société civile en tant qu'acteur distinct de l'État et du marché, dont le rôle est de contribuer par son action autonome, à la promotion d'un développement équitable de tous les hommes. Le rapport qui s'établit entre ces trois sphères (État, marché, société civile), variable suivant les contextes et les époques, permet d'élaborer des réponses légitimes aux demandes sociales, en un mot de gouverner.

## Des réalités diverses, suivant les contextes

Les sociétés civiles diffèrent suivant les pays et sociétés, le contexte de leur naissance, leur reconnaissance et leurs interactions avec l'État et les relations internationales auxquelles elles peuvent prendre part. Au sein des pays du Nord, elles interagissent avec l'État de façon différente suivant les cultures.

Certains analystes estiment que les conditions historiques, qui ont permis l'émergence de sociétés civiles au Nord (où la sphère de la société civile s'est progressivement dissociée de la sphère de la famille), ne sont pas réunies au Sud : prééminence des rapports d'allégeances traditionnels, communautarisme, faible individualisation... L'intervention de la communauté internationale, par l'octroi de subsides importants aux organisations de la société civile, remettrait en cause son autonomie. La notion de société civile demeure cependant, au Sud, une référence obligée, revendiquée comme telle par de nombreux acteurs, notamment associatifs.

## Une définition opératoire

Dans son rapport d'orientation 2008-2012, le CCFD - Terre Solidaire fournit sa propre définition, purement opératoire, de la société civile :

*« La société civile que nous voulons renforcer, c'est l'ensemble des citoyens qui, en vertu des droits qui leur sont reconnus et par les organisations qu'ils se sont données, interagissent avec les partis politiques et l'État d'une part, et le marché d'autre part. Ces acteurs organisés (ONG, associations à but non lucratif, mouvements, syndicats, communautés et groupes religieux...) sont aussi appelés corps intermédiaires dans un langage ecclésial. Ils travaillent dans l'espace public et relaient les demandes des citoyens auprès des institutions publiques et des entreprises. Les partis politiques ne sont pas inclus dans cette définition. Les collectivités territoriales, bien qu'institutionnellement liées aux États, sont de nouveaux acteurs de proximité entre les citoyens et les agents publics. Le secteur de l'économie sociale et solidaire est aussi un lieu frontière qui reconfigure les relations entre les producteurs et les citoyens-consommateurs ».*

Les deux premières parties de ce **Savoirs communs** sont consacrées à l'analyse comparée de différentes expériences et pratiques du CCFD - Terre Solidaire, réunies en neuf cas emblématiques dont les éléments factuels (contexte, chronologie, éléments de méthode, résultats et impacts) sont présentés en encadrés, les autres éléments d'analyse étant présentés sous forme condensée dans le corps du texte. Il s'agit ici de mieux caractériser la pratique du CCFD - Terre Solidaire en matière de dialogue avec les sociétés civiles, d'en présenter les lois générales : enjeux, principes, démarches, méthodes.

Cet état des lieux a pour objet d'introduire l'exposé et l'analyse des deux champs d'intervention retenus pour le débat entre praticiens du CCFD - Terre Solidaire et de l'AFD, qui occupent la troisième partie du présent ouvrage.

# 1

## Co-construire des sociétés civiles : Lesquelles ? Pourquoi ?

---

Sitôt que l'on admet l'existence de formes d'organisation sociale qui agissent, au sein d'une même société, comme puissances (potentielles ou effectives) de transformation, la question se pose de savoir à quelles conditions il est possible d'établir avec elles un partenariat. La notion de partenariat interroge les modes d'identification et les champs d'accompagnement des organisations de société civile.





Émanation de l'Association de soutien des sociétés paysannes du Laos, une coopérative produit des jus de fruits locaux pour une marque de commerce équitable.



## 1.1 La problématique et les trois objectifs d'intervention du CCFD - Terre Solidaire

Le développement  
nécessite  
l'émergence  
d'un actorat social.

### LA PROBLÉMATIQUE CENTRALE : RENDRE ACTEUR LES CITOYENS ET SURTOUT LES PLUS DÉMUNIS

Le développement suppose de « rendre acteurs » les citoyens.

Cette notion « d'agence » ou « d'actorat » social traduit une exigence : il n'est de développement que collectif. En ce sens, tout projet qui crée de la richesse au détriment des populations d'un territoire et au nom d'intérêts particuliers, à venir et le plus souvent incertains, doit être réinterrogé ; toute action qui fait fi des valeurs culturelles et spirituelles des communautés et donc de l'intégralité de l'homme, peut détruire plus qu'elle ne crée.

La cause principale du sous ou du mal-développement réside non pas dans l'absence de croissance économique (certains pays, aux taux de croissance économique élevés, sont pourtant mal-développés), mais dans l'absence d'acteurs sociaux capables d'appré-

hender les multiples facettes d'une croissance qui doit être tant économique que sociale et plus largement, « civilisationnelle ».

Or, les institutions ne peuvent à elles-seules produire ce développement intégral et en faire bénéficier chacun. Un tel développement nécessite, tout autant qu'il autorise, l'émergence d'un actorat social. Cet actorat repose en première analyse sur le citoyen lui-même, puis sur sa communauté ou son groupe social, jusqu'à atteindre un niveau de structuration intermédiaire (représentation via une organisation professionnelle, un syndicat, une association), puis final (structuration d'un ensemble de sociétés civiles autour d'enjeux et de finalités communs).

Il s'agit donc de faire reposer la stratégie d'accompagnement sur les dynamiques sociales existantes et privilégier, parmi les acteurs sociaux, ceux qui, à l'occasion des processus de transformation historiques, cherchent à accorder à la société et aux citoyens la



© Paul Kabré

première place. Ceux-là, nous les qualifions d'« acteurs de changement social ». Ils deviennent nos « partenaires ».

## LA RELATION PARTENARIALE

L'action repose sur la relation partenariale. Comment rendre « acteur » tout en respectant l'autonomie du partenaire ? Comment concilier l'« aide » (par définition asymétrique) et le partenariat (par nature « symétrique », et qui de surcroît exige le préalable de l'autonomie de chacun des partenaires) ?

Cette problématique centrale est à l'origine d'un certain nombre de principes et méthodes : souveraineté du partenaire dans l'action, participation à la définition des choix stratégiques et à la vie institutionnelle du partenaire, décloisonnement et mise en relations, plaidoyer et prise de parole publique communs...

En réponse aux enjeux de la mondialisation, la notion de partenariat évolue, depuis quelques années, vers celle, plus globale et ambitieuse, d'alliance : plutôt que de « soutenir » une organisation du Sud ou de l'Est, nous parlons de « co-agir », de « co-construire ».

En outre, l'acteur « singulier » et identifiable peut aujourd'hui être collectif, regroupant des organisations aux profils très variés, réunies en raison d'intérêts communs mais sans identité juridique définie (plate-forme ou réseaux nationaux, régionaux voire internationaux). Ainsi, le CCFD - Terre Solidaire peut être lui-même membre à part entière de ces groupements, qui peuvent même aller jusqu'à inclure des représentants des pouvoirs publics.

D'un lien bilatéral et horizontal, nous allons donc vers des faisceaux de liens multilatéraux.

## LES TROIS OBJECTIFS DU DIALOGUE AVEC LES SOCIÉTÉS CIVILES

L'enjeu central du dialogue avec les sociétés civiles du Sud et de l'Est est de rechercher, d'accompagner, de soutenir les « acteurs de changement social » au sein d'un territoire ou d'un espace déterminé (local, national, régional, mondial). Ces derniers doivent être en capacité – ou avoir le potentiel – d'agir dans une triple dimension : technique, sociale et politique.

De cet enjeu central découlent trois objectifs :

### Sécuriser l'accès aux ressources essentiels

Ceci suppose :

- de garantir l'accès et la sécurisation des **biens matériels** : services primaires et sociaux, services financiers, ressources naturelles. Il s'agit de créer ou d'adapter des systèmes de production et de services à forte valeur ajoutée sociale, intégrés dans un projet de gestion des territoires compatible avec la finitude des ressources naturelles ;
- d'agir sur la **sécurité physique et morale** : éducation à la paix entre les communautés, lutte contre les violences sexuelles...

## Accroître le capital immatériel

Propre aux individus et à tout groupe, ce capital immatériel doit être mis en mouvement par la mobilisation efficace des connaissances, des savoir-être, des ressources culturelles, aussi bien collectives qu'individuelles (identité, valorisation de soi-même).

Ce qu'on appelle en anglais « l'empowerment », (que le français rend imparfaitement par « mise en capacité »), doit permettre aux acteurs de comprendre la situation dans laquelle ils évoluent et ses enjeux (règles sociales, contraintes politiques et économiques). Ils acquièrent une connaissance des autres acteurs et se situent dans un environnement social et institutionnel, juridique, politique, élargi. Cette compréhension leur permet de dialoguer avec d'autres parties, pour faire entendre leurs points de vue ou leurs droits.

Accroître le capital immatériel, cela implique également de resignifier et de revaloriser les cultures, les savoir-vivre, voire les modèles de développement particuliers. Le CCFD - Terre Solidaire mène avec ses partenaires une recherche portant sur la compatibilité ou l'incompatibilité de ces « modes de vivre » avec des processus de modernisation et de transformation sociale. Ces recherches nourrissent et interrogent notre conception du développement.

## ONG ACORD AU TCHAD LA COMPRÉHENSION DE L'ENVIRONNEMENT ?

Acord est une ONG panafricaine intervenant dans 18 pays d'Afrique subsaharienne, notamment au Tchad où elle est présente depuis 1987. Depuis cette date jusqu'en 1997, elle a consacré son action essentiellement à la recherche d'un mieux-être matériel par le financement des infrastructures communautaires et de projets productifs. En 1998, une évaluation externe de ses programmes mit en relief la faible portée de sa méthode d'intervention. Pour obtenir de meilleurs résultats, il fallait passer d'une logique de « bénéficiaires » vers une logique « d'acteurs de développement ». Comment les bénéficiaires peuvent-ils devenir porteurs de projets ? Sur quelles dynamiques s'appuyer ? Avec quels instruments ?

Depuis 1999, le nouveau programme d'Acord au Tchad (800 000 habitants, 750 groupements et 1 000 communes étaient concernés), comporte :

- une analyse au démarrage participative – approfondie – du milieu écologique et social. Les ateliers de restitution seront une occasion de prise de conscience pour des participants souvent acculés à la routine ;
- la structuration de 370 organisations communautaires de base, assortie de nombreuses formations définies de concert avec ces organisations, portant notamment sur la citoyenneté, le droit « positif »

moderne, mais aussi sur la notion de plan de développement local et de budget participatif. En même temps les acteurs institutionnels se verront proposer un renforcement de compétences dans le domaine de la décentralisation ;

- la mise en place de cadres de concertation multi-acteurs, entre organisations communautaires de base, collectivités locales, services techniques ;
- le financement de 164 projets locaux (écoles, centres de santé) pour satisfaire les besoins essentiels, lever un certain nombre de contraintes immédiates, et ainsi envisager l'avenir.

Il en a résulté une dynamique nouvelle et une responsabilisation au sein des sociétés rurales. Elle peut se mesurer dans la capacité des populations à se doter d'une parole et d'une action collectives pour contester les abus de la police (taxes ou amendes locales indues) ou la corruption de certaines autorités. Elle peut aussi se mesurer dans la capacité d'analyse qu'ont acquise les femmes, dont elles font preuve dès lors qu'il s'agit d'évaluer, non plus seulement leur situation particulière, mais plus généralement celle du monde qui les entoure. Une identité collective s'est peu à peu affirmée doublée d'une confiance nouvelle dans l'avenir.

## IRDS – INTEGRATED RURAL DEVELOPMENT SOCIETY EN INDE DE LA RECONNAISSANCE DES DROITS DES DALIT AU DÉVELOPPEMENT TERRITORIAL

L'IRDS voit le jour en 1978 dans le district de Villupuram, en s'attachant à la promotion et à la structuration d'un réseau d'associations locales de *Dalit*, les associations Ambedkar<sup>1</sup>. À l'origine associations d'autodéfense, elles deviennent très vite les lieux de libération de la parole des « opprimés, écrasés » (sens littéral du terme *Dalit*, issu de la langue maharathi) et progressivement, également, des lieux de revendication et de concertation, associant les *Dalit* aux autres castes du village et aux autorités.

Si l'on comptait 12 associations en 1980 dans le district de Villupuram, elles sont aujourd'hui plus de 150, maillées en réseau qui couvre six districts et spécifiquement engagées depuis 2001 dans la défense des droits d'accès à la terre en faveur des *Dalit*. Aux méthodes pacifiques de contestation (marche, grève de la faim, boycott des élections, blocage des routes), s'ajoutent l'utilisation du droit (de nombreux procès sont enga-

gés, qui deviennent autant de forums où la voix des *Dalit* est entendue), et l'appropriation de techniques de plaidoyer.

Les terres dites « *Panchami* » sont au cœur du combat d'IRDS. Ces terres cultivables, que les britanniques avaient distribuées aux *Dalit* pendant la période coloniale, furent réappropriées par les castes supérieures après l'indépendance. Pour obtenir la rétrocession des terres *Panchami*, IRDS et les paysans *Dalit* analysent les registres cadastraux, identifient et occupent certaines terres, enfin entament des négociations avec les autorités. Fort du jugement Chandran en 2008, reconnaissant l'obligation légale de rétrocession des terres *Panchami*, IRDS et ses avocats ont obtenu des titres de propriété pour une surface totale de 45 acres. Ce résultat, certes encore modeste, participe néanmoins de la légitimité des *Dalit* dans l'espace public villageois.

<sup>1</sup> Du nom du ministre de la Justice d'origine *Dalit* : B. R. Ambedkar.

## Déterminer une gouvernance démocratique

Tout « projet » comporte une dimension collective de « vivre-ensemble », en rapport avec l'action menée, à court, moyen et long terme. La construction d'un magasin de stockage, la création d'un centre de santé ou d'alphabétisation, la mise en place d'une caisse de crédit supposent d'établir rapidement des règles de gestion et de pérennisation. Celles-ci concernent le groupe mais aussi les autorités, élus locaux, chefs coutumiers, administration nationale. Ces différentes parties prenantes ont un rôle différent à jouer pour renforcer l'action, la pérenniser. Des règles doivent être établies, éventuellement de nouvelles lois ou de nouvelles politiques pourront en découler. Ces efforts concertés sont un préalable à tout changement d'échelle.

La mise en place de cadres pérennes pour la prévention et la gestion des conflits entre également en résonance avec cette problématique. Les conflits intercommunautaires, les conflits entre éleveurs et agriculteurs, les conflits d'ampleur nationale dans des États en crise, doivent être envisagés dans une perspective politique d'envergure. Il ne s'agit rien moins, dans de telles situations, que de (re)fonder le contrat social entre individus, communautés ou encore entre la population et l'État. C'est ainsi qu'apparaissent des « pools de médiateurs », des « guichets

fonciers décentralisés », des « comités de suivi des conférences nationales »... Ces nouveaux outils de gouvernance, loin d'être anecdotiques ou temporaires, sont adaptés aux mutations des pays : ils sont la condition de leur démocratisation.



Un partenaire Dalit devant le portrait d'Ambedkar, inspirateur du mouvement Dalit en Inde.

© CCFD-Terre Solidaire

## ROMANI CRISS EN ROUMANIE UN PROJET INTÉGRANT DÈS LE DÉMARRAGE LA NOTION DE GOUVERNANCE

Romani CRISS (Centre *Rom* d'intervention et d'études sociales) est une organisation militante qui a pour objectifs à la fois d'améliorer les droits civiques des *Rom* de Roumanie (plus de 500 000 selon les estimations) et de susciter une mobilisation communautaire autour d'enjeux de développement. Sa démarche est de permettre aux *Rom* d'avoir les mêmes droits que les autres citoyens du pays et dès lors de se considérer partie intégrante de la construction de la société roumaine. Il s'agit pour cela de s'appuyer sur les communautés, de susciter une légitimité communautaire pour la mettre aussitôt en tension avec les institutions environnantes puis de travailler dans cette tension qui deviendra motrice de changement.

Au cœur de cette stratégie, le projet de Romani Criss concernant les médiateurs sanitaires a été particulièrement exemplaire. Il s'agissait d'implanter des médiateurs (majoritairement des médiatrices) sanitaires dans les communautés, agissant comme intermédiaires auprès des familles et des services de santé locaux. Ces médiatrices ont deux champs d'intervention : social et sanitaire.

Trois actes fondateurs de gouvernance se sont avérés essentiels pour la réussite de l'action :

- associer les organisations communautaires *rom* dans la sélection et le recrutement des médiatrices issues du milieu ;

- convaincre les autorités de santé publique de soutenir cette démarche expérimentale, au début dans huit communes ;

- arrêter le rôle, le plan de formation et le contenu de l'activité par convention tripartite liant Romani CRISS, les services de santé publique et les services sociaux des communes.

Des résultats significatifs en ont résulté. En termes d'amélioration de la situation sanitaire et sociale dans le milieu *rom*, les discriminations dans les centres ont baissé, les femmes touchées par le projet ont reconstruit un rapport individuel à leur santé. En termes de gouvernance, il y a eu une institutionnalisation et un changement d'échelle : le nombre de médiatrices sanitaires *rom* est passé de 20 à 600. On les trouve aujourd'hui dans tous les jude (divisions administratives de la Roumanie) et elles sont rémunérées par les autorités roumaines. Cette institutionnalisation, qui rend le projet pérenne, s'est faite progressivement, avec l'intervention de plusieurs acteurs. Trois accords de coopération entre Romani CRISS, le ministère de la Santé roumain et l'Organisation pour la sécurité et la coopération en Europe (OSCE) ont été signés successivement depuis 2002 pour garantir la reconnaissance du métier de médiateur sanitaire.

## CINEP EN COLOMBIE

### UNE GOUVERNANCE BASÉE SUR LES PRINCIPES TRADITIONNELS FONDAMENTAUX D'UNE SOCIÉTÉ

En Colombie, dans la région du Bas Atrato (Choco), 15 000 paysans afro-colombiens ont dû fuir les combats et les bombardements en 1996. Depuis leur retour partiel, ils luttent pour récupérer leurs territoires et vivre pacifiquement, malgré la présence d'acteurs armés (FARC, groupes paramilitaires). En partenariat avec le CCFD - Terre Solidaire, le CINEP (Centre de recherche et d'éducation populaire) créé par les jésuites en 1972, accompagne les communautés afro-colombiennes dans ce combat.

Comment permettre à ces communautés traumatisées de résister aux pressions des acteurs armés et de revenir sur leurs territoires ? Et comment reconstruire leur économie dans ce contexte ? Le CINEP et le CCFD - Terre Solidaire ont cherché à comprendre les visions et le rapport au monde des Afro-colombiens pour imaginer avec eux quels appuis et outils mobiliser pour répondre à ces défis. Plusieurs outils et concepts innovants en ont résulté :

- la création des « communautés de paix ». Elles reposent sur une notion du droit international huma-

nitaire, la « distinction des populations civiles ». En accord avec les parties au conflit, les communautés du Bas Atrato se sont en effet distinguées en s'engageant à ne pas porter d'armes, à ne pas donner de soutien ni d'informations aux belligérants et à s'opposer à leur présence sur leur territoire. En contrepartie, ne prenant pas part au conflit, elles ne doivent pas être attaquées. C'est ainsi que les « communautés de paix » ont pu jouir d'une relative sécurité physique ;

- cette expérience de résistance civile s'est accompagnée d'un travail de mémoire sur l'histoire des populations afro-colombiennes, dans une perspective d'affirmation identitaire. Ce renforcement de la cohésion sociale renvoie en définitive à la construction d'un « sujet » politique et social capable de dialoguer avec les autorités locales et de s'opposer pacifiquement à la présence des acteurs armés ;

- un processus organisationnel et d'articulation des communautés s'est construit et a débouché sur la création d'une organisation regroupant celles qui ont commencé à mettre en œuvre ce processus.



## 1.2 Au cœur des sociétés civiles : choisir un partenaire

La connaissance fine des sociétés et de leurs dynamiques est essentielle.

Au sein des sociétés civiles, des acteurs « de changement » ou « de transformation sociale » doivent être identifiés.

Comment procéder ? Est-il possible d'isoler à coup sûr, dans l'univers des acteurs sociaux, celui dont le potentiel « transformateur » (puisqu'il s'agit d'encourager la transformation sociale) et « structurant » (puisque, du renforcement d'un acteur, il s'agit de passer progressivement au renforcement et à la structuration de la société civile dans son ensemble) est le plus assuré, le plus fécond, le plus susceptible de résister à l'épreuve du temps ?

La réponse à cette question passe en premier lieu par l'intelligence du contexte. La connaissance fine des sociétés et de leurs dynamiques est essentielle. À trop vouloir faire de la société civile un outil des politiques de coopération et de développement, on court le risque de renoncer à la qualifier et à travailler au plus près des processus sociaux réellement à l'œuvre dans les pays.

Bien connaître ces processus sociaux sur le moyen et le long terme, identifier les acteurs les plus porteurs de dynamiques de nature structurelle, donc susceptibles de modifier l'environnement institutionnel, social, de politique générale, bien apprécier la nature de la relation partenariale que l'on est susceptible d'établir avec ces acteurs et anticiper leurs évolutions sur le long terme sont les trois conditions essentielles d'une bonne identification des partenaires.

### LA CONNAISSANCE DES PROCESSUS SOCIAUX

Les profils, sphères d'intervention, structuration, mobiles, niveaux d'organisations et de compétences des sociétés civiles diffèrent grandement d'un pays à l'autre. Pour analyser les dynamiques des organisations de la société civile (OSC), il faut comprendre d'où elles viennent, pourquoi elles ont émergé, comment elles ont évolué et ce au regard des contextes politiques et institutionnels ; des enjeux de développement, notamment



© Chantal Regnault

économiques, mais aussi durables ; de la (des) culture(s) et de la société.

### Quelques éléments de catégorisation des sociétés civiles en fonction des contextes politiques et institutionnels

Dans les pays de tradition démocratique, la société civile est assez diversifiée et sectorisée. Elle traite des questions de développement, d'environnement, de défense d'intérêts catégoriels, d'inégalités. On y trouve surtout des organisations professionnelles, des syndicats, des centres de recherche, des mouvements citoyens, des associations de toute sorte.

Dans les pays soumis à l'arbitraire du despote ou des pouvoirs *de facto*, la société civile est souvent sous contrôle, les risques de répression existent. Les mouvements liés à la reven-

dication des droits sont discrets ou emploient des paravents (fourniture de services sociaux) pour masquer leurs activités réelles. Le droit d'association peut être interdit et la société civile agit alors sous couvert d'autres formes juridiques : centres de formation, entreprises. Elle ne peut se structurer ouvertement mais les acteurs utilisent quelquefois leurs liens à l'étranger pour se maintenir en contact les uns avec les autres.

Dans les pays où une crise de confiance a éclaté entre l'État (souvent en « crise », en « faillite » ou « fragile ») et la population, entraînant des grèves, des flambées de violences, des manifestations diverses, voire des rébellions armées, la société civile fait de la défense des droits de l'homme, de la démocratie, du partage des richesses, de l'éducation à

**Distinguer  
les organisations  
légitimes des autres  
est essentiel.**

la non-violence mais aussi, de la lutte contre la corruption et l'impunité, ses priorités. La dégradation politique et institutionnelle qui caractérise ces situations lui impose de grands efforts en matière de structuration.

Dans les pays où il n'y a pas d'État (Somalie) ou à peine (Haïti, République Démocratique du Congo), les acteurs sociaux se retrouvent dans l'obligation d'assumer des prérogatives de puissance publique, de façon tantôt officielle, tantôt (le plus souvent) officieuse. L'État délègue ses compétences en matière sociale, de sécurité... Parfois, les administrations, devenues coquilles vides, sont doublées par des organisations non-étatiques.

Dans les pays en guerre, la société civile se préoccupe plus particulièrement du secours humanitaire et de la sécurité des personnes.

Certaines sociétés civiles peuvent aussi émerger de façon tout à fait opportuniste. Ainsi, depuis une dizaine d'années, de nombreux bailleurs font de la société civile un possible prestataire de services sociaux en lieu et place d'États en crise. Des compétences, des rôles et des responsabilités sont confiés collectivement (processus de concertation, espaces de consultation...) et individuellement (délégation de maîtrise d'ouvrage ou de maîtrise d'œuvre) à des OSC, sans que l'on ait vérifié au préalable qu'elles avaient réellement les moyens, la légitimité et les normes éthiques

indispensables à leur action. Tout ceci concourt à une certaine « dé-légitimation » de la société civile aux yeux de l'opinion publique, prompte à assimiler toutes les organisations et à les juger à la même aune.

Distinguer les organisations légitimes des autres est essentiel. Quelques critères y contribuent.

### **Quelques éléments de repère concernant la société civile**

Les acteurs sociaux des pays du Sud et de l'Est émergent au sein de sociétés tout à la fois traditionnelles et modernes : reposant sur des fonctionnements ancrés dans la permanence et incorporant dans le même temps des modes de faire et d'être caractéristiques de notre modernité.

Ainsi, il existe dans les communautés des associations de solidarité traditionnelles (informelles, adossées au système de parenté et d'alliance) que l'on néglige souvent de voir : groupes de femmes autour des fontaines, regroupement par classes d'âge dans les communautés ou à l'école, associations de quartiers, de développement villageois, organisations sociales et de coopération reposant sur la famille élargie, le clan, le totem, le voisinage... La façon dont ces associations interagissent avec les transformations et les processus de « développement » en cours doit être considérée et interrogée.

Les acteurs sociaux qui empruntent des modes de faire et d'être qui relèvent du « moderne » (entreprises, mais aussi ONG, syndicats, centres de recherche) s'ajustent aux modèles occidentaux, qu'ils réinterprètent au gré des contextes.

Les professionnels de la coopération internationale reconnaissent à coup sûr ces acteurs de modernisation. Ces derniers (sinon tous, du moins les plus éclairés) savent cependant combien il est essentiel de tenir compte des réseaux locaux traditionnels, vecteurs d'in-

formation et lieux de décision de première importance. Ils possèdent des clés de lecture dont les agents de coopération extérieure sont dépourvus. À leur tour ils peuvent donc être amenés à nouer des partenariats avec ces réseaux, socialement enracinés.

Les religions contribuent également à la modernisation ou à la réaction sociale. En Amérique latine par exemple, le courant catholique progressiste de la deuxième moitié du XX<sup>e</sup> siècle, notamment celui de la théologie de la libération, a engendré un vaste mouvement



© Paul Kabré

d'éducation populaire et de « conscientisation » des plus démunis, qui a formé et façonné des générations de responsables de la société civile. En Afrique, on ne compte plus les nombreux groupes religieux, association de femmes ou jeunes chrétiens ou musulmans, groupes charismatiques et sectes de tous types, dont les effets « transformateurs » ne

sont pas négligeables. De même dans le bassin méditerranéen, l'Europe de l'Est et l'Asie, l'évolution de la pratique et du sentiment religieux, notamment de l'Islam, et les réactions qu'elle suscite, façonnent la physionomie des sociétés civiles, tantôt multiconfessionnelles, tantôt résolument laïques.

## LES MÉTHODES D'APPRÉCIATION DES CONTEXTES

Il est nécessaire de recouper de nombreuses informations, de produire des analyses et de prendre des temps longs d'immersion pour appréhender la société civile d'un pays. Évidemment et en aucun cas cette appréhension ne pourra être exhaustive tant les structures sont nombreuses et mouvantes. Les sources d'information sont : les répertoires existants et les analyses d'experts (rares). Cependant, les textes sont très vite obsolètes : certaines organisations ont disparu, d'autres ont largement évolué, d'autres encore ont acquis un poids tout à fait différent dans la dynamique générale de la société civile ;

- les informations provenant des bailleurs et de diverses institutions intervenant dans le pays. Cependant nombre d'entre eux ne travaillent qu'avec les plus grosses structures et en fonction de leurs critères propres ;

- les échanges directs avec les différentes plates-formes et réseaux existants. L'écoute de leurs stratégies, la lecture de leurs documents, les échos de la presse, permettent de pressentir les problématiques de fond auxquelles s'attaque la société civile et de saisir les structures les plus actives dans tel ou tel champ. Toutefois ces plates-formes ne comptent pas parmi leurs membres l'ensemble des organisations existantes.

- les échanges directs avec les partenaires locaux existants et les autres corps de la société civile (syndicats, fédérations professionnelles agricoles, ONG, collectivités locales, journalistes locaux, universitaires...). Ces sources d'information sont par nature multiples et diversifiées. Elles permettent ainsi de croiser différents types d'analyses et de recueillir facilement une information peu accessible ailleurs. Ce canal d'information est régulièrement utilisé par le CCFD - Terre Solidaire ;

- les échanges avec les pairs : que se disent-ils les uns des autres ? Le CCFD - Terre Solidaire est membre de nombreux réseaux et plates-formes constitués d'organisations françaises, européennes voire internationales. Ils sont structurés sur des bases géographiques ou thématiques et permettent un partage d'informations et d'analyses sur les contextes locaux, sur les acteurs de la société civile.

Le CCFD - Terre Solidaire rencontre au fil des ans, de nombreux acteurs au cours des « missions de terrain », et c'est certainement la multiplicité de ces rencontres et le temps passé qui lui permettent de se doter d'une analyse propre.

## DISCERNEMENT ET APPRÉCIATION DES ORGANISATIONS

Le choix et l'appréciation des acteurs supposent plusieurs éléments de discernement qui doivent être entendus de façon dynamique et non comme des critères figés.

### Choisir des « acteurs de changement social »

Ce sont des acteurs organisés porteurs de dynamiques particulières : ils saisissent la nécessité d'un changement durable pour les populations, ils cherchent à agir sur les causes structurelles.

Le choix se porte davantage vers des organisations socialement enracinées plutôt que vers celles dotées de strictes compétences techniques. Elles sont capables de mobiliser les groupes sociaux et de susciter, ainsi, des transformations structurelles, en raison de leur capacité d'analyse pertinente des contextes locaux. Des opérateurs strictement techniques ne sortiront en général pas du champ opératoire et ne sauront évoluer au gré des dynamiques sociales. L'alliance entre techniciens et acteurs du « mouvement social » est cependant essentielle : c'est la conjugaison des deux talents qui rendra mutuellement pertinente l'action de chacun.

Le choix se porte également sur des acteurs intervenant dans un champ innovant, théma-

tique ou géographique, prenant des risques, allant peut être à contre-courant. Cela n'exclut pas du champ d'intérêt les acteurs positionnés sur des thématiques plus anciennes.

La question de la légitimité et donc de la représentativité du partenaire se pose également. Qui sont les fondateurs ? Qui le partenaire représente-t-il ? Quelle est son histoire ? De quoi vit-il ? Comment se comporte-t-il ? Quels sont ses liens avec sa « base », les populations concernées par son action ? Ces questions essentielles permettent souvent de juger de l'enracinement et de l'éthique de la structure.

### La forme de la structure

Le CCFD-Terre Solidaire travaille avec des organisations de formes très différentes mais la relation ne se construira pas de la même façon suivant les cas.

Jusque dans les années 80, il s'agissait plutôt de bureaux diocésains de développement (liés à l'église) et de mouvements d'action catholiques calqués sur ceux existant en France et en Europe : le Mouvement rural de jeunesse chrétienne (MRJC), la Jeunesse ouvrière chrétienne (JOC), les Scouts ainsi que des congrégations religieuses ou encore des associations villageoises de développement et des organisations communautaires de base. Par la suite, avec l'apparition de nouveaux types d'acteurs locaux, le champ a été élargi aux ONG, aux organisations paysannes, aux

organisations professionnelles, aux centres de recherche, aux universités, aux mouvements populaires de type nouveau (de femmes, de jeunes), aux mouvements des Droits de l'Homme, aux mutuelles de solidarité et aux institutions de microfinance, plus rarement aux collectivités locales. À partir des années 2000 et avec la structuration croissante des sociétés civiles dont il est aussi un des artisans, le CCFD - Terre Solidaire accompagne des réseaux thématiques, des plates-formes et des fédérations regroupant plusieurs acteurs de même catégorie ou variés. Cela peut l'amener à dialoguer avec des syndicats. Dernièrement, le CCFD - Terre Solidaire est devenu membre à part entière de programmes innovants de nouveaux modes de coopération : les Programmes concertés pluri-acteurs.

### Une compatibilité d'orientations entre partenaires

Il est important de partager une même vision du développement et de porter des valeurs communes, telles que la promotion de la personne humaine, le souci du bien commun et la participation à la vie démocratique.

Le CCFD - Terre Solidaire et ses partenaires partagent aussi un certain nombre de principes :

- en termes de sens : il y a un partage d'analyse des problématiques et solutions à apporter. Le sens du mot « développement » est interrogé, les modes de développement oc-

cidentaux n'étant pas considérés comme des modèles absolus ;

- en termes de convergence d'intérêts : la mondialisation induit des problématiques partagées au Nord comme au Sud. Des politiques publiques nationales ou internationales ont des retombées dans d'autres pays, aux confins des territoires. Le CCFD - Terre Solidaire, ses partenaires et alliés, agissent en commun au sein de réseaux pour faire évoluer en amont comme en aval les causes du mal-développement ;

- en termes de fonctionnement : ces structures ont une certaine vie démocratique, une transparence, une répartition des responsabilités et la recherche d'une amélioration des relations de coopération et des rapports de pouvoir entre les sexes.

Enfin, le CCFD - Terre Solidaire et ses partenaires partagent une même vision et démarche :

- une entrée par le droit : le droit des minorités, le droit d'association, les droits de l'Homme en général ;

- l'affirmation d'une identité de citoyen, potentiellement universelle, qui doit prédominer sur toute autre source d'identification (ethnique, culturelle, professionnelle, géographique...) sans qu'aucune de celles-ci ne soit exclue ;

- la reconnaissance de l'accès aux ressources comme une condition élémentaire de développement pour les populations : sécurisation de la terre, de l'eau, accès au financement ;

- l'attention à la richesse non marchande, la diversité du savoir social. Car ce sont des outils de stabilité sociale, politique et de développement économique. Certains « savoirs », notamment traditionnels, sont « signifiants » pour le corps social et entrent en « résonance » avec lui.

### Les compétences et la cohérence de l'organisation

Il s'agit d'être attentif à l'adéquation entre la stratégie, les objectifs et les ressources humaines et financières de la structure en s'informant de ses capacités de gouvernance et de *reporting* et en s'intéressant à l'expérience déjà acquise. L'idée est donc d'adapter la relation partenariale aux conclusions de ces analyses et non de faire de ces dernières un critère absolu d'intégration ou de rejet.

### L'adéquation avec les priorités stratégiques exigées par le contexte

À la suite de l'analyse située des dynamiques sociales et des enjeux spécifiques de chaque pays, le CCFD - Terre Solidaire décline ses orientations stratégiques, notamment ses six thématiques d'intervention, au niveau de chaque sous-région et pays. Pour ce faire, il analyse les problématiques, les dynamiques institutionnelles existantes pour chacune des six thématiques.

Le choix d'un partenaire est donc fonction de sa plus-value particulière au regard de telle ou telle problématique ou enjeu de développement.

### ÉVALUATION DU POTENTIEL « PARTENARIAL » DES ORGANISATIONS ET ENGAGEMENT DE LA RELATION

Aider à construire dans les pays une société civile pour un développement commun nécessite de rechercher une complémentarité et, de plus en plus, une synergie entre les différents partenaires d'un même pays. Les expériences et compétences spécifiques des uns et des autres peuvent ainsi être partagées, en tirant souvent parti du rôle médiateur du CCFD - Terre Solidaire, lequel permet de faciliter un dialogue et une concertation.

Ainsi, dans un pays en conflit par exemple, il peut être judicieux de soutenir des associations travaillant à la sécurisation des biens matériels, à la réconciliation intercommunautaire, à l'insertion socio-économique des jeunes ; mais aussi, des instituts de recherche et de formation, des mouvements de Droits de l'Homme, une plate-forme nationale contribuant à la réflexion sur la sortie de crise. Le travail pratique des uns peut être accompagné par les formations des autres, les réflexions s'enrichissent mutuellement entre chercheurs et acteurs de terrain, les revendications des uns, pas assez audibles,

peuvent être portées par ceux qui se font plus entendre du pouvoir...

En fonction des organisations, le partenariat sera différent. Dans certains cas, l'appui projet sera important, parce que les partenaires sont encore peu expérimentés ou parce qu'ils travaillent dans des régions aux besoins spécifiques. Dans d'autres, le développement et la croissance de la structure associative, le changement d'échelle, peuvent exiger une

attention particulière. Certaines structures, souvent les plus anciennes, ont étendu leur champ d'action à l'échelle nationale, régionale voire internationale. Fortes de leurs expériences et de leur taille, elles peuvent alors être porteuses de revendications et de propositions auprès des autorités nationales et internationales : ceci permet d'envisager un autre type d'accompagnement, voire une véritable alliance stratégique et politique.

### **ASDSP - ASSOCIATION POUR LE SOUTIEN AU DÉVELOPPEMENT DES SOCIÉTÉS PAYSANNES AU LAOS**

#### **LE CHOIX D'UN PARTENAIRE DANS UN PAYS NON DÉMOCRATIQUE ET SANS SOCIÉTÉ CIVILE**

Dans les années 1980, le CCFD - Terre Solidaire était attentif aux initiatives de la société civile au Laos, un pays ayant rejoint le bloc soviétique et où sévissait une répression politique. Le projet de Sengdao Vangkeosay (prisonnier politique en exil), que ce dernier présente en 1986, est tout de suite accueilli avec intérêt. La personnalité forte et engagée de son fondateur est appréciée ; son programme - permettre aux paysans de la région de Kasi, qu'il connaît bien, d'améliorer leur niveau de vie par un appui technique en production et transformation - rejoint les priorités du CCFD - Terre Solidaire ; sa vision du respect et du rôle qu'il faut donner aux paysans eux-mêmes témoigne d'un partage de valeurs.

Sengdao Vangkeosay crée une structure sur place pour pouvoir bénéficier d'un soutien du CCFD - Terre

Solidaire. Parallèlement il fonde son association officiellement en France sous le nom d'Association pour le soutien au développement des sociétés paysannes. Celle-ci ne pourra exister au Laos qu'en 2008. Durant 10 ans, le CCFD - Terre Solidaire sera le principal soutien de l'ASDSP avec un cofinancement de l'Union européenne. Ses actions vont toucher 15 000 paysans, amèneront des innovations techniques reprises dans tout le pays, feront évoluer le gouvernement vers l'ouverture et l'acceptation d'initiatives associatives.

On entend souvent dire que la société civile n'existe pas au Laos, qu'il est impossible de travailler correctement dans cet État ultra-bureaucratisé. L'exemple de l'ASDSP prouve qu'il existe des formes d'organisation sociale « invisible » à l'œil non averti et qui pourtant font bouger les lignes de force.



© Christian Schmitz (SID) et Sialiao

La construction d'infrastructures conçues et gérées par la communauté est un élément de durabilité sociale : une centrale villageoise au Laos.

## **PFU – PALESTINIAN FARMERS UNION EN PALESTINE LE CHOIX D'UN PARTENAIRE DANS UN PAYS EN CONFLIT**

L'engagement du CCFD - Terre Solidaire dans les Territoires palestiniens a suivi l'évolution du développement du milieu associatif local et du contexte.

Créée en 1983 par quelques ingénieurs agronomes qui ont démarré par des actions volontaires, l'ONG PARC a une histoire représentative de l'évolution des ONG palestiniennes. Depuis Jéricho, elle s'est étendue sur l'ensemble des Territoires palestiniens et est aujourd'hui devenue une importante structure qui réunit plus de 140 employés et des milliers de volontaires. En 1993, elle a donné naissance à l'Union des fermiers palestiniens.

Le CCFD - Terre Solidaire et PARC/PFU partagent une même vision : les producteurs eux-mêmes doivent assurer la sécurité alimentaire et ont un rôle important à jouer dans la construction d'une nation. Pour cela ils doivent accéder aux ressources et aux marchés.

Par ailleurs PARC et PFU sont porteurs d'une dynamique de « transformation sociale » : permettre au peuple palestinien de se projeter au-delà des jeux politiques et de la violence, afin de participer à la co-construction d'une nation. Leur engagement est ancien, continu, fondé initialement sur la notion de bénévolat, sans cesse réinterrogé et renouvelé par des réflexions internes et la recherche de renforcement de compétences. Leur démarche enfin revendique la force de la mobilisation collective, facteur d'amélioration des intérêts individuels. C'est ainsi qu'une forme de solidarité est promue au sein des coopératives agricoles.

Enfin, il y a une convergence d'intérêts : en effet, ce n'est pas tant le soutien financier du CCFD - Terre Solidaire qui intéresse PARC et PFU que le rapport humain, l'analyse partagée, la capacité de mobilisation du CCFD - Terre Solidaire en France et ses réseaux de sociétés civiles dans de nombreux pays du monde.



Reforestation  
en olivier dans  
les Territoires  
palestiniens.

© Emmanuelle Benmani et PFU

# 2

## Comment dialogue-t-on ? Le chemin d'accompagnement des partenaires

---





Les dialogues les plus féconds ont souvent lieu sur le terrain : une mission du CCFD-Terre Solidaire au Rwanda.

La méthode d'accompagnement du CCFD - Terre Solidaire repose sur quatre types d'appui. Ces quatre axes de travail mobilisent différentes ressources humaines et peuvent entraîner ou non un baillage de fonds.

- **l'appui processus** ou « **appui partenarial de long terme** » se traduit par un soutien institutionnel global, assorti d'un dialogue nourri et régulier. Ce dialogue, argumenté (voire contradictoire) et équitable, est voulu par les deux parties ;
- **l'appui aux actions** : entendues ici comme actions planifiées, circonscrites dans le temps et l'espace, à la portée délimitée, soumises à évaluation (projets et programmes) ;
- **l'appui relationnel**, car toute action, si elle veut être efficace, doit se concevoir en synergie et en résonance avec celle d'autres acteurs (aussi variés et nombreux qu'il est possible), appartenant à la sphère de la société civile ou à celle de l'État ;
- **l'appui politique** s'accompagne d'un travail de positionnement politique et de plaidoyer, plus ou moins partagé et coordonné, à l'échelle nationale comme internationale.

Ces quatre types d'appui peuvent exister séparément. Suivant les cas (partenaires, circonstances), le CCFD - Terre Solidaire peut mettre l'accent sur l'un ou l'autre type. Mais le plus souvent ils sont interdépendants les uns des autres. Ces appuis sont fournis par des chargés de mission qui ne résident pas, sauf exception, dans les pays où travaillent nos partenaires, afin d'éviter substitution ou ingérence dans les dynamiques institutionnelles propres à chaque partenaire et contexte.

## LE CCFD - TERRE SOLIDAIRE, BAILLEUR DE FONDS « SOLIDAIRE »

Le CCFD - Terre Solidaire ne baille pas de fonds comme les agences de coopération. Parce que des procédures trop rigides s'avèrent souvent être un frein à l'initiative ou une barrière d'entrée au financement, il a adopté des procédures souples pour l'instruction des dossiers (pas de format préétabli et possibilité d'introduire une demande à tout moment), propose des financements et des contrats proportionnels aux capacités institutionnelles, ainsi qu'un appui aux structures pour diversifier leurs sources de financement<sup>2</sup>.

Parce que le CCFD - Terre Solidaire a vocation à intervenir auprès des populations très démunies et à accompagner des acteurs de changement, il n'hésite pas à appuyer des expériences innovantes, malgré les risques éventuellement encourus, voire à soutenir des structures dans des pays où elles ne sont pas juridiquement reconnues. Ce dernier cas suppose d'avoir une grande souplesse d'approche.

**2** Concrètement le CCFD - Terre Solidaire propose à ses partenaires les modalités de financement suivantes : le financement direct sur fonds propres du CCFD - Terre Solidaire pour un projet ciblé et sur une durée de 1 an renouvelable, pour des montants compris entre 10 et 70 000 euros, avec un volume moyen de 20 000 à 30 000 euros ; le financement direct d'activités liées au renforcement de capacités (formations, études, voyages d'échange, appui-conseil), à la mise en relation et au plaidoyer, pour des montants inférieur à 25 000 euros ; la possibilité de conventionnement pluriannuel intégrant des objectifs projets, des objectifs institutionnels, de co-action avec le CCFD - Terre Solidaire, de communication... ; le montage de projets à une échelle plus élevée, avec recherche de cofinancements institutionnels et un portage éventuel par le CCFD - Terre Solidaire ; l'appui à la recherche de nouveaux partenaires financiers ; l'appui à la mobilisation de ressources pour renforcer l'autofinancement du partenaire : formation-conseil aux différentes techniques, soutien financier aux investissements nécessaires... ; le soutien aux activités d'investissement productif et de crédit à travers la filiale financière du CCFD - Terre Solidaire, SIDI (Solidarité internationale pour le développement et l'investissement).



## 2.1 L'appui processus

### **LA RELATION PARTENARIALE : DIALOGUER AVEC LA SOCIÉTÉ CIVILE, C'EST ACCOMPAGNER UN PARTENAIRE ET NON UNIQUEMENT SOUTENIR DES PROJETS**

Le partenaire n'est pas le vecteur ou l'outil du projet. Il exerce en lui-même une fonction citoyenne, en tant qu'« acteur de transformation sociale », partie prenante de la construction d'États démocratiques et de droit. C'est à ce titre que son renforcement, sa consolidation institutionnelle, représentent pour le CCFD - Terre Solidaire une fin.

Or, le parcours d'un acteur social associatif est complexe. Reposant le plus souvent sur le volontariat de ses membres, l'association ne peut produire par elle-même des bénéfices et dépend donc de cotisations et subventions ; en outre, elle se doit d'avoir une gouvernance démocratique, ce qui n'est pas sans exigences.

Le CCFD - Terre Solidaire, acteur social lui-même, se propose d'accompagner son partenaire au gré de son évolution, de participer

à sa réflexion stratégique, de l'aider à satisfaire ses besoins en matière de renforcement institutionnel (médiation, conseil en organisation...). Le CCFD - Terre Solidaire n'attend donc pas d'un partenaire qu'il ait toutes les ressources, compétences, méthodes et outils nécessaires à la conduite de son action : il le rencontre à un moment A et chemine avec lui vers un moment B.

Pour cela, il est nécessaire de comprendre qui il est (ce qui exige de connaître ses statuts, mais aussi sa trajectoire institutionnelle, la composition de ses instances de gouvernance, la personnalité de ses dirigeants...), tout autant que qui il n'est pas : ni une forme assouplie de groupement privé, ni un instrument au service d'une politique d'État.

Ainsi certaines structures de la société civile sont-elles des formes typées, classiques (par exemple les bureaux d'études et de conseil en développement, à statut associatif) dont les itinéraires institutionnels et les « cycles » sont relativement fléchés et transposables. Pour les mouvements populaires anciens et les organisations paysannes, dont les bénéficiaires



Une médiatrice formée par RomaniCriss en action.

© Michel Nobecourt et CCFD - Terre Solidaire

sont aussi les membres (principe de double qualité caractéristique de l'économie sociale), les objectifs et les stratégies diffèrent. Les expériences des mouvements populaires dans les pays occidentaux (notamment des mouvements d'action catholique, fondateurs du CCFD - Terre Solidaire) peuvent fournir à cet égard des grilles de lecture pertinentes. S'agissant de mouvements plus récents, de type « nouveaux mouvements sociaux », mouvements de jeunes, par exemple, ou de minorités ethniques (Rom, Dalit, Indiens), il n'y a guère de modèle et le dialogue devient alors réellement nécessaire et passionnant, gage de créativité et d'innovation institutionnelle.

Par ailleurs, le CCFD - Terre Solidaire accompagne de plus en plus d'acteurs collectifs, réunis au sein d'un réseau, d'une plate-forme ou d'un programme commun. Il quitte alors une relation bilatérale traditionnelle pour entrer

dans une relation multilatérale. Ce fait modifie sensiblement ses appuis et méthodes. Dans les cas de dialogue avec un réseau ou une plate-forme, les bénéficiaires finaux du soutien du CCFD - Terre Solidaire sont alors les structures membres. Faire de ces lieux de véritables espaces de débats, donner la même voix à chacun, imaginer un mode de gouvernance démocratique, harmoniser les visions, concevoir des projets communs, sont autant de défis qui font sens dans des pays dépourvus de tradition démocratique éprouvée. L'appui processus est alors fondamental.

Dans le cas des Programmes pluri-acteurs, d'autres enjeux se font jour : le nombre élevé d'acteurs, souvent plus d'une centaine, la présence de pouvoirs publics et privés et d'acteurs du Sud et du Nord autour de la même table et avec la même voix... Tout est alors question de communication.

Le principe de réciprocité permet une relation partenariale à la fois plus fructueuse et moins inégalitaire.

## LA SOUVERAINETÉ DU PARTENAIRE : RÉCIPROCITÉ ET DURABILITÉ

Les OSC, qui sont nées en toute autonomie, ont développé leurs propres réflexions et compétences et cherchent à construire une gouvernance commune, doivent demeurer en toute circonstance au cœur du processus décisionnel. Cette conviction répond à une double exigence :

- une exigence d'efficacité à moyen et long terme : les partenaires sont plus à même de comprendre et de résoudre des problématiques locales, de concevoir et d'alimenter une dynamique et un projet ;
- la légitimité, la vision et la stratégie proviennent d'abord de la « base » de l'organisation et ne peuvent être construites ou imposées par des bailleurs.

Ce respect de la souveraineté entraîne un temps de dialogue et de concertation qui représente un coût. Il exige par ailleurs qu'entre partenaires s'établisse une relation de confiance. La confiance est posée d'emblée comme un principe. Cette exigence n'exclut pas le contrôle et impose le respect des engagements. Il est étonnant de constater à quel point cette posture incite, plus ou moins rapidement, le partenaire à la franchise. Il peut faire état de ses difficultés et questionnements, il accepte la transparence car il sait qu'il ne sera pas sanctionné, mais au contraire accompagné et soutenu dans la recherche de réponses.

Plus encore que de confiance, le partenariat est affaire de réciprocité : il exige que chacun se laisse interpeller par l'autre, s'agissant de ses visions, modes de coopération, modes de développement, règles de vie sociale. Ce principe de réciprocité permet une relation partenariale à la fois plus fructueuse et moins inégalitaire.

Cette réciprocité peut ainsi aboutir à des appuis de nos partenaires à des groupes de citoyens en France, voire à la mise en œuvre commune d'activités.

Enfin, ce dialogue avec les OSC suppose un engagement dans le temps. Les structures comme les actions ont besoin d'un certain nombre d'années pour être viables. Le retrait trop rapide ou trop brusque des bailleurs a quelques fois fragilisé voire détruit des années de travail. Lorsqu'il envisage de se désengager d'une relation partenariale, le CCFD-Terre Solidaire en avertit le partenaire longtemps à l'avance et met en place, autant que faire se peut, des dispositifs d'accompagnement adaptés.

La relation partenariale ne va pas sans difficultés. Il existe évidemment des moments d'incompréhension, de méfiance, de mésentente. Et l'aide conserve un caractère asymétrique : le CCFD-Terre Solidaire a toujours pouvoir de refuser son soutien, tandis qu'un partenaire a moins de latitude pour fixer des conditions au soutien de ses bailleurs de fonds.

## LES CHAMPS D'ACTION ET LES QUESTIONS EN DÉBAT

Tout acteur, au cours de sa vie institutionnelle, est confronté à des questions et défis divers : avec quels membres travailler ? Comment asseoir sa légitimité ? Quelle gouvernance interne adopter ? Faut-il s'étendre géographiquement ou se renforcer localement ? Comment assurer la pérennité et l'autonomie financière de la structure ? Ces questions peuvent être regroupées en trois grandes catégories :

### Les questions institutionnelles stratégiques et structurelles

Toute organisation doit en premier lieu arrêter ses principes de gouvernance (modalités – individuelles ou collectives – d'adhésion ; composition du conseil d'administration ; partage des responsabilités entre le conseil d'administration et l'Assemblée générale ; système de délégation de compétences aux différents échelons territoriaux, type de statut juridique...), et préciser son mandat (mission et vision) et sa stratégie. Ainsi, elle devra par exemple décider du poids qu'elle entend accorder aux activités de plaidoyer politique, par rapport aux services techniques (informations sur les prix, formation technique, ramassage et stockage des produits, appui à la commercialisation...) qu'elle pourrait également fournir à ses membres ; ou de la

manière dont elle entend aborder la relation à l'État, aux entreprises... Enfin, il lui faudra résoudre le problème épineux de la gestion des ressources humaines : quelles compétences s'adjoindre pour réaliser les objectifs institutionnels ? Comment former de façon soutenue, des cadres capables de conduire la croissance de la structure ?

Le règlement de ces questions prend un temps important dans la vie d'une organisation. Dans les pays où la société civile est émergente, il est rare qu'une association naissante réunisse les compétences nécessaires pour y faire face ou ait même conscience de son importance. En cela un accompagnement du CCFD - Terre Solidaire s'avère très utile. Il peut s'agir de mener conjointement, et souvent, à la demande des partenaires, des diagnostics comme le développement institutionnel et le renforcement organisationnel ou tout autre type d'études qui leur permettent d'évaluer points forts et points faibles et progresser en termes de structuration.

Toutes ces considérations s'appliquent bien entendu aux acteurs collectifs (plates-formes, réseaux) qui se heurtent en outre à une particularité, la diversité de leurs membres, laquelle entraîne une variété d'idées, de positionnements, de moyens d'actions, de légitimités. Les acteurs collectifs représentent en effet, en tant que tels, des modalités singulières d'ingénierie sociale : en une même organisa-

tion, coexistent des sous-groupes sociaux aux intérêts parfois divergents : entre membres appartenant à ces sous- groupes hétérogènes peuvent surgir des tensions qui sont à l'image de celles qui traversent la société dans son ensemble. Garantir le dialogue entre la base et le sommet, entre lettrés et analphabètes, entre hommes et femmes, entre autorités traditionnelles et simples villageois, entre citadins et ruraux, entre praticiens et idéologues, entre anciens et modernes, entre cultures et identités ethniques différentes... peut relever de la gageure.

Pour autant, dans la plupart des pays, de nombreux acteurs collectifs ont émergé : plates-formes thématiques, fédérations d'organisations paysannes, coordinations d'ONG. Certains sont reconnus et jouent des rôles essentiels dans la définition de politiques publiques ou dans des sorties de crise. S'il est encore trop tôt pour établir un catalogue de méthodologies et de pratiques, les éléments cités plus haut sont les défis communs auxquels il est indispensable de répondre.

Bureau du Mouvement pour une alliance paysanne au Togo.



© Bruno Angsthelm et CCFD - Terre Solidaire

## *La construction d'une organisation paysanne*

### **MAPTO – MOUVEMENT POUR UNE ALLIANCE PAYSANNE AU TOGO DU PAYSAN « CLIENT » DE POLITIQUES AGRICOLES, AU PAYSANNAT, ACTEUR COLLECTIF DE DÉVELOPPEMENT**

Le Mapto a vu le jour en 2003 avec 200 jeunes ruraux, unis par une même compréhension des enjeux de développement de la petite agriculture vivrière et compte aujourd'hui 12 000 adhérents ; il est reconnu comme la principale centrale syndicale paysanne du pays.

Ce succès s'explique par une action soutenue, de long terme, dont l'objectif a été de donner aux petits producteurs les moyens de construire leurs instruments d'action collective et de représentation. Cette action s'est déroulée en trois temps :

**Phase 1** : permettre aux jeunes leaders de se mettre à l'épreuve et évaluer leurs propres capacités à mener un projet en commun. Le CCFD - Terre Solidaire a délégué aux organisations paysannes la gestion directe de deux fonds destinés à des actions de développement. Cette phase a permis aux jeunes leaders paysans de se former en gestion financière et en gestion du cycle de projets, d'apprendre la critique constructive et la négociation.

**Phase 2** : appuyer quelques projets de terrain significatifs pour permettre aux leaders de Mapto d'aller au bout de leurs premières expériences de gestion de filières agricoles (riz d'abord, maraîchage

ensuite). Mapto a ainsi pu acquérir une visibilité et une reconnaissance, devenir un acteur reconnu et crédible.

**Phase 3** : renforcer les compétences institutionnelles et techniques des leaders. Le CCFD - Terre Solidaire les a soutenus et orientés dans l'acquisition de toutes les compétences et outils de gestion, dans la réalisation de voyages d'études sur la mise en place de filières vivrières, dans le lancement de recherches dans les domaines nécessaires (commercialisation...). Ils ont peu à peu appris à négocier avec les pouvoirs publics.

**Phase 4** : appuyer la réforme/restructuration du mouvement, convaincre le monde paysan et les pouvoirs publics. Le CCFD - Terre Solidaire a mis à disposition des moyens financiers suffisants pour permettre aux leaders de parcourir les campagnes du Togo et d'aller à la rencontre des paysans togolais afin de structurer le mouvement. Des services particulièrement significatifs ont été mis en place achevant de remporter l'adhésion des paysans et d'ancrer la relation avec les pouvoirs publics, en mettant par exemple en place un bol de mesure labellisé « Mapto » dans les marchés locaux pour remplacer ceux à géométrie variable qui avaient cours et faisaient le profit des commerçants.

## ***La construction d'un acteur collectif***

### **CSAPR - COMITÉ DE SUIVI DE L'APPEL À LA PAIX ET À LA RÉCONCILIATION AU TCHAD UNE PLATE-FORME MULTICONFESSIONNELLE POUR LA PAIX**

Le CSAPR, né en 2002, est une plate-forme rassemblant des organisations de la société civile (syndicats, mouvements de droits de l'homme, mouvements de jeunesse et de femmes), des partis politiques, des médias.

La problématique à laquelle le CSAPR essaye de répondre est la suivante : comment inventer une nouvelle forme de démocratie participative dans les pays où la démocratie est confisquée par une élite prédatrice et sourde ?

La réponse à ces questions tourne autour d'un certain nombre d'enjeux stratégiques :

- la production d'une position commune : une des réussites majeures du CSAPR. Le CCFD-Terre Solidaire a aidé le CSAPR à forger ses propres clefs de lecture, en finançant des missions de terrain, en mettant à sa disposition un réseau d'interlocuteurs (chercheurs, ambassades), en s'impliquant dans la réflexion commune ;
- la représentation réelle de la société tchadienne au sein du CSAPR : ce dernier a mis en place un mode de structuration assez souple. Un des phénomènes les plus intéressants de l'évolution du CSAPR a été

l'émergence des associations nordistes musulmanes aux côtés des associations sudistes chrétiennes, à rebours des clivages traditionnels. Cette émergence a été favorisée par le partenariat avec le CCFD-Terre Solidaire, qui a joué un rôle de médiateur ;

- le plaidoyer auprès du gouvernement : au début de sa démarche, fondée sur le débat et le dialogue, le CSAPR n'a été reçu qu'une fois par le gouvernement... Ceci ne l'a pas empêché de devenir un interlocuteur de référence pour les chancelleries, l'Union européenne... Le gouvernement a en fait essayé de le discréditer en l'accusant de soutenir l'opposition ou la rébellion. Sur ce point, l'accompagnement du CCFD-Terre Solidaire a porté sur la formation des cadres du mouvement en méthodes de plaidoyer.

Le CSAPR a contribué à porter une dimension politique nouvelle dans le débat public. Il a obligé la société civile et les acteurs politiques à se positionner sur des sujets de fond difficiles (histoire, conflit Nord/Sud, refus des armes). Pour le CCFD-Terre Solidaire, l'accompagnement d'un acteur politique de cette ampleur oscille délicatement entre soutien actif mais neutre et co-construction.



© Jean-Bernard Veron

### La question financière : comment mobiliser des fonds ?

Les acteurs sociaux sont constamment confrontés au défi de l'autonomie opérationnelle et stratégique, et donc de l'indépendance financière. Et ce dans des pays où l'État n'accorde pas de subventions, où il n'y a pas de tradition de dons solidaires en dehors de la famille. Chaque organisation recherche un équilibre par des voies différentes : diversifi-

cation du panel de bailleurs et négociation pour qu'une part des frais de fonctionnement soient pris en charge ; adaptation de la structure juridique pour pouvoir effectuer des prestations lucratives (formations, interventions) ; création d'activités commerciales ou productives, génératrices de revenus de façon formelle ou informelle ; cotisations des membres ; appel aux dons ; organisation de dîners de galas, spectacles...

#### INADES FORMATION EN AFRIQUE DE L'OUEST UNE EXPÉRIENCE ORIGINALE DE FINANCEMENT CITOYEN

Inades Formation est une association internationale panafricaine présente dans 11 pays d'Afrique de l'Ouest et du Centre. Elle est spécialisée dans la formation et l'accompagnement des communautés rurales et des paysans. Créée par les jésuites en 1962, l'association est autonome depuis 1975. Elle a été soutenue par de nombreux bailleurs de fond, puis a souhaité dans les années 2000 développer son autonomie financière. Le CCFD - Terre Solidaire l'a accompagnée dans cette démarche en mobilisant sa direction de la collecte de fonds puis en faisant appel à un consultant et ce, sur plusieurs années à raison d'une dizaine de jours par an. Des ateliers de travail ont été organisés sur place et un dialogue régulier a été mené avec la structure, à distance.

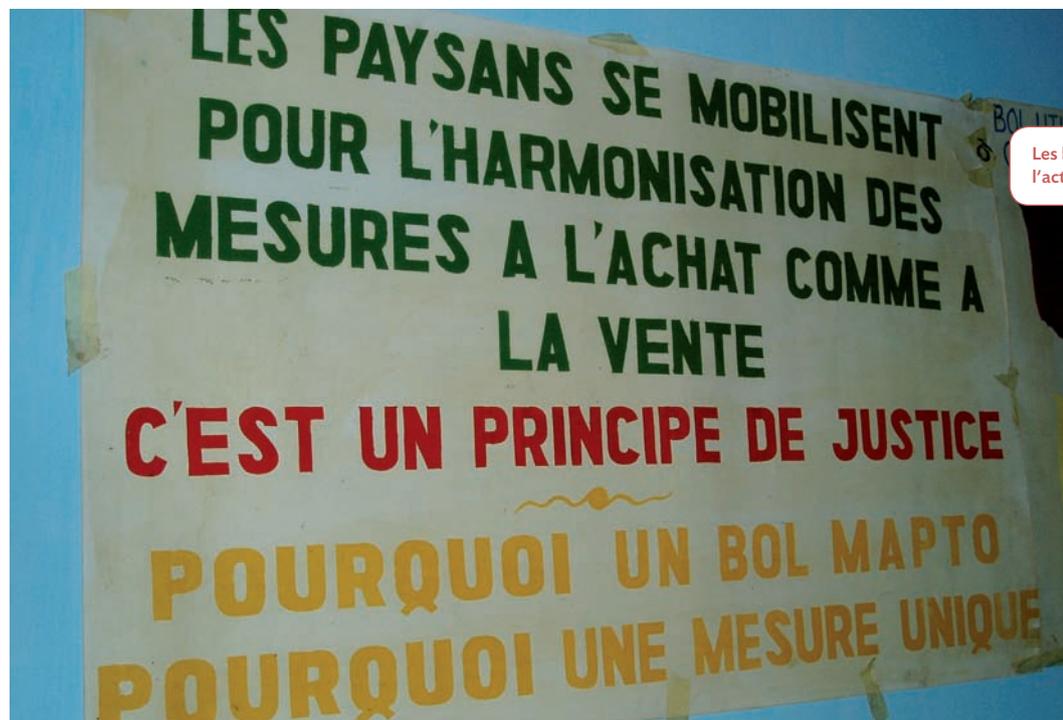
Un fonds de solidarité a été créé et placé. Les intérêts seuls devaient être utilisés après collecte du capital nécessaire. L'objectif était d'atteindre un seuil de 20% d'autonomie budgétaire. La notoriété de l'organisation, ancienne, présente dans de nombreux pays et comptant de très nombreux membres, a permis

d'entraîner la contribution de donateurs externes et internes (salariés) mais aussi, des agriculteurs membres-adhérents des structures nationales d'Inades Formation (ce qui montrait leur réel intérêt pour les services et l'accompagnement proposés). Après deux années, plusieurs difficultés sont apparues : tout d'abord le niveau de capital requis n'était pas atteint, ce qui a entraîné une incompréhension et une impatience des petits donateurs, notamment des paysans, ensuite une chute des cours en bourse a fait perdre de la valeur au capital. Le fonds a pu se relever avec le temps et avec l'apport spécifique d'un bailleur suisse en 2007. Il reste encore un montant de capital non négligeable à trouver mais des objectifs précis, et qui semblent réalisables, ont été assignés pour la recherche de donateurs dans chaque pays. En 2010, il est prévu pour la première fois dans certains pays d'utiliser les intérêts générés, sans dépasser 40% de ceux-ci. Sont prioritaires les pays comptant de nombreux petits donateurs notamment producteurs. Les fonds seront destinés à des actions améliorant directement les conditions de vie de ces derniers.

## LA TRADUCTION OPÉRATIONNELLE

L'appui « processus » dont il a été ici question est affaire de dialogue. Une grande partie de ce dialogue a lieu au cours des discussions formelles et informelles entre le chargé de mission du CCFD - Terre Solidaire et le partenaire. Il faut pointer là l'importance de cette relation forte et éventuellement personnelle, qui s'installe entre ces deux représentants des structures, dans la confiance et la durée, en moyenne entre 6 et 9 ans. La co-construction est au cœur de ce dialogue, entre profession-

nalisme et militantisme. Mais cette co-construction nécessite aussi tout un ensemble d'appuis et de rencontres, à portée plus ou moins immédiate, mais qui vont peu à peu porter leurs fruits et permettre d'affiner la vision : organisation de séminaires de réflexion, par exemple autour de la stratégie, la gouvernance ; formations spécifiques dans des institutions autres lorsqu'il s'agit de management organisationnel ou de procédures comptables ; immersion au sein de structures similaires ; accompagnement personnel lorsqu'il s'agit de rechercher d'autres bailleurs...



© Bruno Angsthelm et CCFD - Terre Solidaire



## 2.2 L'appui aux actions

Tout au long du cycle du projet, la souveraineté du partenaire est respectée mais l'échange est continu et la réflexion commune.

L'accompagnement des partenaires va de pair, dans la majorité des cas, avec un appui aux activités, donc aux projets. Ces projets, parce qu'ils émanent des partenaires, sont qualifiés d'« initiatives ».

Dans le cycle de projet, l'identification, la conception et la mise en œuvre reposent sur le partenaire, qui maintient le dialogue avec le CCFD - Terre Solidaire au cours de ces trois étapes. Il peut aussi y avoir co-construction du projet dans sa phase de conception si l'action revêt un caractère particulièrement innovant, complexe ou s'il s'agit d'un cofinancement demandant des procédures particulières. Dans ce dernier cas, l'implication du CCFD - Terre Solidaire, qui est alors souvent le porteur et donc engage juridiquement sa responsabilité, est plus complète (co-rédaction).

Tout au long du cycle du projet, la souveraineté du partenaire est respectée mais de la même façon que pour l'appui processus, l'échange est continu (missions de suivi terrain, mails...) et la réflexion commune. Le partenaire peut à tout moment solliciter du

CCFD - Terre Solidaire un soutien technique pour la mise en œuvre de certains aspects du projet. Ce soutien est alors fourni par des structures d'intervention et de formation spécialisées et possédant une démarche « partenariale ».

Les évaluations dans le cadre du cycle de projet sont fréquentes mais non systématiques. Elles doivent permettre au partenaire de progresser. De façon quasi-systématique la rédaction des termes de référence comme la sélection des consultants se font conjointement avec le partenaire.

### LES CHAMPS D'ACTION ET QUESTIONS EN DÉBAT

Le CCFD - Terre Solidaire travaille plus spécialement avec ses partenaires :

- dans le domaine de la souveraineté alimentaire, sur l'amélioration et la diversification de la production, la sécurisation des ressources notamment foncières, la commercialisation, la préservation de l'environnement et de la biodiversité ;



Fabrication de confitures au Laos pour une marque de commerce équitable.

© Christian Schmitz (SIDI) et Sisalao

- dans le domaine de la construction de la paix et de la démocratie, sur le secours d'urgence et la relance d'activités génératrices de revenus, la réconciliation intercommunautaire, le plaidoyer pour la sortie de crise et la refondation d'un contrat social, le droit des minorités, la lutte pour un État de droit.

Les OSC soutenues ont pu développer des savoirs conséquents et spécifiques pour mener leurs actions.

## TRADUCTION OPÉRATIONNELLE

C'est le chargé de mission géographique qui est responsable de cet appui, même s'il peut parfois faire appel, pour les actions techniquement bien définies, à un assistant local ou expatrié, le plus souvent un volontaire recruté auprès des agences de volontariat, à une structure d'appui technique intervenant sous forme de missions ponctuelles ou à un institut de formation.

## ASSOCIATION DE SOUTIEN DES SOCIÉTÉS PAYSANNES AU LAOS SOUVERAINETÉ ALIMENTAIRE UNE EXPÉRIENCE RÉUSSIE DE DÉVELOPPEMENT INTÉGRAL

Au Laos, 75 % de la population active vit d'une agriculture de subsistance. Pour accroître la productivité en milieu paysan tout en respectant l'organisation et les savoir-faire traditionnels, l'Association de soutien des sociétés paysannes (ASDSP), créée en 1986, va fonder son action sur les postulats suivants :

- la nécessité d'introduire la recherche et l'innovation technique, adaptées aux moyens du milieu, tant pour la production que pour la transformation ;
- la combinaison entre les savoirs traditionnels et de nouvelles techniques agricoles. Ainsi des pratiques nouvelles comme le bouturage ou la vaccination des bêtes ont été associées à des compétences traditionnelles telles que l'association de cultures ;
- la valorisation des paysans et notamment de leurs chefs coutumiers dans les prises de décision ;
- l'articulation entre l'accès au crédit et l'accroissement de la production (en volume ou en valeur), de manière à éviter de créer des spirales de surendettement ;
- l'articulation entre la commercialisation et le développement de la production par la recherche permanente de débouchés commerciaux locaux et internationaux ;
- le travail en réseau, en développant les liens qui unissaient les intellectuels laotiens émigrés et ceux restés au pays, en combinant bénévolat et salariat et en associant les partenaires extérieurs.

C'est ainsi que l'ASDSP a pu :

- introduire la pratique de la riziculture inondée dans au moins neuf provinces du pays, grâce à une nouvelle technique de barrages simples à réaliser, les barrages en gabion. Le gouvernement enverra de nombreux fonctionnaires les étudier ;
- permettre le développement de la région de Kasi. En quelques années les populations, meurtries par la guerre avec les États-Unis, seront pacifiées, les villages désenclavés, l'autonomie alimentaire acquise ainsi qu'un certain développement local assuré avec un meilleur accès à la scolarité et aux soins de santé ;
- ouvrir la possibilité pour les paysans d'accéder au financement grâce aux 12 coopératives d'épargne et de crédit et à leur structure faîtière de refinancement : le fonds coopératif ;
- assurer la transformation et la vente d'une quarantaine de produits grâce à la recherche et aux réseaux de commerce équitable et en ouvrant deux entreprises privées dans ce but (200 salariés, six unités de production) ;
- exercer une influence sur l'État concernant les initiatives privées et associatives, ce qui a permis de créer de nouvelles possibilités juridiques.

## LIGUE POUR LE DÉVELOPPEMENT AU KIVU – CONSTRUCTION DE LA PAIX LA STRUCTURATION D'UN SYSTÈME FINANCIER DE PROXIMITÉ AUTONOME

Au Kivu, en République Démocratique du Congo, la guerre et la pression foncière ont précarisé et appauvri les populations.

L'ONG Lide (Ligue pour le développement), avec le soutien du CCFD - Terre Solidaire et de sa filiale la SIDI, a pu développer, depuis 2002, un outil financier adapté : les mutuelles de solidarité (MUSO). Les caractéristiques d'une MUSO sont les suivantes :

- elle regroupe des personnes qui se connaissent, sont disposées à se faire confiance et à prendre des décisions, collectivement contraignantes, sur un mode strictement égalitaire (une personne/une voix) ;
- les capitaux sont constitués au démarrage par les paysans eux-mêmes, sur la base de cotisations et pour trois caisses différentes (fond de crédit et capital retraite pour les membres, assurance, refinancement et échanges avec l'extérieur) ;
- les règles concernant le montant des cotisations et les attributions de crédit sont fixées par les membres, en toute transparence.

Les MUSO ont connu un succès fulgurant, avec la création en 5 ans de 850 mutuelles regroupant 25 000 membres, dont une majorité de femmes et de ruraux gagnant au démarrage moins de 2 US \$

par jour. L'épargne accumulée avoisine les 2 MUS \$. L'appropriation est réussie en termes de gestion des caisses, de respect des règles et compréhension de l'ensemble du système. L'accès au crédit favorise la diversification des activités permettant de réduire les conflits fonciers et la prévoyance. La MUSO est ainsi perçue comme un outil d'intégration sociale et de solidarité pour les membres : c'est un capital social autant que financier.

Le CCFD - Terre Solidaire a subventionné, à l'origine, les coûts de fonctionnement du dispositif. Il s'est adapté à la croissance inattendue du nombre de MUSO au moment opportun, puis, a progressivement réduit son soutien, au fur et à mesure que le système financier local parvenait à l'autonomie par la création d'une structure de deuxième niveau, la Caisse de crédit rural pour le développement (CCRD). La SIDI a par la suite renforcé le capital de la CCRD, sous forme de prise de participation en parts directes (en veillant à ne jamais être majoritaire), puis de prêts. L'appui s'est globalement élevé à 150 000 € pour le CCFD - Terre Solidaire, 50 000 € pour la SIDI : il est donc possible d'obtenir des résultats quantitativement importants avec de petits investissements bien ciblés.



## 2.3 La mise en relation : la co-construction avec d'autres acteurs de la société civile et le dialogue avec l'État

On ne soupçonne pas les difficultés qui entravent le dialogue entre structures ou institutions de natures différentes.

### LES DÉFIS ET LES QUESTIONS EN DÉBAT

Aujourd'hui, dans un même pays ou une sous-région, le dialogue au sein de la société civile, entre société civile d'une part, État et entreprises d'autre part, est essentiel.

Il est essentiel entre organisations agissant dans des domaines proches sur des territoires communs voire auprès de populations communes pour des raisons évidentes d'efficacité. Il est encore malheureusement très courant que des structures géographiquement proches ne se parlent pas, voire ne se connaissent même pas.

Le dialogue peut et doit se faire aussi avec l'État ou les collectivités locales. Plus ou moins effective, cette concertation est indispensable pour faire progresser l'État de droit et démocratie. Les actions de la société civile ne doivent pas être isolées ou séparées des secteurs d'activité des gouvernements : au contraire, leur reconnaissance par les pouvoirs publics, voire la mise en œuvre d'actions

conjointes (État et société civile) est essentielle à la pérennité et la consolidation institutionnelle des OSC.

Ces échanges ne s'établissent pas spontanément. On ne soupçonne pas les difficultés qui entravent le dialogue entre structures ou institutions de nature différentes. Il s'agit en premier lieu de difficultés matérielles : trouver les moyens financiers de ces rencontres et déplacements n'est pas aisé. Il existe aussi des difficultés culturelles : dans la plupart des pays, les organisations de producteurs et de consommateurs ne se parlent pas, les ONG et les syndicats non plus, ni même les organisations paysannes entre elles. Les ministères sont cloisonnés, l'administration centrale et les administrations décentralisées, peu articulées. Obtenir un rendez-vous relève de la gageure, du défi. Or, ces rencontres ont un pouvoir transformateur très élevé. Le citoyen qui a l'occasion de voir, de discuter, d'être écouté, de se former, de sortir de sa région, devient réellement un acteur, il peut alors réfléchir à



Au Tchad, rassemblement et discussions sur la transhumance.

© MC Eberschweiler

sa pratique, l'élaborer, enrichir et transmettre des connaissances. Il devient porteur d'innovation et source d'inspiration pour d'autres.

D'un pays à l'autre, d'un continent à l'autre, en effet, les problématiques de « développement » se posent de façon identique : dans le domaine agricole, l'expérience des coopératives ou de la production de semences ; dans le domaine de l'insertion, l'éducation et l'accès au travail des jeunes défavorisés ; dans le domaine de la construction de la paix, les outils de négociation et de compromis politique employés afin de préserver la cohésion sociale.

Ce sont encore les questions du rapport à l'autre, du vivre-ensemble malgré les différences confessionnelles, « ethniques » ou communautaires. Le bassin méditerranéen, carrefour

des civilisations et espace de brassages animé par de nombreux et anciens mouvements migratoires, en est une bonne illustration : comment vivre ensemble et construire une société civile dans des pays où cohabitent Serbes et Bosniaques, chrétiens maronites et musulmans (chiites et sunnites), adeptes de la laïcité et promoteurs d'un islam politique, majorités et minorités ethniques (comme les Rom en Europe de l'Est), « nationaux » et migrants notamment sur la rive nord de la Méditerranée ? Des réponses sont apportées par des acteurs de la société civile, grâce à des initiatives favorisant le dialogue interculturel ou interreligieux, la promotion de la citoyenneté, le tourisme solidaire, le développement de produits du commerce équitable (ou éthique)...

Ces initiatives et le dialogue qui s'établit entre leurs promoteurs, permettent de saisir

et de s'enrichir d'expériences diverses, de comprendre des réalités différentes, d'échanger des points de vue, de construire des positions communes, même si cela ne se fait pas sans tension ni désordre.

Les sociétés civiles adaptent leurs pratiques et représentations aux défis nés de la mondialisation des échanges. Elles s'intègrent de plus en plus, grâce à d'incessants va-et-vient, qui ont donné naissance en 2000 à un espace de convergence planétaire, le Forum social mondial (FSM), dont les promoteurs ont voulu faire un embryon de « société monde ». Processus de rencontres et de débats d'idées, il ne cherche pas à définir des positionnements communs qui risqueraient d'être réducteurs, mais permet de confronter des idées et d'élaborer entre ceux qui le souhaitent, des actions communes d'envergure. Par exemple, les campagnes sur les futurs Accords de partenariat économiques entre l'Union européenne et les pays d'Afrique, des Caraïbes et du Pacifique sont le produit de concertations qui ont eu lieu à Nairobi lors du FSM 2007.

## TRADUCTION OPÉRATIONNELLE

Par sa position médiane dans la mise en relation d'acteurs, le CCFD - Terre Solidaire a fait de cette possibilité de provoquer, financer ou co-organiser des rencontres entre partenaires qui ne se connaissent pas, un principe clef de son action.

Par ailleurs, son réseau de 15 000 bénévoles militants lui permet d'assurer un dialogue direct entre société civile française et société civile internationale, d'assurer ce brassage et cette meilleure compréhension et acceptation de l'Autre qui sont indispensables au développement.

Ce brassage passe par des voyages de ses membres bénévoles dans les pays du Sud et de l'Est (tourisme solidaire, voyages d'immersion...), par l'organisation de campagnes nationales avec la participation de « partenaires » (qui sont souvent accueillis par les bénévoles et leurs familles, ce qui les amènent à tisser des liens de solidarité très forts), par l'organisation de groupes de travail conjoints. Tout cela exige de chacun (partenaires et bénévoles) un profond travail de tolérance et d'ouverture, condition indispensable du dialogue à propos de sujets parfois sensibles (que l'on songe, en France, aux problématiques liées à l'immigration de ressortissants de pays du Sud ou de l'Est).

Par ailleurs, le CCFD - Terre Solidaire participe et contribue activement aux activités du FSM : il est notamment membre du « conseil international » permanent, lequel définit les orientations stratégiques, et il invite systématiquement, pour chaque édition, une vingtaine d'organisations partenaires et une vingtaine de citoyens actifs de son réseau bénévole.



Jeunes manifestants  
lors du Forum social  
mondial de Nairobi.

© Jubilee USA Network

## PALESTINIAN FARMERS UNION EN PALESTINE UN ALLIÉ AU SEIN D'UN VASTE RÉSEAU D'ACTEURS

Palestinian Farmers Union (PFU) est un syndicat représentatif des paysans palestiniens, dont l'objectif est de structurer et renforcer les capacités des organisations paysannes palestiniennes en matière juridique et de plaidoyer. Il compte aujourd'hui 16 associations paysannes (soit près de 10 000 personnes) sur tout le territoire et 73 coopératives (soit près de 3 000 membres).

Pour susciter chez les paysans, après des décennies de difficultés, de violences, le désir de se former, de dialoguer et de revendiquer, les échanges régionaux et internationaux prennent ici tout leur sens.

Le CCFD - Terre Solidaire soutient trois types d'échanges :

- les échanges avec des organisations d'agriculteurs des pays voisins ou en Europe : ainsi, en collaboration avec le "Arab Group for the Protection of Nature" et la "Jordan Farmers Union", PFU et le CCFD - Terre Solidaire ont organisé dans la capitale jordanienne, une conférence régionale (avec des participants en provenance de tous les pays de la région et des représentations d'organisations paysannes internationales) pour la reconstruction du secteur agricole dans la bande de Gaza ;

- rencontres et accueil mutuel de groupes de citoyens solidaires. Des membres de PFU participent à des tournées et des conférences dans le cadre de campagnes et d'événements comme la Semaine de la solidarité internationale, les salons de commerce équitable, la campagne de Carême du CCFD - Terre Solidaire et s'immergent dans la société française avec hébergement en famille d'accueil, visites de communes rurales... Réciproquement, ils accueillent de nombreux groupes de citoyens engagés dans différentes associations ;

- mise en œuvre commune d'actions de sensibilisation et plaidoyer, en lien avec la plate-forme des ONG françaises pour la Palestine comme par exemple la « campagne contre le Mur » en 2004, largement portée par PFU ou encore, la campagne de promotion de l'huile d'olive, la même année, avec Artisans du Monde et le CCFD - Terre Solidaire.

Au-delà du soutien moral, ces dynamiques permettent aussi de créer des activités économiques, d'améliorer la commercialisation, de proposer des voies de développement et enfin, de faire entendre la voix de la société civile au niveau de la communauté internationale et des politiques publiques.



Manifestation pour l'accès à la terre dans les Territoires palestiniens.

© Emmanuelle Benmani et PFU



## 2.4 L'appui politique

Le plaidoyer est une des formes d'action des sociétés civiles du Sud.

Pour agir sur les causes structurelles de la pauvreté, il est nécessaire de travailler au niveau local, mais aussi de peser sur les politiques publiques insuffisamment favorables, voire défavorables au développement de certaines populations. Le principe de « participation » permet aujourd'hui à la société civile d'exercer un contrôle de l'action des élus et de faire des propositions de politiques publiques.

Le CCFD - Terre Solidaire a développé un savoir-faire spécifique en termes de plaidoyer national et international, au Nord et au Sud. Le CCFD - Terre Solidaire entend le plaidoyer comme « un ensemble d'actions visant à influencer les décisions des responsables politiques et/ou économiques ». Son intervention est « pertinente si les décisions visées ont un rapport direct ou indirect avec les problématiques de développement au Sud et à l'Est » (extrait du rapport d'orientation 2008-2012).

Le CCFD - Terre Solidaire élabore et met en œuvre sa propre politique de plaidoyer, pour laquelle il se fixe des axes d'intervention spécifiques (contrôle du commerce des armes, contrôle des ressources naturelles dans les zones de conflit, promotion de politiques agricoles et énergétiques européennes solidaires et défense des agricultures familiales, par exemple). Certains partenaires peuvent être associés tant à l'étape de la conception qu'à celle de la mise en œuvre, qu'ils enrichissent et renforcent. Inversement, le plaidoyer est aussi une des formes d'action des sociétés civiles du Sud et de l'Est, et le CCFD - Terre Solidaire peut être amené à accompagner et soutenir le plaidoyer de ses partenaires. Enfin, le CCFD - Terre Solidaire mène, de concert avec ses partenaires, des actions de plaidoyer rendues nécessaires par des contextes politiques spécifiques (pays en conflit notamment). On peut considérer ce plaidoyer comme une modalité indirecte d'appui partenarial.



Le CCFD - Terre Solidaire mène des actions de plaidoyer pour le contrôle du commerce des armes.

© Marc Debailion

Ces actions de plaidoyer « conjoint » sont menées avec des partenaires-alliés, co-agissant avec le CCFD - Terre Solidaire en faveur d'objectifs définis en commun. Ces partenaires ne sont pas forcément les plus importants en taille mais ils ont une maturité certaine sur le plan institutionnel et une grande capacité de lecture et d'action politiques.

Il s'agit alors de :

- construire des positions communes ;
- construire des alliances avec d'autres sociétés civiles dans les pays du Sud, de l'Est mais aussi au Nord, afin de bâtir une analyse plus fine et susceptible d'influencer les politiques publiques. C'est là que l'importance du nombre de pays dans lesquels le CCFD - Terre

Solidaire intervient, la variété des organisations qu'il appuie, la taille de son réseau de militants en France, s'avèrent importants, puisqu'il s'agit de mettre en tension l'ensemble des acteurs de transformation sociale au Nord comme au Sud et à l'Est ;

- toucher les autorités nationales et internationales par les diverses voies possibles et le cas échéant, en construisant des relations de confiance dans la durée, pour permettre un dialogue constructif.

## CHAMPS DE PLAIDOYER ET QUESTIONS EN DÉBAT

Dans le domaine de la souveraineté alimentaire, l'accent est mis sur la nécessaire diver-

Une exploitation  
familiale au Kivu.

© CCFD-Terre Solidaire



sification des modes de production – notamment dans les exploitations familiales –, la protection des marchés concernant certains produits sensibles pour les États, la sécurisation des ressources en terre, eau et semences, notamment vis-à-vis des multinationales (cf. partie 2).

Dans le champ de la construction de la paix et de la démocratie, l'action des organisations partenaires favorise la sortie de crise et l'amélioration de la démocratie : il s'agit donc de les soutenir. La communauté internationale est appelée à mener des interventions mesurées, respectueuses de la volonté des citoyens dans les pays en conflit (médiation, sanctions, forces de paix), pour contrôler les ressources des conflits (souvent minières) et le commerce des armes. Enfin, le plaidoyer porte sur le respect des droits des minorités.

Quelques exemples d'actions en rapport avec ces objectifs de plaidoyer :

- des études ont démontré que la protection des marchés agricoles dans les pays en développement est nécessaire à leur croissance économique. Des campagnes ont permis de faire reconnaître les analyses et propositions de vastes réseaux de société civile et d'influencer, même encore modestement, les politiques agricoles internationales ;
- des propositions et principes concernant les lois foncières ont été proposés en RDC

afin de protéger les terres des petits paysans tout en permettant néanmoins les investissements étrangers. Elles ont été reprises dans le projet de loi agricole 2009 ;

- en République Démocratique du Congo, en Côte d'Ivoire, en Guinée, au Tchad, en Colombie, en Birmanie, de nombreux appels, conférences, rapports, rencontres avec les autorités ont été organisés pour faire entendre la voix des citoyens concernant la sortie de crise, et notamment pour demander des commissions d'enquête internationale, éventuellement des sanctions contre des dirigeants ayant commis des actes de répression. En Guinée, cette alliance des ONG/syndicats avec les partis politiques et la société civile internationale a permis une mise à l'écart du dirigeant de la junte militaire présumé coupable de crimes contre l'humanité et l'ouverture avec son successeur d'un processus conduisant à l'organisation d'élections démocratiques ;

- afin de faire évoluer la situation au Proche-Orient, le CCFD - Terre Solidaire a été amené à interpeller à de nombreuses reprises les autorités françaises et européennes afin qu'elles agissent auprès d'Israël pour la levée du blocus de Gaza et l'arrêt de l'expansion des colonies ; à cet égard la question de l'efficacité de l'aide internationale et celle du développement sous occupation ont été posées, et le réseau bénévole du CCFD - Terre Solidaire a été amené à les relayer à de nombreux niveaux.

## CINEP EN COLOMBIE DU DÉVELOPPEMENT LOCAL AU PLAIDOYER INTERNATIONAL

*Suite de l'encadré de la page 17*

Au-delà d'un ensemble d'initiatives de terrain, le Cinep et le CCFD - Terre Solidaire ont construit une politique de plaidoyer commune, basée sur l'interpellation de la communauté internationale, notamment de la France, sur son attitude et responsabilités concernant les violations de droits et prédatations de terres.

C'est ainsi qu'ont été menées les actions suivantes :

- le financement depuis 1996 de plusieurs travaux de recherche du Cinep sur la situation pour obtenir des données précises ;
- la mise en place de plusieurs plates-formes de lobbying en Colombie et en Europe, comprenant de nombreux ONG et mouvements, avec un secrétariat à Bruxelles. Les informations transmises ont abouti en 1997 à la création d'un bureau permanent en Colombie du Haut-commissariat pour les Droits de l'Homme ;
- le dialogue direct avec les autorités françaises et européennes sur la question depuis 15 ans ;

- la sensibilisation des citoyens français à la situation en Colombie lors de la venue de membres du Cinep pour des campagnes et événements (Salon des initiatives de paix en 2004, campagnes de carême du CCFD - Terre Solidaire, Forums sociaux) ce qui a abouti à la création d'un comité de solidarité de citoyens français, relais d'opinion auprès des élus ;

- l'organisation courant 2008 d'une campagne sur la question des agro-carburants, l'impact de ces monocultures et les usurpations violentes de territoires qu'elles provoquent, notamment en Colombie, qui a permis au Cinep de mener un dialogue avec plusieurs eurodéputés.

Le plaidoyer est un travail de long terme. Si la situation n'a pas fondamentalement changé en Colombie, néanmoins une certaine clarification s'est faite sur les pratiques de parties en conflits, et leurs conséquences.

### TRADUCTION OPÉRATIONNELLE

Le chargé de mission est personnellement investi dans cet appui mais la direction des études et du plaidoyer du CCFD - Terre Solidaire est aussi concernée, suivant la thématique.

Les outils utilisés sont la réalisation ou le financement d'études et de rapports pour

étayer les prises de position ; l'élaboration de textes de positionnement ; l'interpellation des décideurs par courrier ou par voie de presse ; l'organisation d'évènements et de conférences de presse ; des rencontres avec les représentants d'autorités nationales ou internationales ; des campagnes de mobilisation, des pétitions, des manifestations avec la participation du réseau bénévole du

CCFD-Terre Solidaire ; des dénonciations et éventuellement des négociations s'il y a lieu ; la participation à des séminaires, débats, colloques, forums sociaux ; l'invitation de partenaires à venir témoigner et rencontrer en France des représentants des décideurs ; l'accompagnement de délégations de personnalités politiques et de journalistes sur le terrain, pour leur permettre de constater par eux-mêmes les causes des revendications.

Les alliances sont primordiales pour obtenir une audience internationale et associer les compétences ; elles se font notamment avec les réseaux de droits de l'homme (FIDH, Amnesty International), les réseaux d'ONG (laïcs comme celui d'Oxfam et de Concord ou chrétiens comme ceux de la CIDSE, la Caritas, la FIACAT), les organisations paysannes (le ROPPA, Via Campesina) et les syndicats (essentiellement la CFDT et la CGT).

Les représentants des Mutuelles de solidarité dans le Nord-Kivu en RDC accueillent une mission de la SIDI et du CCFD - Terre Solidaire.



© CCFD-Terre Solidaire



## 2.5 La mesure de l'impact

Le renforcement des capacités et la durabilité sociale et environnementale du développement sont les deux domaines qui peuvent être mesurés.

En matière d'impact, l'effort de mesure est concentré dans deux domaines : le renforcement des capacités des partenaires, résultat direct de l'accompagnement des partenaires, la durabilité sociale et environnementale du développement, résultat indirect de cet accompagnement.

Dans le premier domaine, l'impact est apprécié grâce à des indicateurs qui portent tant sur l'organisation interne, la capacité de planification, de suivi et d'évaluation des actions menées, que sur la capacité de projection et d'interlocution institutionnelles. On cherchera à évaluer aussi bien la vitalité de la vie associative, que la qualité des systèmes de suivi comptable et financier, la pertinence du plan stratégique du partenaire, l'accroissement de sa légitimité institutionnelle, son rôle en terme de structuration de réseaux ou de plates-formes de société civile.

Dans le second domaine, la mesure de l'impact est particulièrement malaisée : en effet, dès lors que l'action repose sur des notions

telles que « transformation sociale », agence ou « actorat » social, structure (de pauvreté) et donc modèles de développement, on conçoit que l'impact ne peut être appréhendé à l'échelle du projet, mais plutôt à l'échelle du groupe social ou du territoire. La mesure de l'impact, par conséquent, ne peut être que située (socialement, territorialement). On peut distinguer, au sein de ce second domaine, trois sous-champs : l'émergence des acteurs sociaux, la transformation des modes de développement, la durabilité du changement.

### L'ÉMERGENCE DES ACTEURS SOCIAUX

L'objet est ici d'apprécier le rôle que de nouveaux sujets, individuels et collectifs, peuvent jouer dans la définition de projets de société. Cette émergence est fonction de variables telles que l'existence de nouveaux sujets politiques, exerçant en situation, leurs droits de citoyenneté ; l'existence d'espaces de concertation entre l'État et les administrés



La dégradation du patrimoine naturel : une des mesures de la richesse.

© DR

(leur fonctionnement, leur incidence) et la légitimité sociale de ces espaces ; l'envergure (politique, conceptuelle) des projets de transformation sociale portés par de nouveaux sujets politiques. Le degré d'innovation politique contenu dans ces projets ; la capacité des acteurs à saisir ces sujets pour mettre en œuvre des actions de plaidoyer, d'influencer le corps social.

## LA TRANSFORMATION DES MODES DE DÉVELOPPEMENT

Le CCFD - Terre Solidaire et ses partenaires s'inspirent des principes de l'économie sociale et solidaire qui se développe depuis plus d'un siècle à travers le monde et des débats actuels concernant la mesure de la richesse (externalités négatives du développement

économique, indicateurs de conservation ou dégradation du patrimoine, prise en compte des activités non rémunérées) pour concevoir d'autres modèles de développement. La mesure des changements de modèle est malaisée et le CCFD - Terre Solidaire n'a pas encore développé d'outillage méthodologique pour la réaliser. Les pistes sont cependant fécondes. Parmi celles-ci : la mesure du coefficient de Gini à l'échelle locale et son évolution ; la mesure du produit local net, qui tiendrait compte des externalités négatives mais aussi des activités non-rémunérées, créatrices de richesse, et son évolution ; l'évolution du taux d'ouverture des économies (l'économie sociale et solidaire étant par définition une économie à forte valeur ajoutée sociale, elle est aussi fortement localisée).

## LA DURABILITÉ SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE DU CHANGEMENT

Il s'agit d'appréhender, non seulement la compatibilité entre modes de développement et contraintes sociales et environnementales, mais aussi la capacité des acteurs locaux à préserver leur projet collectif de tout changement non souhaité. Autrement dit, ce qui est ici en jeu c'est l'autonomie des acteurs locaux et leur capacité à défendre cette autonomie. Pour mesurer cette durabilité du changement, des indicateurs existent :

- la compatibilité entre le changement et les déterminations locales (sociales, territoriales), appréhendée en termes d'« homothétie » ou d'isomorphisme (des méthodes *ad hoc*, fondées en partie sur la linguistique pragmatique, l'anthropologie structurale, la socio-anthropologie permettraient de cibler les indicateurs d'isomorphisme) ;
- la capacité de « résilience » des sociétés locales face aux interventions extérieures non souhaitées. Cette capacité est fonction de l'histoire, de la culture mais aussi, de la solidité du projet collectif qui peut être renforcée par les agents de développement.

Les indicateurs d'impact appartenant à chacun de ces trois sous champs pourraient être condensés en un « taux » ou « indice » de « durabilité sociale » du changement exogène. Cet indice permettrait de préciser dans quelle

mesure les changements introduits par le développement sont facteurs de structuration sociale. Cet indice serait l'équivalent de l'IDH du PNUD (un indice portant non plus sur les moyens mais sur les fins du développement), à cette différence près qu'il s'appliquerait à mesurer des processus de développement (il s'agirait donc non plus d'un indice d'état, mais d'un indice de processus).

Comme on le voit, l'échelle pertinente pour les indicateurs d'impact « indirects » n'est pas le projet mais la société (ce qui est normal si l'on insiste sur le caractère « situé » et « processuel » de l'approche). Le CCFD - Terre Solidaire doit encore se doter de moyens pour prendre le pouls des sociétés, à l'échelle d'intervention de ses partenaires. Une solution serait de conduire des tests à partir d'échantillons significatifs.



Représentants d'un village Hmong au nord du Laos exposant leur système de gestion territoriale.

© CCFD-Terre Solidaire

# 3

## Le dialogue avec la société civile : son rapport à la paix et à la souveraineté alimentaire

*Le débat CCFD - Terre Solidaire / Agence Française  
de Développement*

---

Le dialogue avec la société civile du Sud recouvre une réalité complexe et multiforme. Sur la base de leurs expériences dans les domaines de la prévention des crises et sorties de conflits et de la recherche de la souveraineté alimentaire, le CCFD - Terre Solidaire et l'AFD témoignent ici de leur regard sur l'importance du dialogue mené avec la société civile.







## 3.1 Le dialogue avec la société civile comme facteur de construction de la paix dans les pays en crise ou en transition

Les sociétés civiles  
sont des acteurs  
incontournables  
dès lors qu'il s'agit  
d'encourager  
les transitions  
démocratiques.

### LA PROBLÉMATIQUE

Depuis la fin de la guerre froide, la nature d'une grande partie des conflits a changé. Les situations de guerres interétatiques classiques n'existent quasiment plus. La conflictualité « latente », ou de faible intensité, qui met aux prises mouvements armés et forces de sécurité devient la forme prédominante de la violence collective. Dans les pays dits en « crise », qui ne sont plus régis par le droit mais par l'arbitraire du despote, les conflits non armés sont monnaie courante : grèves, flambées de violences, manifestations diverses, plus ou moins pacifiques.

La notion d'État fragile sert de clef d'analyse dans tous ces contextes plus ou moins conflictuels. Il n'en existe aucune définition internationalement partagée, mais on les reconnaît généralement à leur incapacité, totale ou partielle, à assurer un État de droit et une gouvernance efficace, à fournir à la

population des services sociaux essentiels, à contrôler le territoire et garantir la sécurité des citoyens.

Les conflits modernes ne sont cependant pas l'apanage des États fragiles. Dans les pays démocratiques et économiquement développés peuvent aussi subsister des situations conflictuelles liées à la présence de minorités : les discriminations, les violences dont elles sont victimes sont souvent proportionnelles à leur pauvreté relative, à leur marginalité.

### LES CHAMPS THÉMATIQUES

Les sociétés civiles sont des acteurs incontournables dès lors qu'il s'agit d'encourager les transitions démocratiques. Elles participent notamment de :

- la **refondation d'un contrat social** qui comprend le dialogue intercommunautaire, la recherche de nouveaux liens de confiance entre différents segments sociaux – victimes



© CCFD-Terre Solidaire

et bourreaux, déplacés/réfugiés d'un conflit et populations restées sur place, jeunes orphelins et société – mais aussi, entre populations administrées et responsables politiques. Le dialogue interculturel et interreligieux, l'éducation à la paix (interprétation des faits, réflexion sur le cycle des vengeances) sont des méthodes que les sociétés civiles emploient fréquemment pour refonder le contrat social ;

- **la réforme sécuritaire** : les sorties de crise s'accompagnent toujours de réformes politiques d'envergure : administration judiciaire, composition et organisation des armées (processus Désarmement, Démobilisation, Réinsertion), création d'un nouveau corpus législatif dans des domaines tels que la nationalité, le foncier.... De nouvelles élections, sur de nouveaux modes de scrutin sont aussi organisées. Ces réformes se situent en général

au cœur du programme des accords de paix et font partie du « processus de retour à la normalisation ». Il convient avant tout de s'intéresser à la manière dont les sociétés civiles alimentent les débats et interviennent dans les décisions ;

- **la construction d'un État de droit** : dans les pays en crise les sociétés civiles ont un rôle important à jouer en matière de construction de contre-pouvoirs, de lutte contre la corruption. Elles participent aux réformes nécessaires des services publics essentiels, tels que l'éducation et la santé, et veillent à l'utilisation transparente des fonds publics, en particulier ceux issus de l'exploitation, par l'État, des ressources naturelles du pays.
- **le respect des Droits de l'Homme et la lutte contre l'impunité** : la plupart des conflits s'accompagnent de violations graves



Démobilisation des Mai Mai au Nord Katanga.

des Droits de l'Homme. Le retour durable à la stabilité suppose la reconnaissance des droits bafoués et l'exercice de la justice. Lorsque des crimes ont été commis, les tribunaux nationaux et internationaux doivent pouvoir instruire, mener les procès, juger et veiller à l'application des peines en toute indépendance. Le droit coutumier peut également favoriser le retour à la paix entre les communautés et éviter ainsi le déclenchement d'un cycle de vengeances. Ces mécanismes sont souvent ignorés par les gouvernements et les médiateurs. La société civile, grâce à son ancrage auprès des communautés, peut être force de proposition dans ce domaine.

- **le droit des minorités** : partout où des minorités sont victimes de discriminations, il est

nécessaire de veiller au respect de leurs droits. La société civile s'y emploie, par le biais d'actions de plaidoyer en direction des autorités nationales, internationales, mais aussi de la collectivité nationale. Ce travail de plaidoyer porte sur la citoyenneté, la relation à l'autre, aux autres : cultures, coutumes, développement économique et social.

D'autres axes sont surtout d'ordre opérationnel avec les populations et concernent la reconstruction du capital social : actions humanitaires (secours alimentaire, accueil et suivi de déplacés, accès à l'eau) ; relance des activités génératrices de revenus avec les populations démunies.

## ACTEURS, STRUCTURATION ET ENJEUX CLÉS

Les acteurs impliqués dans des processus de construction de la paix sont variés : militants des Droits de l'Homme, mouvements de femmes, ONG, syndicats, Églises, centres de recherche, autorités traditionnelles, organisations professionnelles (rarement paysannes), médias. De plus en plus de réseaux pluri-acteurs (ou « comités nationaux » ou « plates-formes ») se mettent en place afin de participer à la sortie de crise.

Mais toutes ces structures ne relèvent pas forcément d'une même tradition ou famille associative, et peuvent recouvrir des intérêts

hétérogènes. Certaines choisissent naturellement le terrain du dialogue, d'autres celui de la contestation. La nécessité les réunit mais ces alliances inhabituelles sont complexes. Des brassages, éclatements et recompositions successives peuvent ainsi apparaître.

Néanmoins ces plates-formes représentent aujourd'hui un espoir énorme dans de nombreux pays en crise. La société civile y tient souvent lieu de canal d'expression de l'opinion publique, et, en partie, de représentation nationale, lorsque les voies classiques d'expression démocratique sont entravées.

## L'IMPLICATION DU CCFD - TERRE SOLIDAIRE

Le CCFD - Terre Solidaire agit notamment dans les domaines de :

- la refondation d'un contrat social en soutenant depuis longtemps de nombreux programmes d'éducation à la paix ou de promotion du dialogue interculturel et interreligieux avec de nombreux acteurs. Il accompagne la structuration de plates-formes nationales engagées dans des sorties de crise (Guinée, Tchad, Madagascar). Il expérimente donc, aux côtés de ses partenaires « méta »-acteurs, l'engagement dans un champ complexe, longtemps chasse gardée des acteurs institutionnels et que peu de bailleurs veulent ou peuvent soutenir ;

- la défense du droit des minorités, notamment des Indiens et Afro-américains en Amérique latine, des Dalit en Inde et des Rom en Europe de l'Est ;

- la reconstruction du capital social avec les populations victimes de conflits et plus particulièrement, la relance des activités génératrices de revenus ;

- la construction d'un État de droit, champ relativement nouveau et très innovant, où les stratégies et méthodes sont encore à affiner. Le CCFD - Terre Solidaire s'y engage souvent en alliance avec d'autres organisations de solidarité internationale et notamment, dans le cadre des Programmes concertés pluri-acteurs.

## LE POINT DE VUE DE L'AFD : JEAN-BERNARD VÉRON, RESPONSABLE DE LA CELLULE PRÉVENTION DES CRISES ET SORTIE DE CONFLIT

L'Agence considère qu'il existe une relation bijective entre sécurité et paix et développement. Environ 40% des 70 pays où intervient l'AFD se trouvent en situation de guerre ou de sortie de guerre. L'AFD utilise deux types d'outils lorsqu'il s'agit de soutenir des projets dans des pays en crise. D'une part, les opérations duales visent simultanément à mettre en œuvre un projet économique et social et à traiter, dans le même temps, une cause de fragilité. Par exemple, la relance de la filière cotonnière en Afghanistan doit à la fois permettre un développement économique et offrir aux paysans une alternative à la culture du pavot. D'autre part, l'ancrage des revenus dans des activités économiques pérennes favorise la construction de la paix. L'AFD utilise à cette fin des outils de microfinance, d'appui à l'organisation et de formation professionnelle, en mettant l'accent sur le secteur informel, qui emploie la majeure partie de la population : la Côte d'Ivoire, pays le plus développé d'Afrique de l'Ouest, demeure une économie informelle à 93%.

Le domaine d'intervention de l'AFD est étroitement ciblé, puisqu'il concerne le développement économique et social. L'Agence cherche, en outre, à prévenir l'apparition de crises violentes ou de guerres ; *a minima*, il s'agit de ne pas envenimer les situations par manque de connaissance du contexte.

Les limites de l'Agence sont de trois ordres. Tout d'abord, l'AFD se focalise très fortement sur les aspects techniques, financiers et économiques, ce qui entraîne une certaine myopie sociale, alors qu'une analyse à l'aide des sciences humaines serait également nécessaire. Par ailleurs, la taille des projets soutenus par l'AFD est beaucoup trop importante pour que

certains détails puissent être pris en compte. L'Agence se montre aussi parfois trop pressée d'engager des projets au détriment des études et analyses préliminaires indispensables, même si certains, parmi ces projets, peuvent en définitive produire du capital social : un programme d'adduction d'eau potable dans les bidonvilles de Port-au-Prince, non seulement très pauvres mais marqués par la violence d'origine mafieuse, a entraîné une réduction des tensions entre groupes antagonistes. Dans le même ordre d'idée, les programmes d'hydraulique pastorale réalisés au Tchad permettent de retarder la descente des troupeaux nomades vers les terres agricoles, diminuant ainsi les tensions entre agriculteurs et éleveurs.

En cela, l'AFD a tout intérêt à travailler avec la société civile car celle-ci est source de capital social en plus du capital économique et humain ; dans certaines circonstances, elle permet un contournement de l'appareil d'État parfois incapable de mettre en place le projet souhaité. Ce qui incite d'autant l'Agence, aujourd'hui, à se rapprocher du CCFD-Terre Solidaire car celui-ci a une capacité d'analyse très fine des contextes, de compréhension des sociétés et de leurs dynamiques. L'Agence sur ce point est demandeuse. Le CCFD-Terre Solidaire, dont le champ d'action englobe également modes de gouvernance et politique, a de nombreux contacts avec des associations des pays du Sud qui font souvent défaut à l'Agence et in fine, il fait montre d'une capacité à identifier les partenaires les plus intéressants, ce qui permettrait à l'AFD d'être mieux armée pour soutenir les projets les plus novateurs dans le champ de la résolution des conflits et de la construction de la paix.

Les programmes d'hydraulique pastorale réalisés par l'AFD au Tchad permettent de retarder la descente des troupeaux nomades vers les terres agricoles.



© © MC Eberschweiler



## 3.2 Le dialogue avec la société civile comme facteur de contribution à la souveraineté alimentaire et à la lutte contre la faim

Le sous-investis-  
sement dans  
le développement  
agricole et rural  
a contraint  
certains pays à une  
grande dépendance  
alimentaire.

### LA PROBLÉMATIQUE

Près d'une quarantaine de pays, notamment d'Afrique subsaharienne, ont été concernés par la crise alimentaire de 2008. Contrairement à ce que l'on pourrait croire, cette crise n'est pas nouvelle. Au Niger par exemple, des manifestations contre la vie chère existaient déjà depuis quelques années. Il serait réducteur de penser que les causes des émeutes ont été uniquement liées à une conjoncture internationale perturbée par la hausse du prix du pétrole, l'augmentation des besoins des pays émergents et une spéculation financière sur les produits agricoles.

Les manifestations étaient visibles car elles étaient essentiellement urbaines. Elles ne doivent cependant pas cacher le fait que les trois quarts des 925 millions de personnes qui, selon la FAO, souffrent de façon permanente de la faim, habitent en zone rurale. Cette situation est le résultat de politiques nationales exclusivement favorables aux acti-

vités d'exportation. C'est ainsi qu'en Afrique subsaharienne, seulement 4% des ressources nationales sont investies dans le secteur agricole, alors même que l'agriculture produit 30% des richesses et occupe près de 70% de la population. Ce sous-investissement dans le développement agricole et rural a contraint certains pays à une grande dépendance alimentaire, comme la Mauritanie qui importe aujourd'hui 70% de ce qu'elle consomme. Par ailleurs, la mise en concurrence internationale de l'agriculture familiale avec des modèles agricoles intensifs et productivistes, fortement subventionnés, qui accaparent les ressources en terre et en eau et exportent à bas prix, accentue encore ces difficultés. Or l'agriculture familiale emploie la moitié de la population mondiale.

Le sous-investissement rural, notamment agricole, est responsable de l'exode rural. Les villes doivent accueillir un flot continu de migrants sans pouvoir pour autant créer autant d'emplois. Ces nouveaux habitants deviennent des



© Jean-Bernard Veron

consommateurs pauvres qui ne peuvent faire face à une augmentation des prix des denrées (45 % d'augmentation en 2008).

La réussite de l'Union européenne en matière de sécurité alimentaire devrait faire réfléchir. Grâce à la mise en place en 1961 de sa Politique agricole commune fondée sur un marché commun, des protections douanières et des soutiens à la production, l'Europe a su passer en effet d'une situation de déficit alimentaire, dans les années 1950, à l'autonomie dès 1973. Il faut de la même manière laisser aux pays du Sud la possibilité de développer activement leur agriculture tout en se prémunissant contre des agressions commerciales extérieures.

Ainsi, il est nécessaire de soutenir les filières vivrières, de combiner plusieurs modèles agricoles de production pour faire face à l'ensemble des besoins tout en amortissant les variations de stocks et de prix trop brutales, de soutenir particulièrement les exploitations familiales en considérant l'ensemble de leurs activités économiques, de permettre aux petits producteurs d'accéder aux ressources en terre, en eau, en formation, en financements et en semences et améliorer, in fine, la relation commerciale monde rural/marchés urbains (relations producteurs/commerçants, désenclavement, systèmes de groupage et de stockage).

Une politique agricole soucieuse des intérêts des petits paysans doit également s'attacher à protéger les territoires ruraux, c'est-à-dire aussi bien les terroirs que les modes de vie. Une telle politique est requise non pas seulement pour des raisons économiques (l'agriculture familiale est en mesure d'accroître ses rendements et de dégager des excédents au profit de la collectivité nationale), mais également sociales (une telle agriculture permet de fixer les populations rurales tout en accroissant et en redistribuant les revenus), et environnementales : il faut en effet songer que les agricultures familiales sont plus facilement fongibles dans une « révolution doublement verte », écologiquement intensive, que l'agriculture à haute intensité de capital, qui prend souvent la forme de monocultures d'exportation.

Les politiques agricoles sont des attribus de la souveraineté. Pour que les pays en développement puissent concevoir et mettre en œuvre leurs politiques en toute indépendance, il convient de leur reconnaître la pleine « souveraineté » alimentaire : le droit et le pouvoir d'organiser librement la production, l'approvisionnement, la distribution et la consommation d'aliments.

La souveraineté cependant ne suffit pas : le principe de souveraineté ne peut en effet reposer que sur le droit. La reconnaissance du droit à l'alimentation doit orienter toute po-

litique de « souveraineté » alimentaire. Pour le CCFD-Terre Solidaire et ses partenaires, l'exercice de ce droit n'est possible qu'à la condition d'un développement « endogène » des capacités locales de production.

## LES CHAMPS THÉMATIQUES

Les sociétés civiles interviennent dans divers champs :

- **l'accès aux ressources (terre, eau, intrants, financements)** : l'absence d'aide à l'agriculture vivrière rend aléatoire pour les exploitations familiales l'accès à ces ressources. Régimes fonciers obsolètes et inégaux, aménagements hydro-agricoles trop coûteux, indisponibilité des intrants et absence de subventions ou de crédits à un taux supportable, tous ces éléments empêchent les exploitations de sécuriser et d'améliorer leur production ;
- **l'amélioration, la diversification et la conservation de la production** : il s'agit d'améliorer les techniques culturales pour obtenir de meilleurs rendements via l'introduction de nouvelles méthodes de production (petits outillages, nouvelles associations et rotations, amélioration des semences et des itinéraires techniques...) et de créer des systèmes de stockage par un accompagnement approprié. Dans ce domaine, l'expérience des acteurs engagés est souvent ancienne et bien assise ;

- **l'amélioration de la transformation locale et de la commercialisation** : l'enjeu pour l'agriculture familiale est aujourd'hui de pouvoir vendre une partie de sa production afin de pourvoir aux autres besoins financiers de la famille et réinvestir dans l'exploitation. Mais les paysans se heurtent à de multiples barrières : mauvaises conditions de transport, méconnaissance des marchés, concurrence des produits importés, barrières tarifaires et non tarifaires à l'exportation. L'articulation des économies familiales au marché exige d'acquies de nouvelles compétences individuelles et collectives : regrouper l'offre, fournir un produit de qualité constante, calculer le prix de revient de la production, connaître le marché, apprendre à négocier avec les commerçants. Cette articulation doit également veiller aux équilibres qui permettront de protéger les agricultures familiales d'une concurrence trop inégale. Des marchés régionaux, fonctionnant suivant le principe de subsidiarité, permettraient de garantir le droit à l'alimentation tout en préservant les agricultures familiales ;
- **l'appui à la structuration de filières** : dans la plupart des pays en développement les filières de rente ont bénéficié du soutien des bailleurs et les gouvernements. Il faut étendre ce travail aux filières vivrières ;
- **la préservation de l'environnement et de la biodiversité** : c'est dans ce domaine que la diversité culturelle et les savoirs locaux acquièrent une importance capitale. Les pra-

tiques culturelles, les modes de socialisation et d'accès aux ressources naturelles, l'aménagement de l'espace : l'Homme partout a façonné le paysage, et, souvent, il a su établir des équilibres garants de la pérennité des écosystèmes. Ces équilibres fragiles sont mis à mal par le développement d'une agriculture intensive et fortement dépendante d'apports extérieurs. Les projets soutenus par le CCFD - Terre Solidaire s'attachent donc à rétablir des équilibres naturels, notamment, et de plus en plus, grâce aux méthodes agro-écologiques (préservation des sols, reboisement, recours aux semences locales) ;

- **l'accès à l'alimentation des consommateurs pauvres** : la crise alimentaire de 2008 a mis en lumière la vulnérabilité des populations démunies des villes face à une augmentation des prix agricoles mondiaux. Le droit à l'alimentation des populations urbaines peut devenir effectif à condition de favoriser les filières vivrières locales, les liens commerciaux entre les zones urbaines et les zones rurales, l'agriculture périurbaine, le dialogue entre associations de consommateurs et de producteurs ;
- **l'appui à la structuration des acteurs** et notamment aux organisations professionnelles paysannes et aux fédérations. La prise en charge de leurs intérêts par les petits producteurs eux-mêmes doit passer par une structuration forte. Les organisations et mouvements paysans sont anciens et remarquables

en Amérique latine et en Asie, plus récents en Afrique.

Dans tous ces domaines, des politiques publiques favorables à l'exploitation familiale sont nécessaires. Il s'agit notamment de réformes foncières, de lois d'orientation agricole favorisant les filières vivrières (via notamment l'appui, l'accompagnement, la formation des paysans et la fourniture de services, le financement d'infrastructures et d'aménagements, la reconnaissance des coopératives et syn-

dicats paysans), de politiques commerciales nationales et internationales adaptées...

## ACTEURS, STRUCTURATION ET ENJEUX CLÉS

### Les acteurs

Pendant des décennies, les acteurs intervenant dans le monde rural étaient assez isolés les uns des autres, et leurs activités se cantonnaient le plus souvent à la vulgarisation des



Producteur de café en République dominicaine.

© DR

techniques agricoles apprises à l'école de la « révolution verte ». D'importantes organisations paysannes existent à présent, structurées par filières ou privilégiant des entrées géographiques, regroupant des organisations de base ou des individus. Elles sont dans l'ensemble plus anciennes et fortes en Amérique latine et en Asie qu'en Afrique, où elles ont émergé il y a quinze ans. Elles se sont structurées autour de projets de développement agricole puis autour de projets de plaidoyer portant sur les politiques agricoles nationales ou internationales. Ces organisations paysannes ont aujourd'hui des fédérations nationales et des organisations sous-régionales. Elles se font entendre sur la scène internationale.

Des ONG évoluent aussi sur ce terrain, engagées elles-mêmes auprès des organisations paysannes ou des groupements de base mais aussi, sur d'autres terrains essentiels au développement du monde rural : la formation professionnelle, l'introduction de techniques culturelles et de petite mécanisation, le développement d'unités de transformation...

Des comités de développement villageois existent dans de nombreuses régions et favorisent l'émergence de pratiques sociales favorables à l'amélioration des conditions d'existence et de production : règles de cohabitation entre éleveurs et cultivateurs, investissements dans des magasins de stockage au niveau villageois... Il en va de même des

collectivités locales, qui sont de nouveaux acteurs en Afrique et seront amenées à jouer un rôle important dans l'avenir, à travers les plans de développement locaux dont elles auront la responsabilité, la création de guichets fonciers tels qu'ils se dessinent dans les nouvelles lois foncières.

D'autres acteurs jouent un rôle qui peut, dans certains pays, être décisif : les mutuelles de solidarité, quelquefois traditionnelles, permettent la mise en place de systèmes d'épargne-crédits autour d'événements de la vie ou autour de projets productifs ; les églises, notamment chrétiennes travaillent au sein des « communautés ecclésiales de base », en formant de nombreux animateurs agricoles. Ce travail se poursuit aujourd'hui. Les centres de formation et les centres de recherche, privés, associatifs ou publics, enfin, jouent un rôle non négligeable dans l'appui aux exploitations familiales mais négligent souvent les filières vivrières. Ces centres produisent des innovations techniques, mais rechignent encore trop souvent à investir le champ du plaidoyer.

## Analyse et enjeux

Les OSC sont des intermédiaires indispensables pour appréhender correctement les réalités culturelles fortes et complexes du monde rural. Les liens claniques et familiaux, les rituels religieux et les tabous, les droits d'usage existants sur la terre, le système de

dons et contre-dons, les corps de métiers réservés à certaines castes, les différenciations sexuelles pour l'exécution des travaux agricoles sont autant de faits, facteurs positifs ou négatifs de développement, selon les circonstances. À ces particularités s'ajoutent l'analphabétisme, l'enclavement et le manque de moyens de communication qui rendent particulièrement complexe le dialogue avec les populations concernées.

### L'IMPLICATION DU CCFD - TERRE SOLIDAIRE

Le CCFD - Terre Solidaire et ses partenaires ont une expérience et une plus-value plus particulièrement dans : l'accès aux ressources, l'amélioration de la production, de la transformation locale et de la commercialisation, la préservation de l'environnement et de la biodiversité, l'appui à la structuration des acteurs.

Le CCFD - Terre Solidaire a travaillé longtemps avec des ONG et des structures d'église très engagées dans la formation des paysans et des communautés, notamment en matière de production agricole. Il a notamment participé à la formation entrepreneuriale de jeunes agriculteurs. Sa filiale, la SIDI, a mené beaucoup de recherches sur le financement des petits producteurs. Aujourd'hui, le CCFD - Terre Solidaire soutient plutôt des organisations paysannes mais il s'attache, avec elles, à abor-

der des aspects spécifiques : il accompagne ces organisations durant les premières années de leur vie institutionnelle, lorsqu'elles n'ont accès à aucun autre bailleur parce que leur projet institutionnel, nouveau, est jugé particulièrement risqué. C'est ainsi, par exemple, que le CCFD - Terre Solidaire a souvent été à l'origine d'expériences innovantes en matière de commercialisation en milieu rural. Il cherche comme toujours à ouvrir l'accès à de nouveaux bailleurs et à faciliter contacts et alliances, notamment au moment des événements internationaux.

Un des enjeux aujourd'hui concernant les organisations paysannes est relatif à la solidité de leur structure, l'acquisition de compétences chez les membres « à la base » et le renouvellement des instances décisionnelles. Il souhaite attirer l'attention sur la trop grande pression exercée par les coopérations internationales depuis peu sur les organisations paysannes, dans leur désir d'appuyer ces structures, qui ont fait leurs preuves et semblent plus fiables que les gouvernements. Mais les unes ne peuvent remplacer les autres et il est important de permettre également la réhabilitation des institutions étatiques en les confortant dans leur rôle, qui reste incontournable, et en contribuant à leur redynamisation.



© Jean-Bernard Veron

## LE POINT DE VUE DE L'AFD : JEAN-LUC FRANÇOIS, DIVISION DU DÉVELOPPEMENT AGRICOLE ET RURAL

Pour l'AFD, la société civile rurale comprend trois ensembles distincts bien qu'ils se recouvrent. Les communautés locales tout d'abord. Se sont des partenaires de l'Agence de longue date, dans le cadre des projets de gestion des terroirs ruraux, devenus aujourd'hui des programmes d'appui à la décentralisation dans les zones rurales. Le second ensemble est celui des d'organisations professionnelles agricoles, dont les compétences (syndicales, économiques), les champs d'intervention (un produit, un périmètre agricole) et l'échelle géographique (groupement villageois ou faîtière nationale) sont très divers. Le troisième ensemble est celui, quelque peu nébuleux, des associations militantes du Sud. Les trois ensembles ont besoins les uns des autres.

Historiquement, l'AFD a d'abord soutenu des groupements paysans techniques et économiques, considérés en tant que structures permettant d'améliorer l'efficacité des filières agricoles, le coton notamment. Il s'agissait ainsi de transférer aux producteurs une partie du coût social des projets de modernisation agricole. Chemin faisant, avec les partenaires de ces filières, l'Agence a modifié son regard sur les responsabilités que devaient assumer le monde paysan. Ainsi l'AFD a soutenu la participation des petits producteurs en tant que véritables partenaires économiques des filières, en facilitant par exemple, leur entrée au capital des sociétés cotonnières. Elle a également soutenu la constitution d'organisations régionales qui ont pu être présentes jusque dans les arènes de l'OMC à Cancun. En cela, l'Agence s'inscrit pleinement dans des débats à la fois économiques, techniques et finalement très politiques.

Dès lors que la maîtrise d'ouvrage des projets financés par l'AFD relève le plus souvent des administrations nationales, ces évolutions n'ont pu se faire sans un dialogue exigeant avec elles. Favoriser la prise de responsabilité des acteurs de la société civile au sein de projets placés sous la responsabilité d'acteurs publics (administrations ou sociétés d'État) implique une véritable « pédagogie de tension », de façon à ce que très concrètement, les ressources mises à disposition de l'Agence contribuent au renforcement des capacités des contre-pouvoirs de la société civile rurale, dans ses trois composantes évoquées.

Le « stade ultime » de cette pédagogie sera atteint lorsque les États considéreront comme d'intérêt général que des allocations budgétaires soient faites (dans le cadre de programme d'aide budgétaire par exemple) pour l'appui à leur société civile. Dès lors que les États reconnaissent que le fait de disposer d'une société civile dynamique et structurée est partie intégrante d'une stratégie de développement, il faut la financer, ainsi que le font dans des proportions variables les États du Nord

À ce titre, l'AFD dispose désormais d'outils et de programmes transversaux, co-gérés par les organisations non gouvernementales françaises, qui permettent d'accorder un soutien non affecté a priori aux organisations professionnelles agricoles du Sud.

S'agissant de l'appui aux organisations paysannes du Sud, les points clés de l'Agence sont :

- la sécurité alimentaire du Sud repose sur une plus grande coresponsabilité du fait des interdépendances

Nord-Sud et Sud-Sud. Les enjeux démographiques, environnementaux et financiers qu'a révélés la crise de 2008 sur les marchés mondiaux, impliquent d'agir au Nord et au Sud ;

- les objectifs de « souveraineté alimentaire » et de « promotion des exploitations familiales agricoles » peuvent sembler contradictoires avec un objectif de « transformation sociale au Sud » si on considère que sortir de la pauvreté signifie aussi parfois sortir de l'agriculture. Cela n'est pas inexact dans certaines régions. La modification des structures agricoles induite par la Politique agricole commune (PAC) européennes a à la fois amélioré la balance commerciale européenne agricole, contribué à la réduction considérable de la part de la population active employée dans l'agriculture et rapproché les revenus des agriculteurs européens de ceux des actifs des autres secteurs. Mais ce chemin n'est pas applicable à toutes géographies, démographies et économies ;

- dans les pays en développement, l'agriculture a une fonction très claire d'amortisseur social étant donné le sous-développement des autres secteurs de l'économie, notamment de l'industrie, et compte tenu des contraintes démographiques des pays. Toute politique agricole joue un rôle de régulateur de l'urbanisation. Cependant, l'avenir des agriculteurs doit reposer, comme le pensaient les pères fondateurs de la PAC, sur une convergence des niveaux de vie des populations urbaines et rurales, ce qui entraîne des conséquences

sociales et implique des transformations importantes des agricultures du Sud, qu'il faut impulser, soutenir, financer. Or ces dimensions demeurent souvent absentes des réflexions sur les trajectoires de développement. ;

- la place des organisations professionnelles agricoles comme opérateurs économiques à part entière doit être examinée de près. Ces organisations sont dans l'ensemble encore loin d'avoir atteint des seuils de rentabilité et de crédibilité suffisants pour les systèmes bancaires nationaux. Il faut améliorer leur rationalité économique, leur gestion et leur gouvernance démocratique pour faciliter le lien avec les institutions de financement ;

- la question de l'échelle est un élément très important pour les interventions de l'Agence. Un prêt à un État doit permettre de modifier la structure de la filière considérée. L'AFD souhaite que ses actions, localisées, sectorielles, contribuent, en testant de nouvelles pratiques économiques et institutionnelles, à la réflexion de ses partenaires sur les meilleures options politiques. Se pose dès lors le problème de l'évaluation d'impact et d'imputabilité des résultats politiques obtenus aux projets de l'Agence. Il faut savoir rester modeste : les politiques changent sous des influences diverses. Il est par exemple difficile d'affirmer que telle loi foncière, constituant un véritable progrès pour les paysans, soit imputable à l'AFD.

## CCFD - TERRE SOLIDAIRE

### IDENTITÉ, CONVICTIONS ET ORIENTATIONS

Né de mouvements catholiques ancrés dans des couches socioprofessionnelles variées en France mais notamment, dans les milieux agricoles, ouvriers et d'éducation populaire, composé d'hommes et de femmes de cultures, de traditions et de professions différentes, le CCFD - Terre Solidaire est un acteur social qui compte en France 15 000 membres bénévoles, et c'est à ce titre qu'il agit dans l'espace public international. C'est pourquoi il a naturellement vocation à dialoguer avec les sociétés civiles des pays du Sud et de l'Est. Le CCFD - Terre Solidaire se place à leurs côtés avec l'intention de relever avec elles des défis communs.

Depuis 2008, le CCFD - Terre Solidaire a choisi d'inscrire ses actions dans 6 champs thématiques prioritaires : **la prévention et la résolution des conflits** (la paix constitue une condition *sine qua non* du développement) ; **la souveraineté alimentaire** (chaque peuple doit être libre de choisir sa politique agricole et alimentaire, de diversifier ses modes de production en protégeant éventuellement ses petites exploitations familiales et les marchés auxquels elles destinent leurs productions) ; **la promotion d'une économie sociale et solidaire** (l'économie doit être mise au service de la société dans son ensemble et donc subordonnée à des impératifs de viabilité sociale et environnementale) ; **les migrations internationales** (le CCFD - Terre Solidaire défend le droit des migrants et leur contribution au développement et à l'humanisation du monde) ; **le partage des richesses financières** (ce partage passe par une fiscalité juste et redistributive, l'erradication de l'évasion et de la concurrence fiscale, l'émergence d'une fiscalité mondiale adaptée aux défis de la mondialisation) ; **l'évolution des rapports hommes/femmes pour plus d'égalité** (l'accès des femmes aux droits universels est un indicateur-clef de développement humain ; l'équité est porteuse de développement).

Le CCFD - Terre Solidaire soutient chaque année près de 450 partenaires dans environ 70 pays. En 2009, il a engagé en leur faveur, directement ou indirectement près de 40 millions d'euros, dont plus de 90 % proviennent de la générosité du public.

# L'AGENCE FRANÇAISE DE DÉVELOPPEMENT (AFD)

Établissement public, l'Agence Française de Développement (AFD) agit depuis soixante-dix ans pour combattre la pauvreté et favoriser le développement dans les pays du Sud et dans l'Outre-mer. Elle met en œuvre la politique définie par le Gouvernement français.

Présente sur le terrain dans plus de 50 pays et dans 9 collectivités d'Outre-mer, l'AFD finance et accompagne des projets qui améliorent les conditions de vie des populations, soutiennent la croissance économique et protègent la planète : scolarisation, santé maternelle, appui aux agriculteurs et aux petites entreprises, adduction d'eau, préservation de la forêt tropicale, lutte contre le réchauffement climatique...

En 2009, l'AFD a consacré plus de 6,2 milliards d'euros au financement d'actions dans les pays en développement et émergents et en faveur de l'Outre-mer. Ils ont notamment contribué à la vaccination de 1,8 million d'enfants, l'amélioration de l'approvisionnement en eau potable pour 7,3 millions de personnes et le soutien à 900 000 emplois dans le secteur productif. Les projets d'efficacité énergétique sur la même année permettront d'économiser près de 5 millions de tonnes de CO<sub>2</sub> par an.

[www.afd.fr](http://www.afd.fr)

Photo de couverture :  
Thierry Brésillon - CCFD - Terre Solidaire

AFD  
5, rue Roland Barthes - 75598 Paris cedex 12  
Tél. : + 33 1 53 44 31 31 / Fax : + 33 1 44 87 99 39 / [www.afd.fr](http://www.afd.fr)

CCFD - TERRE SOLIDAIRE  
4, rue Jean Lantier - 75001 Paris  
Tél. : + 33 1 44 82 80 00 / Fax : + 33 1 44 82 81 43 / [www.ccfid-terresolidaire.org](http://www.ccfid-terresolidaire.org)

SIDI  
12, rue Guy de la Brosse - 75005 Paris  
Tél. : + 33 1 40 46 70 00 / Fax : + 33 1 46 34 81 18



Cette publication a été imprimée dans le respect de l'environnement  
avec des encres végétales et sur papier FSC (gestion durable des forêts).

## Déjà parus :



**N°1** - Extrême pauvreté et développement  
(AFD & ATD Quart Monde)



**N°6** - Entreprises et développement  
(AFD & IMS-Entreprendre pour la Cité)



**N°2** - Humanitaires et développeurs : comment agir ensemble en sortie de crise et de conflit  
(AFD & Groupe URD)



**N°7** - Eau et assainissement en sortie de crise : entre urgence et développement  
(AFD & Groupe URD)



**N°3** - Enseignement des partenariats AFD/Collectivités territoriales françaises  
(AFD & Cités Unies France)



**N°8** - Parcs naturels régionaux de France & coopération décentralisée  
(AFD & Fédération des PNR de France)



**N°4** - Collectivités territoriales & commerce équitable  
(AFD & Plate-forme pour le commerce équitable)



**N°9** - Indications géographiques : qualité des produits, environnement et cultures  
(AFD & Fonds Français pour l'Environnement Mondial)



**N°5** - Appui aux systèmes productifs locaux ou « clusters »  
(AFD & ONUDI)



**N°10** - Agendas 21 et actions internationales des collectivités  
(AFD, Région Île-de-France & ARENE)

