



COLLABORER AU SEIN DU RESEAU INTERNATIONAL DES MFR

Quelles pratiques ? Quels défis ? Quelles pistes pour demain ?

Martin Vielajus - Melissa Andrade Costa
Janvier 2026

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION	2
DE QUOI PARLE-T-ON ? (ET POURQUOI EN PARLE-T-ON ?)	2
PREMIER COUP D'ŒIL SUR LE « RESEAU INTERNATIONAL » MFR ET SES ASPIRATIONS.	4
LES PARTIS-PRIS DE CETTE DEMARCHE DE CAPITALISATION	6

TROIS TYPES DE COLLABORATIONS MFR PASSES A LA LOUPE

FICHE 1 - COMMENT COLLABORER POUR RENFORCER LES COMPETENCES DES MFR ET LEURS UNIONS ?.....	9
DEFI 1 : COMMENT IDENTIFIER LES BESOINS D'APPUI LES PLUS PRIORITAIRES AU SEIN DES UNIONS ?.....	11
DEFI 2 : COMMENT MOBILISER LES APPUIS LES PLUS PERTINENTS, POUR REPENDRE A CES BESOINS ?	12
DEFI 3 : COMMENT FAIRE EN SORTE QUE CES APPUIS BENEFICIENT A LA FOIS AUX UNIONS ET AUX MFR LOCALES ?	15

FICHE 2 - COMMENT COLLABORER POUR FINANCER LES ACTIONS ET LE DEVELOPPEMENT DES MFR ET LEURS UNIONS ?	17
---	-----------

DEFI 1 : COMMENT EVITER DE S'ENFERMER DANS UN PROGRAMME QUI UNIFORMISE LES ATTENTES, ALORS QUE LES SITUATIONS DES UNIONS SONT TRES DIFFERENTES ?.....	18
DEFI 2 : COMMENT EVITER QUE LA RELATION FINANCIERE NE PRENNE LE PAS ET DESEQUILIBRE LE PARTENARIAT ?	21

FICHE 3 - COMMENT COLLABORER POUR PERMETTRE L'ECHANGE ENTRE LES JEUNES ? . 24
--

DEFI 1 — COMMENT MAINTENIR DES ECHANGES DYNAMIQUES SUR LE LONG TERME, DANS UN CONTEXTE DE MOBILITES PLUS DIFFICILES ?	25
DEFI 2 : COMMENT ELARGIR LES MOBILITES, ET GARANTIR UN ACCES PLUS EQUILIBRE AUX ECHANGES ?	26

LA PLACE DE CHACUN DANS LES COLLABORATIONS

FICHE 4 - QUELS LIENS CONSTRUIRE ENTRE LES FEDERATIONS ET LES UNIONS PARTENAIRES ?.....	28
--	-----------

DEFI 1 : COMMENT ENGAGER UNE COLLABORATION QUI IMPLIQUE UNE DIVERSITE D'ACTEURS AU SEIN DES FEDERATIONS ET DES UNIONS PARTENAIRES ?	29
DEFI 2 : COMMENT CONSTRUIRE DES RELATIONS PLUS EQUILIBREES ENTRE FEDERATIONS ET UNIONS ?	31

FICHE 5 - QUELLE PLACE DE L'EQUIPE INTERNATIONALE DE L'UNMFREO POUR ACCOMPAGNER CES COLLABORATIONS ?	33
---	-----------

DEFI 1 : COMMENT CLARIFIER LE ROLE DES EQUIPES, EN RENFORCANT LA FONCTION D'ANIMATION (REGIONALE ET INTERNATIONALE) ?.....	33
DEFI 2 : COMMENT « FAIRE EQUIPE » ENTRE LE SIEGE ET LE TERRAIN POUR RENFORCER LA COHERENCE ET L'EFFICACITE DE L'ACCOMPAGNEMENT ?.....	37

14 PISTES POUR INVENTER LES COLLABORATIONS DE DEMAIN AU SEIN DU RESEAU MFR	39
---	-----------

INTRODUCTION

DE QUOI PARLE-T-ON ? (ET POURQUOI EN PARLE-T-ON ?)

Cet exercice de capitalisation porte sur un sujet central pour l'avenir du mouvement MFR : **les pratiques de collaboration à l'international entre les MFR**, qu'il s'agisse du lien entre les Fédérations françaises et les Unions nationales, ou des collaborations directes entre mouvements de différents pays.

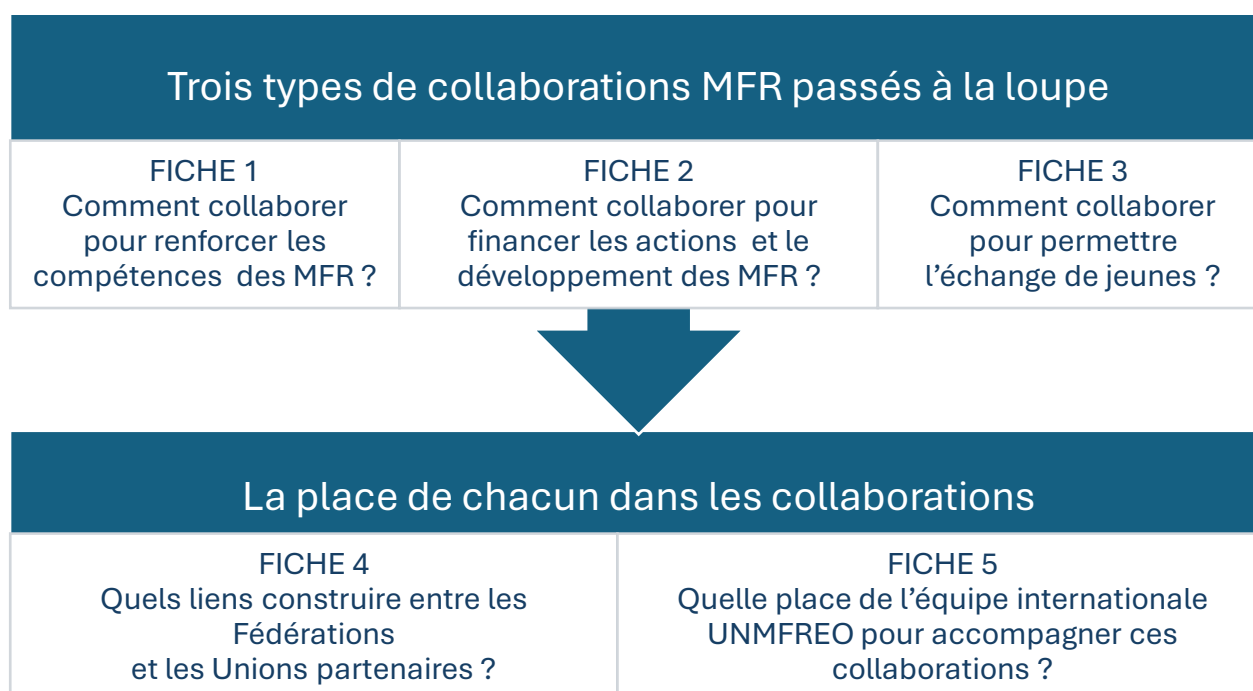
Ce travail interroge les manières de travailler ensemble, de s'accompagner, d'apprendre mutuellement, de se soutenir, et de construire des relations équilibrées dans un réseau international très diversifié.

Depuis plusieurs années, les MFR sont engagées dans des dynamiques de coopération internationale riches, mais contrastées : certains partenariats sont solides, anciens et structurants ; d'autres fonctionnent de manière intermittente ou fragile ; d'autres encore peinent à trouver un nouveau souffle. La question qui se pose est donc de savoir comment placer ces collaborations au bon niveau, afin qu'elles soient utiles et reconnues par tous.

L'ambition de ce document est donc de comprendre comment ces collaborations fonctionnent aujourd'hui, d'identifier ce qui facilite ou ce qui freine les dynamiques collectives, et d'ouvrir des perspectives sur la manière d'améliorer durablement ces pratiques.

Pour y parvenir, nous proposons **cinq fiches de capitalisations**, présentant à la fois des constats, des défis, et des pistes pour aller plus loin dans les relations entre les MFR.

Ces fiches s'organisent de la manière suivante :



TROIS TYPES DE COLLABORATIONS MFR PASSES A LA LOUPE

Pour analyser la diversité des collaborations entre les MFR, nous proposons d'abord de distinguer trois grands types de collaboration, qui constituent les piliers de la construction du réseau des MFR :

- Collaborer pour renforcer les compétences des MFR et leurs Unions
- Collaborer pour financer les actions et le développement des MFR et leurs Unions
- Collaborer pour permettre l'échange entre les jeunes

Ces trois dimensions composent une grande partie des collaborations actuelles. Elles se renforcent parfois mutuellement, entrent parfois en tension, ou prennent un poids inégal selon les pays et les périodes.

Cette capitalisation cherchera donc à examiner comment ces trois piliers fonctionnent, et quels défis ils soulèvent pour que les collaborations restent utiles, équilibrées et porteuses de sens pour les MFR comme pour les Unions.

➔ **Chacun de ces piliers constitue les fiches 1, 2 et 3 de ce document.**

LA PLACE DE CHACUN DANS LES COLLABORATIONS

Les enseignements de ces trois types de collaborations amènent à s'interroger sur la place de chaque acteur dans les collaborations. Nous proposons de revenir plus précisément sur cette question des places et des rôles à partir de deux grandes questions, qui sont apparues aux participants de la capitalisation comme déterminantes pour penser le modèle international des MFR de demain :

- **La question du lien entre les Fédérations en France et les Unions partenaires**
La robustesse d'un projet de coopération dépend moins de l'ampleur des moyens engagés que de la manière dont les acteurs interagissent et se reconnaissent mutuellement. Cet enjeu du lien Fédération/Union, qui est au cœur du modèle de coopération MFR, soulève de nombreuses questions : qui embarquer dans ces coopérations, quel équilibre partenarial, etc.
- **La question de la place de l'équipe internationale de l'UNMFREO pour accompagner ces collaborations.** Entre un rôle de suivi des programmes, un rôle d'appui de proximité, et un rôle d'animation des échanges régionaux/internationaux, le défi pour cette équipe est d'intervenir « au bon niveau », dans la durée, et en cohérence entre le siège et le terrain.

Nous revenons sur ces grands enjeux dans les fiches 4 et 5, qui constituent la deuxième partie de ce document.

PREMIER COUP D'ŒIL SUR LE « RESEAU INTERNATIONAL » MFR, ET SES ASPIRATIONS.

Avant d'entrer dans le détail de cette capitalisation, il est utile d'avoir un aperçu de la « forme » du réseau international des MFR, et de ses aspirations actuelles.

L'une des forces historiques du mouvement des Maisons Familiales Rurales est d'être un réseau international de « pairs », un ensemble de professionnels qui confrontent leurs pratiques et construisent ensemble des réponses éducatives adaptées aux jeunes ruraux. La consolidation de ce réseau des pairs est au cœur du projet international de l'UNMFREO depuis plusieurs années. Elle implique de constituer un « réseau » dans lequel les MFR de différents pays puissent dialoguer entre elles, se soutenir, mutuellement, et monter des projets ensemble.

Mais cette ambition se confronte à plusieurs réalités :

- **Tout d'abord, le poids historique de la France dans la structuration du mouvement.** Pendant plusieurs décennies, la coopération internationale MFR s'est construite sur un modèle fortement centré sur les Fédérations françaises, qui ont accompagné la création, la structuration et la consolidation des Unions nationales dans les pays partenaires. Comment dépasser progressivement cette logique de coopération « en étoile » à partir de la France, pour devenir un véritable réseau international ?
- **Ensuite, l'hétérogénéité importante des situations entre les pays** (maturité plus ou moins avancée des Unions, diversité des modèles économiques, espaces civiques plus ou moins fermés). Comment faire exister une dynamique d'échange ouverte et horizontale lorsque la situation des partenaires est si diverse, et parfois très contrainte ?
- **Enfin le temps et l'animation qu'exige la construction d'un réseau international.** Pour échanger entre pairs, il faut des espaces, des outils, une coordination et une animation forte des échanges. Comment répondre à ce besoin fort d'animation quand les équipes se trouvent déjà largement absorbées par la gestion administrative et financière d'un programme international exigeant ?

Pour comprendre plus précisément où en est cette « dynamique internationale MFR » aujourd'hui, il est utile de regarder une carte. Notre démarche de capitalisation a permis la construction collective d'une cartographie des collaborations au sein du réseau MFR (lors de l'atelier international organisé au Maroc en juillet 2025¹). Cet exercice avait pour objectif de permettre aux participants (Unions nationales, Fédérations françaises, équipe internationale) de visualiser ensemble les liens existants entre MFR : les zones de forte coopération, mais aussi les angles morts et les régions faiblement connectées.

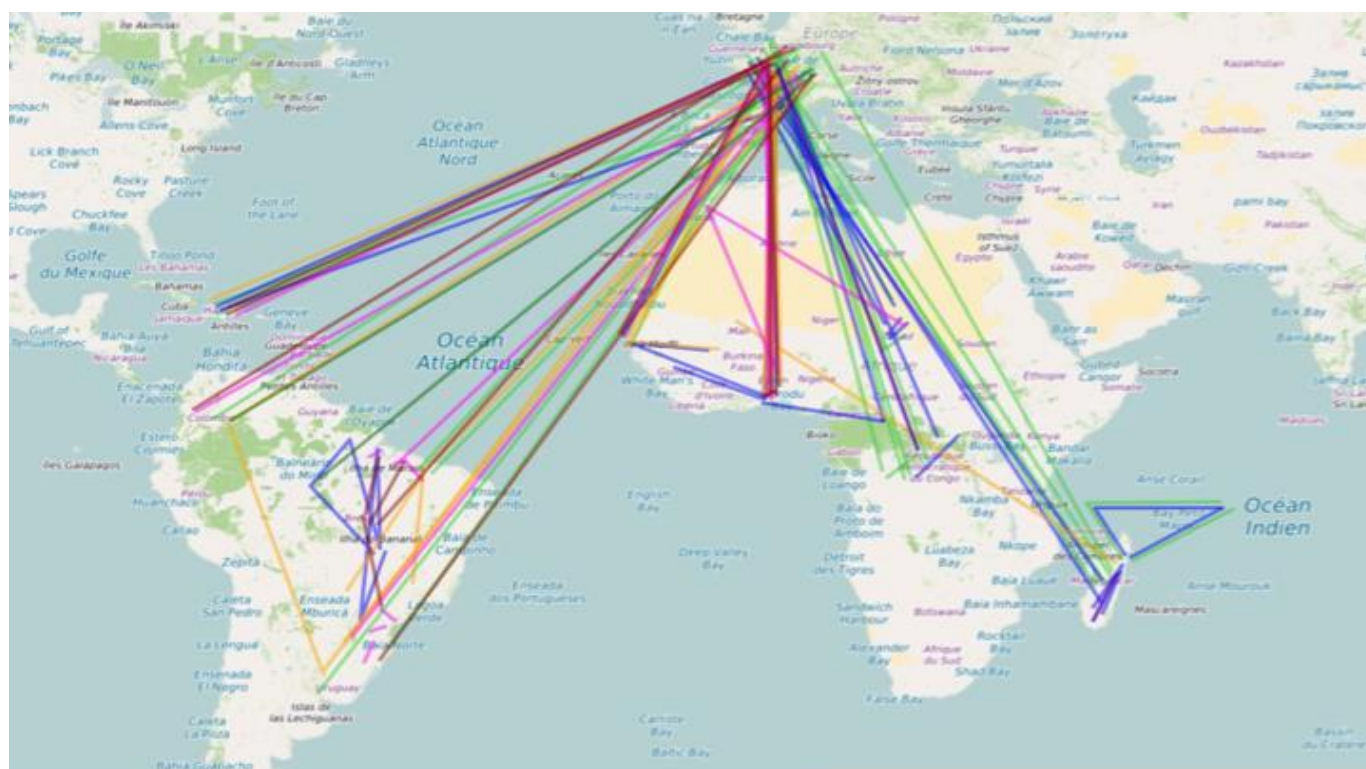
Le travail de cartographie a consisté à représenter les liens entre MFR autour de plusieurs types de collaborations :

¹ L'atelier réunissait environ 30 personnes, dont 12 membres du Copil du programme ARQ, ce qui constituait un groupe assez pertinent pour représenter la diversité des expériences.

- Collaborer pour renforcer les compétences des MFR et leurs Unions (échanges autour des enjeux organisationnels et autour des enjeux pédagogiques)
- Collaborer pour financer les actions et le développement des MFR et leurs Unions
- Collaborer pour permettre l'échange entre les jeunes

Cet exercice met en évidence un réseau encore largement structuré principalement selon une logique France → Pays partenaires. La plupart des collaborations identifiées renvoient ainsi à des relations bilatérales dans lesquelles la France joue un rôle pivot ; qu'il s'agisse d'appui financier, de soutien à la gouvernance, d'échanges pédagogiques, etc.

Mais cette cartographie est aussi un outil pour imaginer un réseau plus polycentrique. Elle permet d'ouvrir la réflexion collective vers un modèle dans lequel les MFR de différents pays pourraient collaborer directement entre elles, en fonction de leurs intérêts, de leurs spécialisations ou de leurs défis communs. Gardons donc cette image en tête tout au long de la lecture des fiches de capitalisation.



CARTE GLOBALE DES LIENS DE COLLABORATION



UNE DEMARCHE CONSTRUITE AUTOUR DE LA PAROLE DES ACTEURS

L'objectif de cette capitalisation était de repartir des pratiques concrètes de chacun, pour les croiser, les questionner, repérer ce qui fonctionne et ce qui pose problème, sans chercher à généraliser artificiellement des “bonnes pratiques” qui dépendent toujours des contextes.

Pour y parvenir, un choix méthodologique a été fait : privilégier la parole et l'échange oral, plutôt que les exercices d'écriture formelle des participants. L'expérience montre en effet que la mise à l'écrit tend à figer les positions, à rendre les propos plus prudents, et à produire des analyses trop consensuelles. À l'inverse, l'entretien permet d'aborder plus librement les succès comme les difficultés, les incompréhensions, les blocages, tout ce qui fait la réalité vivante d'un partenariat.

La démarche s'est ainsi appuyée sur :

- **45 entretiens (individuels ou en binômes)** réalisés entre mai et décembre 2025 (liste des entretiens en annexe)
- **Un atelier international au Maroc** (juillet 2025), qui a permis de clarifier les objectifs et de « cartographier » les liens de collaboration existants entre les MFR.
- **Un Atelier international au Brésil** (novembre 2025) qui a permis de poursuivre et creuser les analyses avec d'autres membres du réseau MFR
- **Une revue documentaire** (évaluations externes, études, documents stratégiques, outils de suivi, charte des pratiques partenariales, etc.) ;
- **Des ateliers stratégiques** avec la Commission Relations Internationales et l'équipe internationale de l'UNMFREO (fin 2025) ;
- **Un travail d'analyse et de rédaction mené** entre novembre 2025 et janvier 2026, et permettant d'aboutir au présent document.

ENTRE UN EXERCICE DE CAPITALISATION DES EXPERIENCES ET UNE REFLEXION STRATEGIQUE SUR LA POSTURE INTERNATIONALE DES MFR

Le sujet des « manière de collaborer » touche aux pratiques quotidiennes de chaque membre au sein du réseau, mais aussi à des enjeux structurels, qui dépassent ces simples “pratiques” ou “postures” individuelles.

Il interroge les règles collectives du mouvement, et invite à une réflexion plus politique sur la stratégie internationale des MFR dans un contexte qui change rapidement : recul des financements publics, réduction de la mobilité internationale, changements fréquents d'interlocuteurs, complexification des règles des bailleurs, enjeux de localisation et de décolonisation de l'aide, etc.

C'est pourquoi, le pari de cette capitalisation est double :

- **Mettre en lumière des pratiques inspirantes**, qui montrent la diversité des manières de faire
- **Ouvrir des discussions stratégiques**, nécessaires pour adapter les partenariats et les collaborations aux défis des prochaines années.

Sur chaque pilier de collaboration sont donc déclinés à la fois des constats, des défis, et des pistes à mettre en discussion pour réfléchir au modèle d'ouverture internationale des MFR de demain.

TROIS PILIERS DES COLLABORATIONS MFR PASSES A LA LOUPE

FICHE 1

Collaborer pour renforcer les compétences
des MFR et leurs Unions

FICHE 2

Collaborer pour financer les actions
et le développement des MFR et leurs Unions

FICHE 3

Collaborer pour permettre
l'échange entre les jeunes

FICHE 1

COMMENT COLLABORER POUR RENFORCER LES COMPETENCES DES MFR ET LEURS UNIONS ?

Parce que les MFR partagent un métier, une pédagogie, une culture associative et un modèle d'alternance commun, elles disposent d'un potentiel très fort d'appui mutuel, pour renforcer les capacités de chacun. Ce socle en partage facilite la circulation d'expériences et d'expertises, quelle que soit la localisation géographique.

La question est donc la capacité des MFR à s'appuyer mutuellement pour renforcer leurs capacités respectives. Cet appui « technique » est un élément essentiel du développement des MFR, notamment dans les contextes où elles sont encore récentes ou fragiles. Il est ce qui leur permet de se professionnaliser, de renforcer leurs équipes, de faire évoluer leur gouvernance, etc. D'où l'importance de comprendre comment ces appuis fonctionnent aujourd'hui, et quels défis restent à relever pour renforcer leur cohérence et leur efficacité.

Le constat est que cette dynamique d'appui est en pleine transformation. Au cœur de cette transformation se trouve une volonté d'évoluer vers une logique plus horizontale, et vers un modèle dans lequel les Unions puissent jouer un plus grand rôle dans la définition de leurs besoins, mais aussi dans la production de connaissances utiles à l'ensemble du mouvement.

Pour comprendre cette évolution, revenons d'abord sur le modèle actuel de renforcement des MFR et leurs Unions, qui repose sur trois niveaux complémentaires :

1. Une dynamique d'appui bilatéral entre les Fédérations françaises et les Unions nationales partenaires
2. Un appui technique des Unions par l'UNMFREO : à la fois appui technique par l'équipe internationale (notamment dans le cadre du programme ARQ), et un appui plus politique porté par l'Union Française.
3. Des mécanismes de mutualisation internationale (communautés de pratiques, plateforme, échanges régionaux)

Chacun de ces niveaux joue un rôle spécifique dans le renforcement des capacités des Unions, avec ses forces et ses limites.

UN APPUI DES FEDERATIONS PARTENAIRES AUX UNIONS NATIONALES

Les Fédérations françaises jouent historiquement un rôle central pour appuyer les Unions nationales partenaires sur une diversité de dimensions. Elles interviennent notamment (mais pas uniquement) sur trois enjeux majeurs :

- La gouvernance associative (répartition des rôles ; organisation des AG ; animation d'un conseil d'administration ; etc.).

- La pédagogie de l'alternance (construction de référentiels, mise en œuvre du rythme pédagogique, relation familles-maîtres de stage, accompagnement des moniteurs dans leur pratique quotidienne, etc.)
- Les enjeux administratifs et organisationnels (mise en place de procédures internes, etc.)

Cet appui se matérialise notamment par des missions de terrain, qui peuvent impliquer directeurs, administrateurs, formateurs, etc. Ces missions créent des moments forts d'échanges, et structurent la relation. Par ailleurs, l'appui se matérialise aussi par une diversité d'échanges techniques, la relecture de documents, la préparation de projets, etc.

UN APPUI TECHNIQUE ET POLITIQUE DE L'UNMFREO

L'équipe internationale de l'UNMFREO est également impliquée dans l'appui aux Unions, principalement dans le cadre du programme international ARQ financé par l'AFD. Cet appui se traduit notamment par :

- **Un appui de proximité auprès des Unions engagées dans le programme ARQ**, autour du renforcement de leurs capacités de gestion financière, de la mise en place d'une culture de suivi et de l'introduction d'outils relatifs à la qualité des actions menées, etc. Cet appui est donc assez orienté par la mise en œuvre du programme.
- **Un travail d'appui plus transversal** qui passe notamment par la production de ressources communes (cadres, outils, etc.) ; et l'organisation de sessions collectives (formations, mutualisation de pratiques, etc.)

Dans cette équipe, les Chargés de Mission « Terrain » jouent notamment un rôle de proximité vis-à-vis des Unions et peuvent constituer un relai entre les Fédérations françaises et les Unions. Ils et elles sont une brique importante de la mise en œuvre et du suivi du programme ARQ.

L'appui politique de l'UNMFREO se manifeste surtout par sa capacité à ouvrir des portes institutionnelles aux Unions partenaires (participation à des rendez-vous stratégiques, appui dans le dialogue avec les autorités nationales ou régionales, etc.) Il peut jouer aussi un rôle de légitimation du modèle MFR, en donnant du poids aux démarches de plaidoyer des Unions lorsqu'elles cherchent une reconnaissance officielle ou un cadre réglementaire favorable.

UN EFFORT DE MUTUALISATION DES EXPERIENCES AU NIVEAU INTERNATIONAL

Le troisième vecteur de renforcement de capacités est celui de l'appui mutuel ; autrement dit la mutualisation des expériences des Unions et des Fédérations au niveau régional ou international. Cette mutualisation passe aujourd'hui à la fois par la mise en place de « Communautés de Pratiques », et par le développement récent d'une Plateforme numérique internationale d'échanges.

- **Les Communautés de Pratiques (CdP)** ont été mises en place notamment autour de plusieurs enjeux-clés (modèles économiques, gouvernance associative, pédagogie par alternance). Elles ont pris la forme de séquences en visio réunissant des représentants d'Unions, de Fédérations et parfois de MFR locales, permettant de présenter des expériences

et de comparer les réalités de chacun.

Les participants de ces CP soulignent que ces échanges ont permis de mettre des mots sur des difficultés partagées, et de formuler des repères communs (ex : “charte” autour de principes de gouvernance partagés).

- **La plateforme numérique internationale** a été développée avec une double fonction d’espace de stockage (documents et outils partagés), et d’espace d’échange en ligne. Pour le moment, la fonction la plus utile semble être le stockage partagé de documents, qui reste encore à affiner (voir Fiche 5).

Les canaux de renforcement de capacités sont donc nombreux, et en partie complémentaires. Pour autant, dans ce domaine, nous entendons au sein du réseau MFR, **plusieurs défis importants et plusieurs pistes** pour aller plus loin :

DEFI 1 : COMMENT IDENTIFIER LES BESOINS D’APPUI LES PLUS PRIORITAIRES AU SEIN DES UNIONS ?

La première question-clé (soulevée notamment par les Unions), est de savoir **qui définit, et comment se définissent les besoins d’appuis et de renforcement de leurs capacités.**

Dans ce domaine, les entretiens montrent un basculement significatif dans certains pays au cours des dernières années : **depuis des « missions d’appui » qui étaient avant tout définies par les Fédérations, vers davantage d’écoute des Unions partenaires, pour repartir de leurs besoins prioritaires d’appui.** Autrement dit, les Termes de Référence des missions de terrain sont de plus en plus coconstruits, et cette évolution est vue comme une transformation importante dans la manière de travailler.

« Avant, on pouvait accueillir des missions de 10 personnes depuis la France, sans avoir participé à construire les objectifs de la mission. Aujourd’hui, on commence par discuter de nos besoins d’accompagnement et c’est sur cette base que les personnes sont choisies. » (Union)

Pour aller plus loin dans cette évolution, les témoignages mettent en avant notamment **deux prérequis importants** :

- Tout d’abord, la capacité pour une Union de définir et formuler clairement ces objectifs et ces besoins. Or cet exercice **implique une certaine solidité des équipes des Unions** : elle peut s’avérer difficile pour des Unions en situation de fragilité, mais aussi pour des équipes de direction assez récentes au sein de ces Unions. Il existe donc un enjeu **d’accompagnement de cette expression des besoins pour les Unions les plus fragiles.**
- Ensuite, la formulation claire des besoins d’appui **implique aussi l’existence d’un dialogue transparent et honnête entre l’Union et la fédération partenaire.** Or cette ouverture du dialogue est un processus. Plusieurs témoignages soulignent ainsi une progression du dialogue dans leur partenariat, vers moins de réserves et davantage de capacités à *« pouvoir se dire les choses ».*

DEFI 2 : COMMENT MOBILISER LES APPUIS LES PLUS PERTINENTS, POUR REpondre A CES BESOINS ?

A mesure que celles-ci avancent dans la structuration de leurs activités, les besoins des MFR et de leurs Unions se précisent et se transforment. Pour des Unions assez solides par exemple, certains sujets d'appui deviennent moins pertinents (gouvernance MFR, etc.), tandis que d'autres besoins nouveaux émergent.

Le constat partagé ces dernières années est donc celui de la **diversification des besoins d'appui des Unions Nationales, et la question qu'il pose est celle de la capacité ou non à répondre à ces nouveaux besoins.**

Parmi les besoins nouveaux qui émergent, nous entendons notamment :

- **Le besoin de renforcer son expertise autour de la recherche de financement et l'écriture de projets à soumettre aux bailleurs.** Certaines Unions ont pu développer leurs compétences dans ce domaine, mais restent en difficulté face à la réponse à des Appels à Projets larges (ex : financements européens), qui sont plus techniques en termes d'écriture et d'exigences administratives & financières. Ce besoin d'appui des MFR se fait entendre sur tous les continents, que ce soit au Brésil, en Bosnie ou au Sénégal.

« C'est toujours les mêmes organisations qui remportent les Appels à Projets, donc on doit être à leur niveau. On a besoin de savoir comment compléter/rédiger les projets ; toutes les choses techniques à connaître dans les réponses. » (Union)

- **Le besoin d'appui aux démarches de plaidoyer,** afin de permettre la reconnaissance et le financement public des formations MFR. Plusieurs des témoignages reviennent sur cette dimension d'appui, et sur la nécessité de travailler sur les cibles à définir pour ces stratégies de plaidoyer et sur la manière de déployer ces stratégies à l'avenir.
- **Le besoin d'échange autour de la pédagogie MFR :** un constat fréquent est que l'appui et le renforcement de capacité se concentre de plus en plus sur des questions organisationnelles ; alors qu'il existe un besoin d'échanger davantage des contenus et les formats de formation. Ces échanges existent bien sûr, mais ils pourraient être remis plus au cœur de l'appui technique entre les MFR, puisqu'il constitue le cœur de ce qu'elles portent en commun.
- **Le besoin d'appui à la réflexion stratégique des Unions.** Beaucoup d'Unions se trouvent prises dans l'urgence du quotidien, sans toujours disposer des outils ou du recul nécessaires pour définir des priorités claires, anticiper leur développement ou stabiliser leur modèle économique. Elles voient l'expérience des autres MFR et de l'équipe UNFMREO comme un appui possible dans ce domaine.

Face à chacun de ces besoins, la question est de savoir qui détient les ressources d'expertises pour y répondre, et comment organiser cette réponse (pour éviter que l'appui soit orienté en fonction de l'offre des Fédérations plutôt que de la demande des unions). L'expertise peut se trouver dans une diversité de profils au sein de la Fédération, mais aussi dans d'autres Fédérations, ou encore dans d'autres Unions nationales ailleurs dans le monde. Le défi est donc d'adapter les apports d'expériences et d'expertise aux besoins spécifiques de chacun.



UNE PISTE A METTRE EN DISCUSSION :

→ **Développer des viviers de « personnes ressources », issues de l'ensemble du réseau MFR.**

Il serait intéressant de chercher à cibler des expertises à la fois en France et dans le monde afin de **constituer des viviers de personnes ressources par thématiques**, et d'élargir ainsi la base de compétences disponibles. Cette démarche permettrait de **détacher l'expertise du seul lien bilatéral entre Fédération et Union**, et de répondre plus précisément aux besoins exprimés.

Ces viviers pourraient être structurés en fonction des grands sujets/besoins d'appui (gouvernance / pédagogie / insertion des jeunes / réflexion stratégique / reconnaissance des formations, etc.), en laissant la possibilité de faire évoluer ces besoins au fur et à mesure.

Ils impliqueraient d'identifier au préalable les champs d'expérience/expertise des acteurs-clés des Unions et Fédérations, et de cartographier ces expertises. Le constat clair aujourd'hui est qu'il existe dans de nombreux pays (ex : au Maroc, au Togo, au Brésil, etc.) des personnes ayant développé des expertises très utiles à l'ensemble du réseau, et qu'un premier niveau de cartographie (non systématique et non exhaustif) serait réalisable par l'équipe et un noyau d'acteurs-clés du réseau.

Notons que ce principe de mobilisation d'un vivier de personnes ressources a déjà été en partie développé par le passé au sein des MFR, sous différents formats. Par exemple, à travers la création d'un parcours de formation commun, construit avec plusieurs partenaires-clés du mouvement MFR (IFOCAP, CIEDEL, etc.) mais aussi avec des personnes-clés au sein des équipes MFR de différents pays (directeurs d'Unions, référents pédagogiques, etc.). Cette collaboration a permis de concevoir trois grands parcours internationaux : un parcours pour les responsables pédagogiques, un parcours pour les directeurs d'Union, et un parcours pour les administrateurs, en travaillant ensemble sur des référentiels de formation puisant dans les expériences et expertises de chacun. L'initiative semble tout à fait intéressante, et constitue un premier niveau de réponse aux constats posés, qui mériterait d'être davantage valorisée et animée au sein du mouvement.

Au-delà de ces référentiels communs de formation, il pourrait être utile également de formaliser ce « vivier » de personnes ressources, auprès duquel les Unions nationales pourraient demander un appui ponctuel sur un sujet prioritaire (gouvernance, alternance, modèle économique...). **Ces personnes, issues de différents pays seraient mobilisables, pour des appuis déconnectés des cadres bailleurs.** Un tel dispositif renforcerait l'autonomie des Unions, valoriserait l'expertise Sud-Sud et améliorerait la qualité des appuis apportés.

Exemple éclairant : Le « Hub d'appui aux pays » du NAP Global Network :

Le *NAP Global Network* est un réseau créé en 2014, soutenant les pays dans leurs efforts d'adaptation aux changements climatiques à travers le monde. En 2016, le réseau a mis en place un « Centre de soutien aux pays »², mécanisme simple dans lequel chaque pays membre peut soumettre une demande précise (ex. : élaborer une stratégie, améliorer un dispositif de suivi, renforcer une équipe), et le réseau mobilise rapidement un expert issu d'un vivier international pour réaliser cet appui. Ce système fonctionne parce qu'il est léger, réactif et fondé sur les besoins, non sur les projets existants.

² <https://fr.napglobalnetwork.org/country-support-hub/>

Ce principe de mise à disposition de personnes ressources est assez ambitieux et exigeant pour le mouvement MFR. Il implique notamment de parvenir :

- A accompagner l'expression des demandes de chacun, et s'assurer que ces demandes soient claires et puissent être accompagnées ;
- A préciser le système de rétribution des personnes ressources et éviter de trop mobiliser certaines d'entre elles, au détriment de leur propre structure ;
- A communiquer sur le dispositif, et à y associer un fond dédié, etc.

Une alternative assez proche pourrait être la mise en place d'un « système d'échange de savoirs » plus formalisé entre les pays. Chaque pays/Union serait reconnu sur certaines expériences et certaines compétences qu'il pourrait transmettre, tout en pouvant solliciter les autres sur leurs propres expériences et expertises. Aujourd'hui cette mise en lien faite de manière informelle, par le biais des chargés de mission, qui connaissent les parcours des différentes Unions et leurs forces spécifiques.

La piste serait donc de formaliser cette connaissance au niveau de chaque pays, pour se repérer plus directement sur les expériences et expertises utiles au sein du réseau.

« Par exemple, l'expérience du Maroc sur la place des coopératives qui chapotent des MFR, c'est très utile. Savoir qu'on pourrait les solliciter là-dessus, c'est précieux. » (Union)

- **L'avantage d'un système d'échange de savoirs de ce type est de renforcer une dynamique horizontale de réseau et une logique d'entraide entre les membres, mais aussi de mettre en avant des pays (plutôt que des personnes en particulier) dans la reconnaissance de leurs avancées.** Il permet aussi de placer chaque pays dans une **dynamique de « don/contre-don »**, qui les sort d'une posture de bénéficiaire d'un appui extérieur, et valorise les parcours de chacun.
- **En revanche, ce type de système est très exigeant en termes d'animation,** et peut s'avérer moins efficace si les personnes les plus utiles au réseau se sentent moins directement impliquées dans ce dispositif que par le biais du « vivier ».



PISTE A METTRE EN DISCUSSION :

→ **Renforcer les dynamiques d'appui au niveau régional.**

Le constat partagé est que l'échelle régionale est particulièrement intéressante dans l'échange d'expériences et l'appui aux Unions, à la fois du fait des questions de langue et de proximité géographique, mais aussi dans la compréhension mutuelle du contexte et des contraintes qui pèsent sur les MFR.

Lorsque plusieurs Unions d'une même région expriment le même besoin de renforcement, l'organisation d'un appui multi-pays s'avère très pertinent afin qu'elles puissent profiter d'une même expertise, mais aussi partagent leurs expériences et qu'elles aillent plus loin dans l'enrichissement mutuel autour du sujet concerné.

Ce type de dynamique a été développé avec succès en Afrique de l'Ouest :


- Intervention d'un expert issu de l'une des Fédération partenaire, pour une formation commune à plusieurs pays de la région (Mali / Togo / Bénin),

- Renforcement commun d'une cinquantaine de moniteurs issus du Togo et du Bénin, autour des enjeux d'agroécologie (dans le cadre du programme CAAC du CFSI). Dans les deux cas, les formations ont montré qu'un appui multi-pays peut être plus efficace et plus motivant qu'un accompagnement isolé pays par pays.

→ **Cet appui multi-pays régional existe donc déjà mais pourrait être renforcé** (comme l'une des dimensions du renforcement plus large de la dynamique régionale, évoqué dans les pages qui suivent).

Certains témoignages évoquent aussi la piste d'une mise en place de « centres de formation régionaux », afin de disposer dans chaque région d'un espace où trouver les outils pédagogiques et les formateurs ayant une proximité géographique et linguistique. Cette piste, assez lourde à développer, est à mettre dans la balance des autres piste évoquées ci-dessus.

Sur la question spécifique de la pédagogie de l'alternance par exemple, nous entendons clairement ce besoin de développer l'existence de personnes ressources au niveau régional, qui puissent accompagner les Unions et les MFR afin de pouvoir mieux comprendre la spécificité du modèle MFR et mieux l'expliquer auprès de leurs partenaires.

 **L'un des points communs de ces différentes pistes est de décorréliser la question des appuis techniques de la relation bilatérales entre une Fédération et son Union partenaire**, en assumant que les besoins se diversifient et que les expertises se trouvent à différents endroits du réseau MFR. **Cette logique permet aussi de penser des appuis qui soient utiles à la fois pour des Unions et pour des Fédérations en France**, qui peuvent se trouver face à des défis communs (ex : comment accéder aux financements européens).

DEFI 3 : COMMENT FAIRE EN SORTE QUE CES APPUIS BENEFICIENT A LA FOIS AUX UNIONS ET AUX MFR LOCALES ?

Les témoignages des Unions se rejoignent autour du constat que les appuis techniques restent souvent au niveau de leur structure, et se diffusent difficilement vers leurs MFR membres.

Les missions d'appui et les espaces d'échange d'expériences mobilisent principalement les équipes des Unions, et la "cascade" d'apprentissage n'est pas évidente à mettre en place : beaucoup d'informations se perdent entre le niveau national et le niveau local. De plus, les MFR locales manquent de temps, de compétences ou de ressources pour absorber des outils nouveaux, qui peuvent être assez complexes.

Or la force du réseau MFR repose sur les Maisons : ce sont elles qui portent la formation, l'alternance, la relation avec les familles, les administrateurs, les maîtres de stage. Si les appuis n'atteignent pas ce niveau, leur impact risque d'être limité.

Le défi est donc de proposer des outils simples, courts, pratiques (et une traduction ou adaptation linguistique lorsque nécessaire) pour atteindre les Maisons. Mais il est aussi surtout d'organiser davantage d'échanges de pairs à pairs entre les Maisons elles-mêmes :



PISTE A METTRE EN DISCUSSION :

→ Développer davantage les échanges “pairs à pairs” entre différents métiers au sein des MFR

Il s’agit de renforcer les échanges entre métiers au sein des MFR, et les dynamiques de « communautés de métiers » qui en découlent. Autrement dit : pouvoir échanger entre moniteurs, entre directeurs, entre responsables pédagogiques, entre administrateurs, qui partagent les mêmes défis.

Cette approche “pair à pair” est perçue, au sein du réseau MFR, comme concrète et directement utile, car elle se fonde sur des réalités de terrain. Ces échanges peuvent fonctionner à plusieurs niveaux :

« Quand les moniteurs du Togo ont échangé avec ceux de Loire-Auvergne, ce sont des pratiques directes qu’ils ont pu reprendre. » (Union)

« Les administrateurs congolais ont compris leur rôle en parlant avec d’autres administrateurs africains. » (Union)

- **Entre l’Union et la Fédération partenaire :** Développer des formats de rencontre entre fonctions équivalentes (directeurs, moniteurs, responsables pédagogiques, administrateurs, etc.) pour entrer dans une relation de métier à métier. Ces pratiques existent déjà dans de nombreux pays et sont inspirantes :



Au Togo, les missions avec la Fédération Loire-Auvergne ont permis de travailler sur des sujets opérationnels : organisation du rythme alterné, gestion de la vie résidentielle, animation d’équipe, construction de référentiels locaux, etc. Les équipes togolaises soulignent que c’est dans ces moments “à égalité”, autour d’un problème pédagogique concret, que l’appui français est le plus apprécié.



Les fédérations du Rio Grande do Sul et du Paraná ont pu développer des échanges avec les MFR en France, impliquant des formateurs, des directeurs de MFR, mais aussi responsables politiques locaux et des universités. Ces échanges ont permis de créer du lien, de renforcer la légitimité des MFR, mais aussi de renforcer directement les acteurs concernés.



Les MFR de Bosnie ont pu faire venir en France une délégation composée de responsables politiques, d’administrateurs MFR, d’entrepreneurs et d’agriculteurs, pour des échanges “métier à métier”. Les visiteurs ont pu dialoguer avec leurs homologues, et comprendre comment adapter certains éléments chez eux. Cette visite a montré à l’Union bosniaque tout l’intérêt de s’appuyer sur cette « communautés de professionnels ».

- **Au niveau régional :** L’approche de pair à pair peut aussi se développer entre différents pays, et notamment au niveau régional ; à condition de cibler des échanges concrets sur les métiers (ex : comment suivre les maîtres de stage ; comment gérer la vie résidentielle ; comment remobiliser des jeunes en difficulté ; etc.) ; et de les animer activement.
En revanche, nous nous interrogeons sur la possibilité d’organiser ce type d’échange régulier au niveau international au sein d’une plateforme numérique commune (voir Détail Fiche N°5).
- **Au sein de chaque pays :** développer de petits collectifs de métiers entre MFR du même pays (moniteurs, directeurs, comptables, etc.) afin de mutualiser des outils simples, formuler des besoins communs, harmoniser certaines pratiques, etc.

COMMENT COLLABORER POUR FINANCER LES ACTIONS ET LE DEVELOPPEMENT DES MFR ET LEURS UNIONS ?

La question de l'appui financier est centrale dans l'appui aux MFR des différents pays partenaire. Cet appui permet aux Unions de se structurer, se professionnaliser, développer des formations, etc. Lorsqu'ils sont bien calibrés, ces appuis sont perçus comme des accélérateurs du développement des MFR et de leurs Unions.

Aujourd'hui cet appui financier se développe de plusieurs manières :

- **A travers le financement par le programme ARQ, central dans l'appui aux Unions**

Le programme ARQ constitue un socle central de financement des Unions. Il permet de soutenir les équipes, contribue à la mise en œuvre de leurs activités, finance des missions et des rencontres ; permet de développer des outils communs, etc.

Ce cadre de financement commun est aussi un atout en ce qu'il permet de structurer le réseau MFR, d'établir des objectifs communs, un suivi commun, etc. Mais il est aussi associé à des contraintes fortes : exigences administratives, reporting détaillé, obligations de conformité aux procédures AFD, etc. Nous y reviendrons.

- **Par le soutien des Fédérations aux Unions nationales partenaires, et leur rôle d'intermédiaire vers d'autres financements.**

En complément du programme ARQ, certaines fédérations françaises apportent des soutiens financiers divers (appui financier direct à l'Union, financement de missions d'expertise, contribution à des projets ciblés, soutien à l'équipement des MFR, etc.)

Ces Fédérations peuvent aussi faciliter la recherche de financements externes, et jouer alors un rôle de "passeur" entre les Unions nationales et différents bailleurs. Il peut s'agir :

- De faire le lien avec les Conseils Régionaux et mobiliser les dispositifs de coopération décentralisée (ex. Bretagne → Mali ; Normandie → Madagascar).
- D'appuyer la constitution de dossiers auprès d'institutions françaises ou européennes : (relecture de demandes de subventions, orientation vers des guichets pertinents (Erasmus+, FONJEP, FEADER, projets EuropeAid...).
- De faciliter le lien avec des ONG, des fondations, ou d'autres partenaires pour ouvrir certaines portes, mettre en relation, en co-signant certains projets.

Notons que cette fonction d'intermédiaire est valorisée par les Unions, et intéresse les Fédérations.

→ Derrière ces différents canaux d'appui financier, se trouve un même enjeu majeur : Si cet appui est indispensable au développement des MFR, il est aussi ce qui provoque le plus de risques de dénaturer la relation partenariale.

En fonction du cadre de départ et des exigences qui lui sont associées, celui-ci peut avoir des effets pervers :

- Il peut mobiliser toute l'attention, focaliser le partenariat sur une relation de supervision financière et contribuer au déséquilibre partenarial, etc.
- Il peut contribuer à fragiliser des dynamiques locales lorsque les attentes associées à ces financements sont trop grandes ou trop décalées des réalités sur le terrain.

La question qui se pose est donc la manière de penser cet appui financier pour éviter qu'il enferme les relations partenariales dans un cadre trop ambitieux, trop descendant, ou trop « hors sol ».

Dans ce domaine, les témoignages au sein du réseau MFR mettent la lumière sur **trois défis** :

DEFI 1 : COMMENT EVITER DE S'ENFERMER DANS UN PROGRAMME QUI UNIFORMISE LES ATTENTES, ALORS QUE LES SITUATIONS DES UNIONS SONT DIFFERENTES ?

L'un des enjeux les plus sensibles qui ressort des entretiens est le **décalage croissant entre une logique de programme international assez « uniforme », et la réalité très diverse des Unions nationales MFR impliquées dans ce programme.**

Il existe en effet des écarts importants de solidité institutionnelle entre les Unions nationales. Certaines Unions sont anciennes, dotées d'une équipe assez stable, d'un modèle économique établi, et d'une certaine habitude à gérer des financements externes (ex. Togo, Mali, etc.). D'autres sont plus récentes, avec peu de moyens humains et financiers, des MFR locales fragiles, et moins d'expérience face aux exigences de bailleurs. Entre ces deux extrêmes, se trouvent une série d'Unions qui ont pu avancer ces dernières années dans leur structuration, mais qui doivent encore renforcer certaines compétences.

Ces niveaux de « maturité » conditionnent directement la capacité des Unions à planifier leurs activités, à renseigner des outils de suivi, à gérer des budgets complexes, et à produire des livrables attendus dans un programme international.

Face à cette hétérogénéité, le programme ARQ a misé sur le fait de proposer un cadre commun. Cette volonté d'embarquer largement les Unions autour d'objectifs communs est intéressante, mais elle implique que toutes les Unions répondent aux mêmes exigences, maîtrisent la même complexité administrative, etc.

Or les exigences du programme (sécurisation financière, reporting et indicateurs associés, suivi administratif) semblent trop élevées pour les Unions les plus fragiles. Elles s'efforcent de "cocher les cases", mais se retrouvent dépassées par ces exigences, tandis que les Chargés de Mission Terrain peuvent passer plus de temps à pallier cette difficulté qu'à réellement accompagner les Unions.

Cette situation peut créer un effet pervers : les pays les plus fragiles peuvent se trouver encore plus fragilisés par ces exigences, et consommer une grande partie du temps des équipes d'appui, parfois avec peu de résultats.



PISTE A METTRE EN DISCUSSION :

→ Catégoriser les situations dans lesquelles se trouvent les Unions, pour porter des collaborations plus adaptées à leurs réalités

Il s'agit de reconnaître et d'assumer la diversité des situations des Unions, en repartant d'une compréhension fine de leurs contextes, leurs contraintes et leurs besoins. Ces différences de situations pourraient alors être mieux prises en compte dans la manière de penser les programmes à venir.

Il s'agirait donc de poser une série de dimensions clés (gouvernance, modèle économique, capacités de plaidoyer, etc.) et de chercher à définir la « situation » des différentes Unions sur chacune de ces dimensions. Ces situations pourraient être caractérisées autour de grands paliers tels que :

- « Situation de maturité »
- « Situation intermédiaire »
- « Situation de fragilité »
- « Situation de blocage »

Cette approche pourrait permettre d'avoir une vision globale des avancées des Unions, et d'adapter les modes de collaboration à la situation réelle de chacune d'entre elles :

mobiliser des appuis plus progressifs ; éviter de mettre en difficulté des pays autour d'objectifs ou d'exigences trop éloignées de leurs réalités, etc. Elle impliquerait de penser les futurs programmes internationaux à partir de cette typologie plus fine des situations, et d'éviter une approche trop uniforme de partenariat avec les Unions (voir pistes suivantes).

Exemple éclairant : AVSF et son Indice de Renforcement Institutionnel

AVSF travaille avec des organisations locales très hétérogènes. L'organisation a donc cherché à construire une lecture différenciée de ses partenaires, formalisée à travers un « Indice de Renforcement Institutionnel ».

Cet indice repose sur 6 composantes : capacités techniques, capacités administratives et financières, capacités d'incidence politique, représentativité / légitimité, fonctionnement démocratique de l'organisation et gouvernance, modèle économique, diversification des financements et capacité d'autofinancement.

A travers cet indice, AVSF distingue différents niveaux de structuration et d'autonomie des partenaires. Cette catégorisation est utilisée pour adapter les modalités d'appui.

Au sein des critères à analyser pour établir ces « situations », il serait utile pour les MFR de prendre en compte également deux autres éléments essentiels :

- **D'une part le contexte des pays dans lesquels se trouve chaque partenaire** (contexte ouvert, réduit, fermé : en prenant appui par exemple sur la ressource du CIVICUS Monitor).
- **D'autre part, la situation de la relation entre l'Union et la Fédération partenaire** (fréquence de dialogue, types de collaborations, etc.)

Enfin, il serait utile de réfléchir au suivi régulier de ces situations pays (tous les 6 mois par exemple), et à penser ce suivi en lien avec les Unions elles-mêmes, dans le cadre du « Pacte Partenarial » qui permet de définir ensemble ses ambitions stratégiques (voir piste suivante)



PISTE A METTRE EN DISCUSSION :

Travailler sur un cadres plus précis et plus engageant de conventionnement tripartite entre l'Unions, la Fédération, et l'UNMFREO : Le « Pacte Partenarial »

L'un des constats fréquents concernant les partenariats internationaux MFR est le besoin de cadres plus structurants pour guider et suivre chacun des partenariats. Il pourrait donc être utile d'envisager des conventionnements tripartites plus précis et plus engageant, mais aussi plus spécifiques à chaque partenariat.

Chaque conventionnement deviendrait ainsi un « Pacte Partenarial », et serait l'aboutissement d'un travail amont des partenaires, autour :

- Des besoins et des attentes précis de chaque partenaire.
- Des objectifs du partenariat et des activités communes à engager
- Des règles du jeu de la relation partenariale (modes de communication, outils de suivi, etc.)
- Des rôles et des responsabilités de chacun, et des exigences qui leur sont liées

Il ne s'agit pas de figer la relation (les besoins peuvent évoluer, de nouvelles activités peuvent émerger, etc.), mais de donner un cadre d'objectifs et d'exigences qui soit engageant pour tous, et qui soit une condition de la qualité de ce partenariat.

« Le partenariat aujourd'hui est très large, on met à boire et à manger dedans.

Il faudrait repartir des besoins et mieux définir les règles communes. »

(Équipe internationale)

A travers l'idée de « Pacte Partenarial », il s'agit de dépasser la collaboration au sein d'un programme spécifique, pour penser plus largement la relation. Ces Pactes ont tout intérêt à partir des Plans Stratégiques déjà existants au sein des Unions, et qui définissent un certain nombre de besoins et de priorités.

Ce Pacte Partenarial est aussi l'occasion de définir une série d'indices de suivi, et de préciser la manière de suivre les évolutions en commun (suivi semestriel ou annuel par exemple). Le constat en effet est que les cadres stratégiques de ce type peuvent avoir tendance à s'assécher et être mis de côté, s'ils ne font pas régulièrement l'objet d'un suivi commun, d'un dialogue, et d'un réajustement en fonction des réalités de chacun.

Notons que ces cadres pourraient également intégrer une clause sur les comportements éthiques, et sur les conséquences en cas de manquement aux règles du partenariat.

Il serait également utile d'intégrer dans ce cadre une réflexion sur le modèle économique qui permet de nourrir les objectifs qui ont été définis, avec un enjeu de diversification et de pérennisation des ressources pour pouvoir penser les évolutions sur le long terme.

De manière réaliste, il pourrait être intéressant de cibler dans un premier temps une série de partenariats « pilotes » (5 pilotes par exemples) auprès desquels accompagner cette démarche de dialogue et de conventionnement plus approfondi. Il s'agira, à travers ces pilotes, de « faire la preuve » de l'intérêt de cette démarche, pour mieux convaincre les autres partenariats de s'y engager.

DEFI 2 : COMMENT EVITER QUE LA RELATION FINANCIERE NE PRENNE LE PAS ET DESEQUILIBRE LE PARTENARIAT ?

Les entretiens montrent que la relation de financement peut contribuer à transformer la relation entre les Fédérations françaises, l'UNMFREO et les Unions nationales MFR.

Depuis les années 2000, l'augmentation des enveloppes financières des programmes internationaux et la montée des exigences de reporting qui leur sont associées, ont contribué à faire que la logique financière prenne parfois le dessus sur la logique de partenariat.

« Depuis 20 ans, le cadre de partenariat s'est affirmé de plus en plus comme administratif et financier, nous nous sommes trouvés accaparés par ça. » (Fédération)

Ce constat souvent est partagé : le suivi financier mobilise une part croissante du temps, au détriment des échanges autour des contenus pédagogiques des modèles d'alternance, etc.

Le risque évoqué ici est que la relation se structure de plus en plus autour du financement, et non plus autour du cœur du métier qui relie les MFR.

→ Du côté des Fédérations, le risque est de glisser vers un rôle de supervision des Unions plutôt que de partenariat.

Certaines Fédérations disent se retrouver dans une position ambiguë : entre un rôle de partenaires historiques de terrain ; et un rôle de « superviseur » de la mise en œuvre de certains financements.

« Il y a 15 ans, on pouvait se positionner comme partenaires, mais la relation de financement nous positionne comme davantage comme superviseurs. On a des comptes à rendre, j'ai besoin de remonter des infos. » (Fédération)

Ce changement de posture peut induire, dans certains cas, un **déséquilibre dans la relation**, entre d'un côté des Fédérations qui prennent une place de "bailleur technique" (qui demande et contrôle) ; et de l'autre des Unions qui prennent une place de "bénéficiaire", et doivent justifier de leurs activités (voir Fiche N°4)

Ce glissement est pourtant à l'opposé de la philosophie MFR, fondée sur la coresponsabilité, la confiance et l'échange entre pairs.

« Quoiqu'on dise, on est dans une relation de supervision : on se positionne un peu comme bénéficiaire, et les MFR de France se positionnent un peu comme bailleurs. » (Union).

Au-delà du déséquilibre qui peut se créer, cette relation de supervision peut rendre plus difficile l'expression des difficultés internes des Unions (qui peuvent craindre qu'elles soient interprétées comme une incapacité à gérer des fonds).

→ Du côté de l'équipe internationale UNMFREO :

Le suivi administratif, la conformité financière, le reporting AFD et la gestion technique du programme peuvent occuper également une part très importante du temps de l'équipe. Cela pose la question du temps disponible pour les autres rôles : d'animation du réseau, d'appui de proximité aux Unions, de facilitation des coopérations, etc. (Voir Fiche N°5)

Tout le défi est donc de désimbriquer la relation financière du reste de la relation partenariale. Cela peut passer par le fait de clarifier et faire bouger les rôles de chacun dans les programmes (supervision / appui / partenariat). Mais cela peut aussi passer par une prise de responsabilité plus grande de certaines Unions dans l'animation de dynamiques régionales (piste ci-dessous) :



UNE PISTE A METTRE EN DISCUSSION :

→ **Inciter à la mise en place de “chefs de file” régionaux face aux bailleurs**

Il pourrait être utile de réfléchir la question des financements internationaux en cherchant la mise en place d’un rôle de « chef de file régional ». Concrètement il s’agirait d’organiser un financement en cascades depuis ces « chefs de file régionaux » vers les différents pays de la région. Par ailleurs, ces chefs de file pourraient contribuer à appuyer les Unions de la région, à participer à leur montée en compétence, à porter des actions multi-pays, et à occuper une place d’intermédiaire technique face aux exigences des bailleurs.

Cette piste aurait pour atout majeur de sortir d’une relation Nord/Sud de supervision financière et de faire avancer les MFR vers davantage de « localisation ». Autrement dit, passer d’une logique “le Nord redistribue au Sud” à une logique de réseau régional qui redistribue lui-même un financement. Elle permettrait d’ancrer le financement, l’expertise et l’animation des échanges dans les régions ; et de renforcer ainsi des dynamiques Sud-Sud déjà existantes, en évitant un programme trop centralisé.

*« Le rapport de redistribution de la France vers les Unions a été logique pendant une période de structuration. Mais là, et on atteint une limite concernant nos positions respectives. »
(Équipe UNMFREO)*

- **Une première option serait de confier ce rôle de « chef de file » aux Unions les plus solides de chaque région.** Elle aurait l’avantage de s’appuyer sur des structures existantes, portées par des personnes déjà identifiées comme ayant des compétences solides pour se placer en interlocuteurs de bailleurs internationaux.

Notons que ce modèle existe déjà dans certaines expériences concrètes du réseau MFR :



Exemple du projet Togo/Bénin soutenu par le programme CAAC du CFSI autour des enjeux d’agroécologie. Dans ce projet, le Togo est porteur du projet, le Bénin est partenaire associé, et l’UNMFREO est partenaire technique, non superviseur. Le Togo assume le suivi du Bénin (appui, coordination, pilotage), tout en demandant ponctuellement un soutien technique à l’UNMFREO (TDR, ajustements budgétaires...). Ce modèle montre comment l’UNMFREO peut intervenir comme facilitateur plutôt que comme superviseur.



Exemple du projet Madagascar / Comores / Île Maurice, soutenu dans le cadre d’un financement de l’Union Européenne. Dans ce cas, Madagascar porte le projet européen, tandis que l’île Maurice et les Comores sont partenaires. Si le projet a montré des fragilités (sécurisation RH, gestion, coordination), il confirme l’intérêt de ce type de montage régional.

Si ces différents exemples existent, ils ne se déroulent pas sans difficulté. Ce qui illustre le fait que le rôle de chef de file ne s’improvise pas : il s’accompagne et se professionnalise avec le temps.

Par ailleurs, le fait de placer certaines Unions en position de chef de file comprend un risque à prendre en compte, celui de leur repositionnement au sein de leurs régions qui peut être délicat et créer des incompréhensions.

- **Une autre option serait la formalisation d'entités régionales regroupant les différentes Unions concernées, afin de définir ensemble des objectifs communs (projets régionaux, renforcements de capacités, etc.), et se placer comme « chef de file » capable de dialoguer avec les bailleurs et redistribuer les financements.**

Cette perspective est intéressante pour éviter les déséquilibres entre pays et renforcer les dynamiques régionales. En revanche, elle implique la création de nouvelles entités, qui devront trouver leur légitimité et prouver leur solidité vis-à-vis des bailleurs.

Quelle que soit l'option visée, cette piste du « chef de file régional » représente une opportunité (celle de construire une dynamique internationale dans laquelle les responsabilités sont réellement partagées), mais elle est aussi très exigeante pour les différents acteurs du mouvement MFR. Elle implique notamment :

- De garantir des RH suffisantes (coordinateurs, comptables, animateurs régionaux), et d'accompagner certaines compétences propres aux chefs de file (gestion financière, coordination de réseau, etc.).
- De cibler peut-être dans un premier temps des formats de financements régionaux de petite envergure pour tester et ajuster ce type de dispositif.
- De travailler sans doute aussi dans un premier temps sur des logiques où les chefs de file sont « co-demandeurs » d'un financement bailleur avec l'UNMFREO (comme cela est possible dans le cadre des financements européens par exemple), afin de mettre en place une dynamique de responsabilités partagées.
- De travailler enfin sur l'évolution de la posture de chacun face à ces rôles nouveaux, une posture qui implique d'assumer l'autonomie plus grande des Unions partenaires, et une forme de « lâcher prise » face aux priorités définies par les Unions.

FICHE 3

COMMENT COLLABORER POUR PERMETTRE L'ÉCHANGE ENTRE LES JEUNES ?

Les échanges de jeunes constituent l'une des formes les plus anciennes, les plus visibles et les plus symboliques de la coopération internationale au sein du mouvement MFR. Ils participent de l'ADN du mouvement : ouvrir au monde, développer la curiosité, favoriser la rencontre, mais aussi participer au renforcement des liens entre MFR de différents pays.

Cette capitalisation explore donc ce pilier particulier de la coopération entre MFR, en s'attachant à comprendre ce que ces échanges produisent, comment ils évoluent, quelles limites ils rencontrent aujourd'hui, et quelles pistes se dessinent pour les années à venir.

Les témoignages nous racontent les différents atouts de ces échanges :

→ **Ils soulignent tout d'abord comment ces échanges transforment les jeunes**, en leur permettant d'apprendre « en vivant quelque chose », en s'ouvrant à l'altérité, etc. Les jeunes comparent, se questionnent, se projettent, et en ressortent changés. Ils ont tendance aussi à redécouvrir leur propre territoire à travers le regard de l'autre.

→ **Ils soulignent aussi en quoi ces échanges peuvent être un levier de structuration pour la MFR elle-même.** L'accueil de jeunes étrangers peut pousser la MFR à renforcer son organisation interne, améliorer certains de ses équipements, mobiliser ses équipes ; mais aussi permettre aux familles et aux acteurs du territoire qui y participent de se sentir valorisés. Par exemple :



Au Brésil / Rio Grande do Sul : une MFR a dû améliorer sa capacité d'hébergement pour accueillir des jeunes français ; cela a conduit l'équipe à repenser son organisation et a produit des améliorations durables.



Au Togo et au Bénin : les échanges ont été l'occasion d'introduire de nouvelles pratiques éducatives (présentations publiques, visites d'exploitation, ateliers de découverte).

→ **Par ailleurs, au-delà du renforcement des MFR, ces échanges peuvent contribuer à donner de la visibilité au mouvement dans le pays, à souligner son caractère international, et à assoir sa crédibilité auprès des autres acteurs.**

→ **Enfin et surtout, ces échanges sont souvent une première pierre permettant de construire des liens durables entre MFR.** Dans un grand nombre de cas, les échanges de jeunes sont le point de départ d'un partenariat entre MFR.

Les échanges de jeunes constituent une dynamique au cœur de la relation de collaboration entre MFR, ils peuvent la nourrir, la motiver, et la pérenniser. Mais ces échanges se trouvent aussi face à **plusieurs grands défis** sur lesquels nous proposons de revenir :

DEFI 1 — COMMENT MAINTENIR DES ECHANGES DYNAMIQUES SUR LE LONG TERME, DANS UN CONTEXTE DE MOBILITES PLUS DIFFICILES ?

Nous le savons, la mobilité internationale est devenue plus fragile et plus difficile.

Les budgets dédiés à cette mobilité se réduisent, les obstacles administratifs se multiplient, l'accès à certains pays devient difficile (ex : Haïti, Afrique de l'Ouest, etc.), et la question de l'empreinte carbone de la mobilité devient plus centrale.

Dans ce contexte de mobilité réduite, la question de la place des échanges de jeunes est donc critique.

Par ailleurs, au sein du réseau MFR, une partie de la fragilité de ces échanges est liée au fait qu'ils reposent encore souvent sur quelques personnes-clés dans les MFR ou les Unions. Au Brésil, par exemple, plusieurs programmes d'échanges se sont arrêtés après le départ d'un moniteur « moteur », faute de relais structurés pour poursuivre la dynamique. La question est donc aussi la pérennisation de ces dynamiques d'échange, au-delà des personnes et des équipes.



PISTE A METTRE EN DISCUSSION :

→ **Travailler sur des formats d'échanges mixtes présentiel / en ligne, et sur des échanges structurés sur le long terme**

L'idée n'est pas de supprimer les mobilités physiques — irremplaçables pour permettre aux jeunes de vivre pleinement l'expérience interculturelle — mais de **les préparer et les prolonger grâce à des temps d'échanges structurés, à distance**. Plusieurs pays ont expérimenté avec succès des séquences d'échanges en ligne qui ont facilité la prise de contact, la présentation des territoires, ou la préparation des visites. Ces formats permettent aussi d'impliquer davantage d'acteurs (moniteurs, familles, partenaires techniques) sans surcoût.

Cela peut prendre la forme **d'ateliers réguliers entre classes, de vidéos produites par les jeunes pour présenter leur MFR, ou d'échanges techniques entre groupes de même niveau** (par exemple des élèves des filières agricoles comparant leurs pratiques d'agroécologie avant une rencontre physique). Ce type de dispositif crée une continuité éducative et permet des échanges dans la durée, même lorsque la mobilité n'est possible qu'une fois tous les deux ans.



Exemple des « échanges structurés » France – Togo : L'expérience France-Togo montre la puissance des échanges lorsqu'ils s'inscrivent dans un dialogue structuré plutôt que dans des mobilités ponctuelles. Pendant un an, des jeunes des deux pays ont travaillé ensemble autour de thèmes communs (migration, environnement, systèmes alimentaires, etc.) à travers des rencontres régulières, des échanges en ligne et des actions menées dans leurs territoires.

Cette continuité a permis de dépasser la logique du « séjour court » : les jeunes ont développé une compréhension mutuelle plus fine, identifié des enjeux semblables dans leurs réalités respectives et créé des liens durables (poursuite des échanges par WhatsApp, etc.)

DEFI 2 : COMMENT ELARGIR LES MOBILITES, ET GARANTIR UN ACCES PLUS EQUILIBRE AUX ECHANGES ?

Un autre constat récurrent est la forte inégalité d'accès aux échanges : certaines MFR multiplient les mobilités, d'autres n'en ont jamais organisé ; les jeunes français voyagent plus que les jeunes des Suds. Plusieurs raisons expliquent cette inégalité :

- Nous l'avons évoqué, **la question de l'accès** de plus en plus limité à certains pays/régions est pour des questions de sécurité (ex : Sahel) ou des restrictions administratives. Au Togo, à Madagascar ou au Maroc, l'obtention d'un visa peut mettre un projet de mobilité en péril.
- **La question du manque de temps** et de capacité des équipes à structurer des projets d'échange internationaux, et accompagner des groupes en mobilité. Les partenariats de mobilité impliquent un investissement fort des équipes pour porter la relation et maintenir le lien au fil des années.
- **Enfin, la question des moyens, voyager coûte cher.** Cette inégalité de moyen peut d'ailleurs se retrouver entre MFR d'un même pays. Ainsi par exemple, au Brésil, l'État du Rio Grande do Sul offre des niveaux de revenus plus élevés permettant à certains étudiants de partir, ce qui n'est pas le cas dans des États tels que Bahia, Maranhão et Pará.

Plusieurs pistes sont mises en avant pour progresser dans ce domaine :



PISTE A METTRE EN DISCUSSION :

→ Cibler les échanges entre jeunes sur des thématiques attractives et innovantes, capables de mobiliser des partenaires et des financeurs

Certaines thématiques d'échanges sont aujourd'hui très porteuses : agroécologie, transformation alimentaire, gestion durable des ressources, innovations numériques dans le monde agricole, etc. En construisant des échanges plus particulièrement centrés sur ces enjeux, les MFR peuvent non seulement donner plus de sens aux mobilités, mais aussi convaincre plus facilement des financeurs (collectivités territoriales, agences environnementales, entreprises, programmes de coopération) de participer au financement de ces échanges.

LA PLACE DE CHACUN DANS LES COLLABORATIONS

FICHE 4

Quels liens construire entre les Fédérations
et les Unions partenaires ?

FICHE 5

Quelle place de l'équipe internationale de l'UNMFREO
pour accompagner ces collaborations ?

QUELS LIENS CONSTRUIRE ENTRE LES FEDERATIONS ET LES UNIONS PARTENAIRES ?

Le lien entre les Fédérations MFR en France et les Unions MFR des pays partenaires constitue l'un des piliers historiques de l'action internationale du mouvement. C'est grâce à lui que les MFR se distinguent d'un modèle classique d'ONG : au lieu de reposer sur une "centrale" qui distribue des projets, l'international s'ancre dans des relations de territoire à territoire, de professionnels à professionnels. Ce sont des Fédérations, avec leurs Maisons, leurs équipes, leurs élus, qui se lient à des Unions nationales, elles-mêmes en prise directe avec des MFR locales et leurs réalités de terrain.

C'est donc aussi par ces Fédérations que peut se créer une adhésion du mouvement MFR français à l'international, et ancrer l'action du service international de l'UNMFREO au cœur du projet des MFR. Autrement dit, ce sont ces Fédérations qui permettent d'éviter que la dimension internationale des MFR soit « hors-sol », détachée des réalités de terrain vécues en France.

La relation Fédération-Union a rempli plusieurs fonctions essentielles ces dernières années.
→ D'un côté, elle a contribué à soutenir la structuration des Unions nationales, a permis de partager une culture pédagogique commune autour de l'alternance, de coconstruire des modèles de gouvernance associatifs etc.

→ D'un autre côté, elle a pu nourrir les Fédérations françaises en permettant une ouverture à d'autres contextes, un questionnement sur leurs propres pratiques, et une mobilisation de leurs jeunes et leurs équipes autour de projets solidaires.

Aujourd'hui, ces liens ne disparaissent pas, mais ils se transforment. Les contextes ont changé, du fait à la fois de l'évolution des Unions et de leurs besoins, de l'évolution des programmes de financement internationaux, mais aussi des mutations internes aux Fédérations (difficultés économiques, fermetures de maisons, renouvellement d'équipes, etc.).

Les relations Fédérations–Unions sont notamment confrontées à deux défis majeurs :

- **Maintenir l'engagement international** alors que les priorités locales sont lourdes ; et éviter que les partenariats ne reposent sur quelques personnes seulement
- **Trouver sa juste place** en tant que Fédération, entre soutien financier, appui technique et respect de l'autonomie ; afin de **construire des relations équilibrées, réciproques et respectueuses**, dans lesquelles chacun peut apporter et recevoir.

Nous revenons sur chacun de ces défis, et sur les pistes à creuser pour parvenir à y répondre.

DEFI 1 : COMMENT ENGAGER UNE COLLABORATION QUI IMPLIQUE UNE DIVERSITE D'ACTEURS AU SEIN DES FEDERATIONS ET DES UNIONS PARTENAIRES ?

Le premier défi est d'éviter que l'international soit vécu comme un "sujet à part" au sein de la Fédération, porté par un petit cercle, au risque de ne pas être intégré au projet global de la Fédération.

Le défi est assez commun à une diversité de réseaux internationaux, dans lesquels on observe que la qualité de chaque partenariat tient souvent à quelques personnes, actives et engagées. Mais ce constat est particulièrement vrai au sein des MFR : lorsque le binôme président-directeur d'une Fédération est convaincu de l'importance de l'international, le partenariat se développe, les liens se densifient, des projets émergent. À l'inverse, un changement de direction ou de gouvernance peut suffire à ralentir, voire à interrompre la dynamique. Plusieurs témoignages racontent l'évolution entre des phases d'intense collaboration et des périodes de quasi-silence, en fonction des équipes en place.

Le risque surgit lorsque le petit cercle d'acteurs porteurs du partenariat se renouvelle peu, et qu'il ne trouve pas suffisamment de relais dans le reste de la structure.

- C'est le cas par exemple quand certains "Comités pays" se résument à deux ou trois membres, qui voyagent, échangent avec l'Union, et suivent les dossiers ; tandis que les autres acteurs de la Fédération ne voient que de loin ce qui se joue dans ce partenariat.
- C'est le cas aussi quand certains directeurs témoignent de leurs difficultés à « raconter » ces partenariats internationaux, et à expliciter ce qu'ils apportent à leurs maisons (alors même que les difficultés locales peuvent être importantes : fermetures de MFR, équilibre économique fragile, etc.)

Pour éviter ce risque, le défi est justement de faire évoluer la manière dont les partenariats internationaux sont portés et racontés au sein des Fédérations. D'une part, en cherchant à rendre plus visible ce qu'ils apportent concrètement au territoire : et d'autre part en cherchant à embarquer un grand nombre d'acteurs du territoire dans le dialogue et l'action commune avec ces partenaires, pour que le partenariat soit « vécu » plus largement au sein de la Fédération.



PISTE A METTRE EN DISCUSSION :

→ Ouvrir un chantier collectif de réflexion sur ce que le partenariat international apporte à la Fédération et à ses MFR, afin de mieux le raconter et l'explicitier dans les territoires.

La condition centrale pour renforcer l'engagement des Fédérations dans l'action internationale des MFR et de parvenir à **mettre en lumière la valeur ajoutée de ces partenariats internationaux.** Autrement dit, faire de l'international non pas un « supplément d'âme », mais bien une composante utile du projet régional.

Cette valeur ajoutée existe, nous l'avons entendue. Elle se situe notamment :

- **Dans le lien aux acteurs publics du territoire** (valeur politique). Plusieurs Fédérations expliquent que leurs engagements à l'international leur ont ouvert des portes auprès des

Conseils régionaux, des collectivités, des institutions, etc. Le partenariat international est une manière de se positionner comme un acteur qui ne fait pas seulement de la formation professionnelle, mais qui porte un projet plus global de développement et de citoyenneté.

- **Dans l'attractivité de la formation MFR sur leur territoire** (valeur d'image). Plusieurs Fédérations mettent en avant le fait que leur ouverture vers l'international (et notamment l'échange de jeunes) les différencie d'autres acteurs de la formation (dans un contexte où l'attractivité des formations est un enjeu central).
- **Dans le lien d'ouverture qu'il permet de créer entre les familles et entre les équipes MFR** (ouverture au monde), et l'enrichissement que cette ouverture permet d'apporter.

Il serait donc utile de travailler (au travers, par exemple d'un groupe de travail UNMFREO / Fédérations) autour de cet « argumentaire international » et de la manière de le porter au sein des Fédérations. Cette réflexion collective pourrait notamment travailler :

- D'une part des indicateurs simples à rendre visibles pour mettre en lumière la valeur ajoutée de l'international ;
- Et d'autre part des formats communs de supports vivants (vidéos, podcasts, etc.) permettant de raconter les échanges internationaux et mieux les incarner au sein des Fédérations.



PISTE A METTRE EN DISCUSSION :

→ **Ouvrir des espaces de dialogue qui embarquent largement les MFR dans la collaboration (dialogues structurés, forums, etc.)**

Un deuxième levier consiste à faire du partenariat entre Fédération et Union un objet vécu par un maximum d'acteurs : jeunes, moniteurs, directions, administrateurs, familles, etc. Au-delà des missions d'appui portées par quelques acteurs, et des échanges de jeunes, il s'agit de **construire des espaces de rencontre, de parole et d'action commune qui donnent du sens au partenariat international.** Dans ce domaine, plusieurs Fédérations ont avancé et témoignent d'exemples intéressants :



Dans le cadre de son partenariat avec le Burkina Faso, la Fédération Maine et Loire a créé une commission internationale distincte du comité pays, pour élargir la collaboration au-delà d'un petit cercle de pilotage. La Fédération a aussi cherché à organiser un « **forum citoyen** », autour de grands sujets communs (climat, migrations, etc.) proposant des stands, des ateliers, et un temps d'échange avec les partenaires burkinabés. A travers ce Forum, des centaines de jeunes de la région ont pu s'impliquer dans ces échanges.



L'expérience de la Fédération Occitanie, avec l'accueil de plusieurs jeunes haïtiens en service civique est également intéressante dans ce sens : en passant dans toutes les MFR, en partageant leur expérience, ils ont permis une adhésion très large. Les élèves ont organisé des actions de solidarité, les familles ont accueilli ces jeunes, chacun se sentant ainsi partie prenante du partenariat.

DEFI 2 : COMMENT CONSTRUIRE DES RELATIONS PLUS EQUILIBREES ENTRE FEDERATIONS ET UNIONS ?

Le deuxième défi touche à l'équilibre de la relation partenariale entre Fédération et Unions nationales, autrement dit à la place et la posture de chacun.

Dans ce domaine, le premier risque est celui d'une position supervision des Fédérations vis-à-vis des Unions. Cette position de supervision est en partie liée à l'histoire du réseau MFR, mais elle découle aussi du fait que les Fédérations transfèrent des fonds aux Unions, et qu'elles ont besoin de suivre l'utilisation de ces fonds. Cette relation de supervision se traduit par une demande de suivi étroit des activités, du budget, de l'avancement des plans d'action, etc. **Or cette position de « superviseur » des Fédérations rend difficile une parole libre, d'égal à égal.**

Cette supervision pose également la question de l'autonomie des Unions dans leur fonctionnement, face au regard des Fédérations partenaires. Des tensions peuvent apparaître par exemple lorsque les Fédérations interviennent dans certains choix internes des Unions, notamment sur les questions de ressources humaines (ex : avis ou veto sur des recrutements et licenciements) ; et qui pose la question de savoir qui décide de la composition de l'équipe de l'Union.

Autre enjeu de l'équilibre partenarial : l'équilibre dans l'échange d'informations. Si les Fédérations ont accès à de nombreuses informations sur les Unions (les activités menées, les rôles de chacun dans l'équipe, le suivi des budgets, etc.) ; la question est de savoir si les Unions ont assez de visibilité sur les orientations, les activités et les actualités de ces Fédérations. Cet enjeu d'asymétrie d'information se traduit notamment au sein des Comités pays, qui sont souvent des miroirs de la qualité de la relation partenariale. Du côté des Unions, il existe un désir de savoir ce qui se joue en France : quelles difficultés rencontrent les MFR ? Quelles sont les attentes des Régions ? Comment évoluent les politiques publiques ? Les témoignages expriment ainsi le souhait que ces Comités Pays soient de vrais lieux d'échange d'actualités dans les deux sens.

« Il faudrait un Comité Pays qui ne soit pas uniquement un moment de compte rendu des activités de l'Union, mais plutôt un échange partenarial, autour de difficultés communes, d'enjeux communs, etc. (Union) »

Notons que cette question de l'équilibre partenarial n'est pas simple à résoudre. Il n'est pas seulement dépendant des Fédérations, mais se trouve aussi dans les mains des Unions.

Dans des contextes comme le Togo, le Mali, ou le Maroc, l'équilibre est facilité par la capacité du directeur de l'Union à définir ses besoins, à poser des limites, à assumer ses décisions, etc. Autrement dit, plus l'Union est solide, plus le partenariat peut être horizontal.

« J'ai l'impression qu'avec les années, nous sommes passés d'une "coopération" à un "partenariat". Dans la coopération, je dois suivre ; alors que dans le partenariat, je peux dire que cela ne me convient pas. » (Union)

Il ne s'agit donc pas d'imposer des rôles uniformes étant donnée la diversité des Unions. Avec une Union fragile, la Fédération peut jouer un rôle plus structurant ; avec une Union

consolidée, elle peut être davantage dans le dialogue et la mise en relation. L'essentiel est que cette posture soit explicite et partagée.

Enfin, notons bien que ces risques de déséquilibre ne remettent pas en cause la valeur et la nécessité du lien partenarial entre Fédération et Union. Ils poussent simplement à préciser les conditions d'un partenariat de qualité. Les exemples que nous avons mis en lumière montrent qu'il est possible de construire une relation équilibrée, dans laquelle la place de chacun est complémentaire.



PISTE A METTRE EN DISCUSSION :

→ Penser le Comité Pays comme un lieu de codécision sur les priorités, et d'échange sur les actualités réciproques

L'un des enjeux clés de cet équilibre partenarial est le renforcement des logiques de codécision, notamment sur l'usage des ressources, afin que les Unions ne soient pas seulement dans une logique de "recevoir et rendre compte", mais bien de "construire et décider avec". Pour cela, le défi est notamment de définir ensemble à la fois quelles sont les priorités sur le terrain, quelles sont les contraintes, et quelles sont les marges de manœuvre de chacun.

L'une des clés dans ce domaine est la manière de mener le dialogue autour des priorités de mobilisation de ressources, lorsque la fédération soutient financièrement l'Union. Quels investissements sont les plus urgents ? Quels projets peuvent avoir le plus d'impact sur le réseau ? Dans certains Comités Pays, le fait d'avoir des échanges ouverts autour de ces questions s'est avéré un bon moyen de construire une meilleure compréhension commune des besoins.

C'est aussi au sein de ces Comités Pays qu'ont pu se construire des dynamiques d'information mutuelle, qui ne concerne pas que les avancées d'un programme commun, mais permettent d'échanger plus largement sur le contexte de chacun des partenaires. Autrement dit, faire en sorte qu'il ne s'agisse pas seulement d'espaces où l'on demande "où en êtes-vous ?", mais aussi plus largement « que se passe-t-il chez vous ? ».



Certains Comité Pays démarrent systématiquement leur ordre du jour par un temps de partage des nouvelles des deux réseaux (Fédération et Union), avec des questions réciproques sur l'évolution du contexte, des activités, des perspectives à venir, etc. À force de se parler régulièrement des contextes réciproques, la parole se libère, la confiance se renforce. Cette pratique est très appréciée de deux côtés.

FICHE 5

QUELLE PLACE DE L'ÉQUIPE INTERNATIONALE DE L'UNMFREO POUR ACCOMPAGNER CES COLLABORATIONS ?

L'équipe de l'UNMFREO est un maillon central dans la dynamique internationale des MFR.

L'action de cette équipe est aujourd'hui directement liée à la mise en œuvre des programmes internationaux successifs soutenus par l'AFD (PROMOUV, SRJT, ARQ), qui exigent un accompagnement et un suivi sur un large panel de pays.

Dans les témoignages, les équipes internationales apparaissent à la fois comme un « **filet de sécurité** » **administratif et financier** (garant de la conformité vis-à-vis des bailleurs) ; et comme un **soutien de proximité**, pouvant jouer un rôle d'intermédiaire entre les réalités locales des MFR et les attentes des acteurs français.

Toutefois, cette équipe internationale est aujourd'hui confrontée à deux grands défis, qui sont utiles à mettre en lumière :

- D'une part clarifier le rôle des équipes (entre supervision, appui de proximité, coordination, etc.), en renforçant leur fonction d'animation régionale et internationale
- D'autre part, parvenir à « faire équipe » entre le siège et le terrain pour renforcer la cohérence et l'efficacité de l'accompagnement

DEFI 1 : COMMENT CLARIFIER LE RÔLE DES ÉQUIPES, ET RENFORCER LA FONCTION D'ANIMATION (REGIONALE ET INTERNATIONALE) ?

L'équipe internationale occupe aujourd'hui une position complexe : elle doit simultanément garantir la bonne exécution des programmes internationaux, et soutenir les Unions dans leur développement en fonction de leurs attentes spécifiques :

- **D'un côté, l'équipe porte une responsabilité administrative et financière sur le suivi des activités et la vérification des dépenses** (relances, reporting, arbitrages sur des règles parfois complexes, etc.). Face à ce premier rôle, le défi est d'éviter de n'être perçu que dans une fonction de contrôle et de supervision.
- **D'un autre côté, les CM (et notamment les CM Terrain) sont mobilisés pour accompagner les Unions en proximité, sur une diversité de dimension de leur développement** (structuration financière et comptable, rédaction de projets, etc.). Tout l'enjeu est alors de trouver la bonne place, en évitant l'ingérence (face à des Unions qui revendiquent leur autonomie). Notons au passage que les missions de ces CM sont aujourd'hui encadrées par le statut de VSI (Volontaire de la Solidarité Internationale) et sont donc, par nature, à durée déterminée (ce modèle est à interroger pour l'avenir).

Mais au-delà de ces deux fonctions, il existe un troisième rôle, qui nous semble tout à fait essentiel pour réfléchir au futur de l'action internationale des MFR : le rôle d'animation, de facilitation des échanges et de construction de dynamiques collectives. Il s'agit notamment d'aider à identifier des thématiques communes de travail, de favoriser les échanges entre pairs, de soutenir la construction de projets régionaux, etc.

Ce rôle central d'animation existe déjà bien sûr pour les équipes UNFMREO, mais il gagnerait à être assumé, clarifié et outillé, et ce à deux niveaux : au niveau régional et au niveau international.



PISTE A METTRE EN DISCUSSION :

→ Renforcer le rôle d'animation régionale des Chargés de Mission Terrain (animation des échanges de pratiques, accompagnement de projet régionaux, etc.)

Dans toutes les zones géographiques, le constat est le même : l'échelle régionale est la plus pertinente pour développer des échanges entre MFR. Les proximités de langue, les réalités agricoles communes, les enjeux partagés de relation avec les institutions publiques régionales, créent un terrain naturel pour les échanges. On constate ainsi les prémices de ces dynamiques régionales à la fois en Afrique de l'Ouest, dans l'Océan Indien et en Amérique Latine.

Ces dynamiques régionales se développent surtout autour de deux portes d'entrées :

- **L'échange et l'appui technique**

Dans chacune des régions, nous voyons émerger des formes d'entraide : partage d'outils, retours d'expérience, demandes ponctuelles de conseil, échange mutuel sur les actualités de chacun, etc.



En Afrique de l'Ouest, les directeurs d'Unions (Togo, Bénin, Mali, Sénégal, etc.) échangent régulièrement une diversité de documents ou d'outils : manuels de procédures, outils de suivi des moniteurs, cahiers de liaison, etc. Ces échanges se font surtout de façon informelle, souvent via WhatsApp, et témoignent d'un désir réel de s'entraider.

« J'envoie par exemple les premiers jets de mes outils pédagogiques à ses homologues, pour avoir leur avis. Parce qu'ils vivent les mêmes défis, et qu'ils voient immédiatement les points faibles ou les oublis. » (Union)



En Amérique latine, un groupe d'échange en ligne a été mis en place entre la Colombie et le Brésil, permettant de partager des événements du réseau, des outils pédagogiques ou encore les innovations observées dans les MFR. Le Brésil a par ailleurs récemment proposé d'envoyer un moniteur expérimenté en appui à la Colombie.

Les échanges existent donc de manière pragmatique, en fonction des besoins ; même si plusieurs Directeurs d'Unions reconnaissent qu'ils n'osent pas encore suffisamment "demander de l'aide", ni exposer leurs difficultés à leurs voisins. La peur du jugement et

l'impression de devoir "montrer que tout va bien" limitent donc encore la portée de ces échanges.

Par ailleurs, ces dialogues se font essentiellement entre directeurs d'Unions. Les liens sont encore à renforcer entre les référents pédagogiques, les responsables administratifs et financiers, les présidents ou les responsables de vie résidentielle, qui partagent des défis communs.

→ **Dans ce domaine, nous entendons partout la volonté d'aller plus loin dans ces échanges au niveau régional : impulser des centres pédagogiques régionaux, multiplier les appuis d'experts inter pays, etc. (voir Fiche N°1)**

- **Les projets communs et la voix régionale commune**

Nous l'avons également évoqué, le développement de projets communs est un levier puissant pour structurer une dynamique régionale. Les initiatives actuelles des MFR dans ce domaine sont révélatrices à la fois du potentiel et des difficultés de ce type de projets communs (voir Fiche N°2 : exemple du projet Togo/Bénin soutenu par le programme CAAC du CFSI, exemple du programme soutenu par l'Union Européenne dans l'Océan Indien)

L'un des éléments-clés de la réussite des consortiums régionaux est la capacité à animer le processus régional de construction de projets communs, et à maintenir ensuite le consortium à un niveau de communication permanente pour permettre à la dynamique collective de fonctionner. Certaines Unions s'interrogent encore sur leur capacité à « porter un projet ensemble », et c'est cette appréhension sur laquelle l'animation collective cherche à travailler.

Cet enjeu sera d'autant plus critique si les MFR cherchent à promouvoir des positions de « chefs de file » régionaux dans ses prochains programmes. Les chefs de file auront besoin d'un accompagnement actif dans l'animation et la coordination des partenaires régionaux.

⇒ **PISTE : Il s'agit donc de reconnaître la place centrale de cette animation régionale dans le métier de CM Terrain, (au-delà de leur fonction de suivi de programme).** Cette fonction d'animation régionale existe bien sûr, mais il reste à mieux en définir les contours et les outils. Il s'agit aussi de dégager du temps et des moyens pour cette fonction (organisation de rencontres régionales, suivi des dynamiques, appui à la conception de projets communs).

Nous l'avons noté, cette fonction d'animation pourrait s'appuyer sur les Unions les plus structurées pour jouer un rôle moteur (position de « chef de file »), sans leur transférer l'ensemble de la responsabilité.



PISTE A METTRE EN DISCUSSION :

→ Faire évoluer la plateforme internationale vers un espace de ressource et de formation à distance, animée par l'équipe UNMFREO

Un défi important pour l'équipe se situe aussi autour du renforcement d'un espace de mutualisation internationale, permettant au réseau de partager des ressources, de se former, d'harmoniser des outils, etc. La création de « communautés de pratiques » et la mise en place d'une plateforme internationale d'échanges, dans le cadre du programme ARQ vont dans ce sens, mais celles-ci sont encore face à certaines difficultés :

Les communautés de pratiques ont permis des échanges concrets entre acteurs confrontés aux mêmes contraintes (enjeu de gouvernance, question du modèle économique), en particulier entre directeurs d'Unions. Leur principal apport est de rompre l'isolement et d'échanger sur des solutions communes, utiles à chacun.

Toutefois ces CP sont aussi face à plusieurs défis, notamment :

- La question du niveau d'approfondissement des sujets abordés ensemble. Par exemple, sur le modèle économique, le travail s'est vite heurté au besoin d'entrer dans des aspects plus techniques (comptabilité, structure de coûts, analyse de marge),
- La barrière de la connexion et de la langue (le format "tous les pays ensemble" pouvant ralentir les échanges et limiter la prise de parole de certains)
- La diffusion interne dans les mouvements, qui peut rester faible : des responsables reconnaissent ne pas toujours savoir "ce qui ressort de tous ces échanges".

La plateforme internationale a été pensée comme un espace d'échange et de ressources, permettant à chacun d'accéder facilement aux documents produits dans d'autres pays, d'échanger des pratiques et de créer une mémoire collective.

Toutefois, dans les faits, l'usage de cette plateforme reste assez limité, du fait notamment de :

- Une difficulté d'accès et une navigation peu intuitive ;
- Une question autour de la « masse critique » d'informations disponibles pour en faire un espace-ressources directement utile pour répondre aux questions de chacun
- Une question autour du niveau d'animation nécessaire pour mobiliser les personnes régulièrement sur la plateforme et lui permettre d'être vivante
- Un enjeu de traduction automatique, facilitant l'accès aux ressources sur différents continents (notamment Amérique Latine).

Notons que ces enjeux ne sont pas propres aux MFR. Ils touchent beaucoup de réseaux internationaux lorsqu'ils tentent de structurer des outils numériques communs, et d'en assurer l'animation.

⇒ **PISTE : Il serait utile de repenser la plateforme internationale avant tout comme un espace d'information et de formations en ligne, en assumant que les dynamiques d'échanges/forum sont davantage animées au niveau régional.**

L'animation d'un espace de dialogue en ligne au niveau international est sans doute trop lourde, et en partie redondante avec l'effort qui pourrait être mis sur l'animation des

échanges régionaux (mais aussi redondante avec la réalité des interactions entre MFR qui passent par des canaux plus informels : groupes WhatsApp, échanges directs).

En revanche, l'équipe a tout intérêt à faire de cette plateforme une véritable **bibliothèque du réseau**, dans laquelle chacun sait qu'il trouvera les 5 types d'éléments suivants :

- Une série d'outils autour de questions essentielles qui se posent aux MFR et leurs Unions (gouvernance, alternance, suivi des moniteurs, RH, gestion financière) ;
- Des exemples de projets et de cadres de travail utilisés par différentes Unions ; mais aussi des récits simples d'expériences marquantes dans chaque pays (ex. : structuration d'une Union, réussites pédagogiques, etc.).
- Une cartographie des expertises ou des « viviers de personnes ressources » (ex. : qui peut accompagner sur la gouvernance ? sur la pédagogie ? sur le modèle économique ?) (Voir Fiche 1)
- Une série de modules de formations en ligne accessibles à tous, autour des compétences de bases des MFR et des Unions (Voir Fiche 1)
- Les documents de référence du Mouvement

→ **Cette piste est ambitieuse, car elle implique un travail important de l'équipe de ciblage, de collecte et de production de ces différents types d'information qui permettront de nourrir la Bibliothèque du réseau.**

→ **Mais elle pourrait aussi être une colonne vertébrale dans le projet international des MFR, permettant de soutenir plusieurs des autres pistes envisagées dans les pages précédentes (Chefs de file régionaux, viviers de personnes ressources, etc.)**

Pour être réellement utile cette plateforme a tout intérêt à intégrer un système de traduction automatique des textes et des vidéos ; et à investir sur une interface simple et lisible pour tous.

DEFI 2 : COMMENT « FAIRE EQUIPE » ENTRE LE SIEGE ET LE TERRAIN POUR RENFORCER LA COHERENCE ET L'EFFICACITE DE L'ACCOMPAGNEMENT ?

Le deuxième défi concerne le fonctionnement interne de l'équipe internationale de l'UNMFREO et notamment la relation entre le siège et les chargés de mission terrain.

Plusieurs témoignages reviennent sur le flou concernant les rôles et responsabilités respectifs (qui décide, qui valide, qui accompagne, qui arbitre), et sur la difficulté à travailler comme une équipe unifiée, en particulier du point de vue du terrain.

Le fonctionnement actuel tend à absorber les équipes de terrain dans une logique de gestion de programme, au détriment de l'animation et de la réflexion stratégique. Les témoignages des CM Terrain soulignent ainsi que la majorité des échanges portent sur des questions

administratives, et financières, et que les temps de réflexion collective sur les orientations des partenariats sont rares. Ces CM se sentent assez peu associés aux discussions stratégiques, y compris lorsque celles-ci concernent directement leurs régions, et qu'ils peuvent disposer d'une connaissance fine des dynamiques locales et des tensions en cours.

Derrière ces témoignages, nous entendons le besoin d'une plus grande **reconnaissance de ce rôle de CM terrain** afin d'éviter le sentiment d'être exclus de certaines discussions stratégiques, ou d'avoir du mal à faire entendre les alertes remontées depuis le terrain.



PISTE A METTRE EN DISCUSSION :

→ **Formaliser des espaces de réflexion collective au sein de l'équipe, pour échanger sur l'évolution des partenariats et sur les pratiques de chacun.**

Le défi central est de construire une équipe internationale, capable à la fois de :

- Partager une vision commune des partenariats,
- Débattre collectivement des situations complexes, et assumer des décisions partagées, notamment face à l'évolution à donner à certains partenariats
- Articuler les fonctions de gestion de programme, d'appui technique et d'animation régionale, et arbitrer ensemble sur le poids de chacune de ces fonctions
- Discuter des pratiques de chacun et chacune, et s'entraider

→ **Pour y parvenir, l'une des pistes principales est de renforcer les espaces de réflexion et de décision partagés entre siège et terrain.** Il s'agit de formaliser des temps plus réguliers d'échange pour avancer sur ces quatre dimensions.

→ **Il pourrait également être utile de mettre en place des temps de conseils mutuels/ d'échanges de pratiques plus formalisés (« codéveloppement ») entre Chargés de Missions,** pour qu'ils puissent réfléchir ensemble aux marges de manœuvre possibles en cas de difficulté, aux procédures à suivre dans les situations sensibles, etc.

14 PISTES POUR INVENTER LES COLLABORATIONS DE DEMAIN AU SEIN DU RESEAU DES MFR

1. Développer des viviers de « personnes ressources », issues de l'ensemble du réseau MFR.
2. Renforcer les dynamiques d'appui au niveau régional.
3. Développer davantage les échanges « pairs à pairs » entre différents métiers au sein des MFR
4. Catégoriser les situations dans lesquelles se trouvent les Unions, pour porter des collaborations plus adaptées à leurs réalités
5. Travailler sur un cadre plus précis et plus engageant de conventionnement tripartite entre l'Unions, la Fédération, et l'UNMFREO : Le « Pacte Partenarial »
6. Inciter à la mise en place de « chefs de file » régionaux face aux bailleurs
7. Travailler sur des formats d'échanges mixtes présentiel / en ligne, et sur des échanges structurés sur le long terme
8. Cibler les échanges entre jeunes sur des thématiques attractives et innovantes, capables de mobiliser des partenaires et des financeurs
9. Ouvrir un chantier collectif de réflexion sur ce que le partenariat international apporte à la Fédération et à ses MFR, afin de mieux le raconter et l'explicitier dans les territoires.
10. Ouvrir des espaces de dialogue qui embarquent largement les MFR dans la collaboration (dialogues structurés, forums, etc.)
11. Penser le Comité Pays avant tout comme un lieu de codécision sur les priorités, et d'échange sur les actualités réciproques
12. Renforcer le rôle d'animation régionale des Chargés de Mission Terrain (animation des échanges de pratiques, accompagnement de projet régionaux, etc.)
13. Faire évoluer la plateforme internationale vers un espace de ressources et de formation à distance, animée par l'équipe UNMFREO (Bibliothèque du Réseau)
14. Formaliser des espaces de réflexion collective au sein de l'équipe, pour échanger sur l'évolution des partenariats et échanger sur les pratiques de chacun.