



FRÈRES DES HOMMES

Frères des Hommes : l'engagement professionnel et militant au service de la transformation sociale



La formation comme vecteur
de la transformation sociale /
Capitalisation de l'expérience de
Frères des Hommes – la synthèse



FRÈRES DES HOMMES

Frères des Hommes : l'engagement professionnel et militant au service de la transformation sociale

Auteur : Claire Honoré - d'après le rapport
rédigé par Jean Eudes Beuret et disponible
sur demande à fdh@fdh.org

Crédits photos : Frères des Hommes
2015

**La formation comme vecteur
de la transformation sociale /
Capitalisation de l'expérience de
Frères des Hommes – la synthèse**



La capitalisation : un outil pour valoriser des expériences et accompagner vers la transition

Frères des Hommes s'est engagé de février 2013 à octobre 2014 dans un processus de capitalisation croisée de ses expériences et de celles de quatre de ses organisations partenaires au Sud : un mouvement paysan haïtien, une association sénégalaise de renforcement du secteur artisanal, une association indienne coordonnant un réseau d'action sociale et une association péruvienne de développement urbain. Cette démarche propose un cadre de réflexion et d'échange à l'échelle de cinq pays autour du thème « La formation, vecteur de transformation sociale ». Il s'agit pour Frères des Hommes d'opérer un changement dans ses pratiques d'intervention et de replacer la formation au cœur de ses actions.

Frères des Hommes acteur de transformation sociale

Frères des Hommes est une ONG de solidarité internationale créée en 1965. Ses activités visent à accompagner les organisations partenaires d'Afrique, d'Asie, d'Amérique latine et des Caraïbes dans la mise en œuvre de leurs plans d'actions et projets de lutte contre la pauvreté, qui s'inscrivent dans une ambition de transformation sociale visant à réduire les causes de la paupérisation. En France, l'association Frères des Hommes, que ce soit avec sa structure salariée au siège parisien ou avec ses équipes bénévoles en Région, conduit des activités de sensibilisation, d'information et de formation aux enjeux de la solidarité internationale et aux interdépendances Nord-Sud.

La transformation sociale a été définie par Frères des Hommes et ses organisations partenaires, pour cette capitalisation, comme un processus complexe à plusieurs niveaux, visant la sensibilisation ou la volonté de toucher la « conscience » des acteurs ; la modification de leur comportement dans leur mode de vie ; la modification des rapports sociaux au sein de l'environnement dans lequel ces acteurs agissent. Sur la base de cette définition, Frères des Hommes est un acteur de la transformation sociale au Sud via l'appui-accompagnement de ses organisations partenaires, mais aussi au Nord, via des activités d'information, sensibilisation, formation, échanges.

Sommaire

Remarque : une capitalisation vise notamment à documenter des savoir-faire et expériences que l'on ne saurait résumer. Cette synthèse met en avant certains éléments d'analyse mais ne peut se substituer à la lecture du rapport intégral – disponible auprès de Frères des Hommes. Le contenu des rapports et des synthèses est issu de la parole des partenaires, acteurs ou bénéficiaires, participant aux actions de Frères des Hommes.



1 — Frères des Hommes, acteur de la transformation sociale au Nord (p.9)

1 — Inventaire des actions relevant de contributions à la transformation sociale au Nord

2 — Le dispositif d'action pour la transformation sociale

Des professionnels, des bénévoles dotés de compétences spécifiques

Des compétences liées à l'engagement

Des difficultés d'articulation entre salariés et bénévoles

Des difficultés d'« arrimage » des actions menées

3 — La mécanique du changement : de la formation (au sens large) à la transformation sociale

Sensibiliser pour impliquer et mobiliser

Former pour créer un capital humain

Construire des liens entre solidarités au Nord et au Sud



2 — L'appui aux partenaires, acteurs de la transformation sociale au Sud (p.21)

1 — Inventaire des activités d'appui-accompagnement

2 — Le dispositif d'appui-accompagnement

Des compétences entre technique et politique

Un dispositif basé sur la circulation de l'information

Des savoir-faire mobilisant engagement professionnel et personnel

3 — La mécanique du changement : l'appui-accompagnement et le partenariat, pour la transformation sociale

Les gains obtenus et effets produits

Un partenariat à vocation opérationnelle

Autonomie et interdépendance dans le partenariat



1 — Frères des Hommes, acteur de la transformation sociale au Nord

1. Inventaire des actions relevant de contributions à la transformation sociale au Nord

Parmi les activités relevant de la transformation sociale au Nord et mises en œuvre par Frères des Hommes figurent des activités de formation (« Hémisphères », programme de formation-action au Développement et à la solidarité Internationale, 2010-2012), des campagnes de sensibilisation, des opérations relevant à la fois de la formation, de l'information et de la sensibilisation, telles que le programme « Résonances » (envoi de stagiaires au Sud et élaboration d'une newsletter), la formation via le volontariat au Sud, avec des jeunes

qui réinvestissent des compétences et leur expérience au Nord. Ces activités concernent avant tout le secrétariat permanent : l'équipe salariée au siège parisien de Frères des Hommes.

D'autres impliquent des équipes de bénévoles dont l'activité de base est d'animer une dynamique territoriale en France, là où elles se trouvent, pour sensibiliser le plus largement possible à des problématiques du Sud et, ce faisant, collecter des fonds. A partir de cette base, elles mènent des actions diverses, parmi lesquelles on retrouve notamment celles visant à créer des liens entre des solidarités internationales et des solidarités locales, des actions de sensibilisation pour un autre modèle agricole, considéré comme un enjeu partagé pour le Sud comme pour le



Simulation du jeu éducatif « Elementerre » sur l'accaparement des terres

Nord, des échanges Nord-Sud autour de problématiques spécifiques. Les actions des équipes de bénévoles combinent très généralement des objectifs d'information, de sensibilisation et de collecte de fonds. La capitalisation a permis d'explorer et de définir leurs actions.

On notera que Frères des Hommes n'a pas élaboré de « théorie du changement » relative à la vision de sa contribution à la transformation sociale au Nord. Il n'y a pas de stratégie globale mais un ensemble d'action convergentes, plus ou moins stables au cours du temps.

2. Le dispositif d'action pour la transformation sociale

Des professionnels, des bénévoles dotés de compétences spécifiques

Frères des Hommes est structuré autour d'un « secrétariat permanent » (composé de professionnels), d'un conseil d'administration élu en assemblée générale des membres, et de donateurs, puis compte des « satellites » que sont les équipes locales de bénévoles.

Le secrétariat permanent recherche des financements et sert d'intermédiaire technique entre les financeurs (institutionnels ou donateurs) et les partenaires



Christian Ricard de l'équipe de Paris et Mathieu Eyquard, chargé de projet

et bénéficiaires finaux des actions. Au Sud, il délègue la maîtrise d'œuvre aux organisations partenaires mais, au Nord, il met en œuvre directement sur le territoire des actions de communication, sensibilisation, formation.

Les équipes ont un ancrage territorial très fort : ce sont moins les antennes locales d'une organisation nationale que des dynamiques territoriales en interaction avec une organisation nationale. Elles bénéficient d'une grande autonomie. Elles interviennent parfois directement au Sud dans le cadre de projets cofinancés par des fonds qu'elles ont collectés.

La capitalisation a notamment permis d'explorer les compétences mobilisées par les équipes de bénévoles. Ce sont une connaissance et/ou une capacité collective à s'approprier des thématiques autour desquelles elles organisent des animations, à utiliser d'éventuels supports d'information produits par le secrétariat permanent et/ou à produire leurs propres supports d'information. Ce sont ensuite des compétences organisationnelles, de communication, une forte capacité locale de réseautage, des capacités d'animation.



Discussion lors de l'Assemblée générale de Frères des Hommes en 2015

Des compétences liées à l'engagement

Les compétences sont associées à un engagement. Les bénévoles s'impliquent soit à partir d'un engagement local qui devient global, dans une démarche citoyenne qui monte en échelle, soit à partir d'un vécu professionnel, souvent à partir d'un temps d'expatriation au Sud.

Les équipes s'investissent sur l'appui au Sud mais aussi sur des interactions Nord-Sud ainsi que sur des questions qui concernent avant tout le Nord mais impactent le Sud (par exemple les modèles agricoles mis en œuvre au Nord). Elles cherchent à faire le lien entre des problématiques du Sud et du Nord, soit en termes d'interdépendances (problématique du mal-développement opposé au sous-développement, sur laquelle Frères des Hommes a été précurseur), soit en termes de similitudes (avec des problématiques proches, notamment d'inégalités infranationales, des enjeux proches par exemple relatifs aux formes d'écono-

mie solidaire). Mais elles constatent une difficulté à mobiliser sur le « Nord-Sud ».

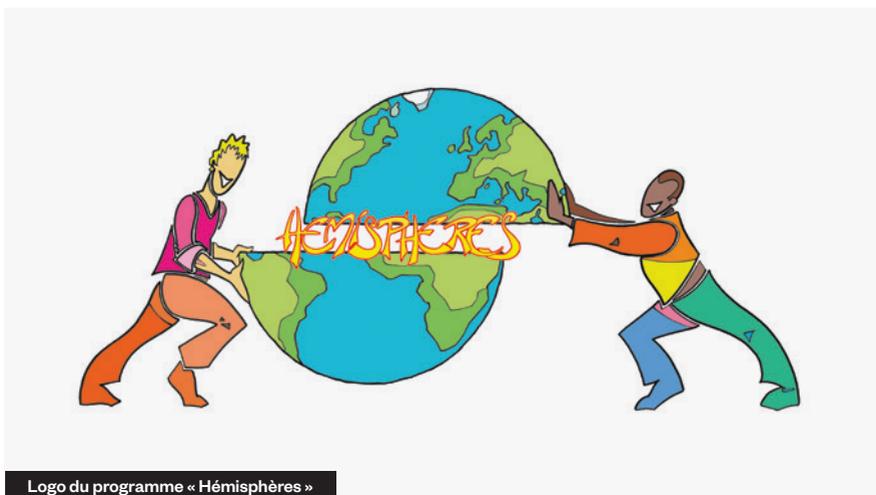
Des difficultés d'articulation entre salariés et bénévoles

L'articulation entre l'engagement citoyen (des équipes) et les compétences professionnelles (du secrétariat permanent) s'est révélée fructueuse dans certains cas, difficile dans d'autres. La professionnalisation du secteur de la solidarité internationale a mis à distance les bénévoles de l'action menée au Sud, ce qui nuit à leur implication. Ceci pose une question qui reste ici ouverte: la professionnalisation du secteur des ONG et les exigences croissantes d'efficacité et de redevabilité auxquelles elle répond condamne-t-elle l'articulation entre l'engagement citoyen local et l'action au Sud ?

Certaines équipes mènent des actions directement au Sud avec les ressources qu'elles collectent en tant qu'équipe Frères des Hommes, parfois avec peu de contact avec le secrétariat permanent. Ceci stimule l'implication des bénévoles, mais comporte des risques.

Le modèle d'articulation qui fonde les ONG, entre des ressources humaines professionnelles (de plus en plus professionnelles) et un engagement bénévole citoyen est en crise. Les équipes sont de moins en moins nombreuses et le renouvellement générationnel est difficile. La capitalisation pose la question de l'adaptation des formes d'engagement citoyen

proposées. Les jeunes contactent de plus en plus Frères des Hommes pour porter un projet (le leur) au sein de l'association, avec des démarches où la frontière entre la militance et l'expérience professionnelle n'est plus si claire qu'auparavant. Là où l'on s'impliquait dans un mouvement, on s'implique aujourd'hui plutôt dans un projet personnel que l'on soumet à un mouvement. La question du relais générationnel ne doit donc pas être posée en se demandant comment transmettre un relais à l'identique : les formes d'engagement sont appelées à évoluer pour être attractives, avec une ouverture aux souhaits d'initiative propre qui marque le registre « projet » porté par les nouvelles générations.



Logo du programme « Hémisphères »

Le retour sur les évolutions de ce dispositif durant les 20 dernières années fait ressortir des tendances lourdes qui confirment l'acuité des questions posées ci-avant, avec des projets plus complexes, des informations plus difficiles à exploiter pour les équipes, une mise à distance de celles-ci du fait de la professionnalisation de l'action au Sud (on évoque le « choc des années 2000 »). Certaines actions ont été un support de lien entre bénévoles et professionnels, d'autres des « occasions manquées » : la capitalisation a permis de faire ressortir certaines caractéristiques de ces actions tournées vers l'extérieur mais supports de liens au sein de Frères des Hommes, à développer.

Des difficultés d'« arrimage » des actions menées

L'analyse chronologique fait également ressortir deux enjeux majeurs. C'est d'abord le développement d'un ensemble d'actions qui visent à doter le réseau qui supporte l'action de Frères des Hommes au Sud, de nouvelles ramifications au Nord : il s'agit d'enrichir la relation partenariale Sud-Nord, avec de nouveaux acteurs au Nord, tels que le monde étudiant, ou des structures ancrées dans les territoires au Nord, telles que les AMAP (Associations pour le maintien d'une agriculture paysanne). C'est un enjeu pour le futur, avec cependant des difficultés à établir des liens stables.



Séminaire de capitalisation des pratiques de Frères des Hommes et de quatre de ses partenaires

Un deuxième enjeu tient au fait de « transformer l'essai » pour des expériences innovantes, intéressantes en termes de transformation sociale mais restées sans suite. La dernière décennie a vu un foisonnement d'expérimentations de ce type : les programmes « JINOV », « Désarmer pour combattre la pauvreté », « Hémisphères » sont des innovations qui ne se sont pas inscrites dans la durée faute d'avoir été portées par un réseau suffisant en interne et par un réseau d'alliances à l'extérieur de Frères des Hommes. Le retour sur l'histoire met en exergue la capacité d'invention de l'association mais aussi l'importance d'un partage collectif d'initiatives innovantes.

3. La mécanique du changement : de la formation (au sens large) à la transformation sociale

Sensibiliser pour impliquer et mobiliser

L'analyse des effets obtenus en termes de contribution à la transformation sociale, réalisée en atelier lors de cette capitalisation, a permis de relever notamment le « coup de projecteur » apporté par la sensibilisation sur des thématiques par-



ticulières, les liens créés entre solidarités locales et internationales, ou la montée en compétence de partenaires d'opérations de formation, la réalisation d'échanges de nature (échanges Sud-Nord, Sud-Sud dans des espaces de formation avec des acteurs du Nord) et/ou de qualité particulière. L'ampleur de la mobilisation apparaît par ailleurs comme le premier critère de réussite utilisé pour qualifier les effets potentiels obtenus en matière de sensibilisation.

Les conditions de réussite identifiées a posteriori, en matière de sensibilisation sont des objectifs clairs : l'implication active des citoyens cibles de la sensibilisation (invités à échanger, dialoguer...), le fait de s'associer à d'autres structures pour avoir un espace d'expression et d'action, le fait d'amener des partenaires du Sud à s'exprimer directement, l'usage de supports de communication professionnels, une inscription dans la durée.

Le danger étant de ne sensibiliser qu'un public déjà acquis, une question clé est de savoir comment toucher un public large. Des pistes de réponse ont été tracées à la



suite d'expériences réussies et d'échecs : aller à la rencontre de ces publics, à partir d'une thématique transversale Nord-Sud, en multipliant les formats d'approche (conférence-débat, films, buffet paysan, ateliers porteurs de parole...), aller les rencontrer là où ils sont et restent, plutôt que là où ils passent, dans un espace où ils ont du temps, toucher les adultes via les enfants en ayant recours au témoignage d'acteurs du Sud.

Former pour créer un capital humain

L'une des contributions majeures de la formation à la transformation sociale n'est pas immédiate mais passe par le fait de « semer des graines », c'est-à-dire de créer des ressources pour la transformation sociale, via de fortes inflexions de trajectoires de vie et/ou d'organisations. Un retour sur le programme « Hémisphères », avec quelques années de recul, a permis d'identifier des cas de très fortes inflexions, en faveur de la création de ressources et une mobilisation forte d'acteurs de la transformation sociale : ils s'engagent dans l'action, tout en disposant d'outils qu'ils se sont appropriés via la formation.

Le volontariat, comme l'ont rappelé les partenaires du Sud, est un support de formation et d'acquisition de compétences potentiellement réinvesties dans la transformation sociale au Nord. La capitalisation a permis d'explorer ces compétences. Elles sont nombreuses et sont réinvesties au Nord dans un parcours personnel, y compris de citoyen solidaire : elles rejoignent la création de ressources pour la transformation sociale. Elles sont paradoxalement peu valorisables en termes de sensibilisation, avec des ex-volontaires questionnés par leur expérience : ces interrogations s'opposent à une posture de communication.

Construire des liens entre solidarités au Nord et au Sud

Mettre en lien des solidarités au Nord et au Sud vise d'une part à travailler sur les interdépendances entre le Nord et le Sud, mais aussi à travailler sur des problématiques et enjeux communs au Nord et au Sud. La capitalisation a rappelé l'enjeu que ces liens représentent, comme les difficultés rencontrées pour les établir.

L'expérience de Frères des Hommes montre que certains thèmes fédérateurs peuvent favoriser la construction de liens entre solidarités au Nord et au Sud : ce sont notamment les agricultures paysannes (thème des campagnes « Mondialisons nos solidarités », « Janadesh »), le rôle et la place des femmes dans la société, la construction de la paix, l'économie sociale et solidaire. Ce sont potentiellement des thèmes « passerelle ».



Réunion de l'équipe du Mouvement paysan Papaye (MPP) avec Sara Hopsort, volontaire de Frères des Hommes en Haïti

La place du politique dans l'action de transformation sociale a été questionnée dans certaines fiches d'expérience. La trajectoire de Frères des Hommes a été marquée, suite à des crises internes, par une volonté de mise à l'écart du « politique » vis-à-vis de l'action menée. On rappelle cependant l'importance de laisser libre cours à une certaine élaboration politique, à partir des thèmes proposés pour la sensibilisation, pour que ceux-ci puissent être mis en lien avec d'autres

questions de société. Ce type de processus de politisation permet d'élargir la portée d'un message particulier en le liant à des enjeux d'intérêt général et de biens communs et permet d'obtenir que ce message soit porté par un réseau d'acteurs plus large. Ce travail d'élaboration politique des contenus est utile et ne signifie pas pour autant l'intégration de représentants de courants politiques dans une dynamique quelle qu'elle soit (représentants d'un ordre que l'on souhaite précisément transformer).

2 — L'appui aux partenaires, acteurs de la transformation sociale au Sud

1. Inventaire des activités d'appui-accompagnement

La capitalisation a permis d'inventorier et de caractériser précisément les activités d'appui et d'accompagnement aux organisations partenaires, mises en œuvre par Frères des Hommes : autour du projet (construction du projet, suivi et accompagnement de la mise en œuvre, appui méthodologique) ; autour du partenaire et de son renforcement institutionnel (apports méthodologique sur des éléments précis tels que la communication ou la gestion financière, inspiration par l'échange, gains en termes de capacité d'analyse ouverts par l'accès à des échanges diversifiés) ; en soutien au projet ou à un ensemble d'actions grâce à la collecte de fonds. Chaque activité relevant de la fonction d'appui-accompagnement, telle qu'elle est mise en œuvre par le secrétariat permanent de Frères des Hommes, a fait l'objet d'une caractérisation précise.

L'un des acquis de cette capitalisation est de mettre en lumière une fonction d'appui-accompagnement opérationnel et financier, fonction souvent mal connue, voire « transparente » aux yeux de certains partenaires qui en cernent mal les contours, ainsi que les compétences et savoir-faire sur lesquels elle se base.

Au cœur de cet appui-accompagnement, Frères des Hommes apparaît avant tout comme un traducteur des faits et langages dans d'autres langages et sous certains formats spécifiques, ceci le plus fidèlement possible (de la réalité du terrain vers le bailleur de fonds et ses formats d'instruction et de rapportage, de la réalité du terrain vers le donateur avec lequel une relation personnalisée est nécessaire, de la réalité du terrain vers un grand public cible d'opérations de sensibilisation, du bailleur et de ses procédures vers le partenaire, etc.) et organise une circulation de l'information sans laquelle l'action



ne peut avoir lieu. Sa maîtrise de plusieurs langages, sa capacité de traduction et sa capacité à organiser les flux d'information et de ressources fondent sa compétence.

L'ensemble des compétences-métiers correspondantes a été identifié et contribue à l'élaboration d'un référentiel de compétences.

2 Le dispositif d'appui accompagnement

Des compétences entre technique et politique

En termes de compétences, des évolutions notoires ont été observées depuis 10 ans au sein du secrétariat permanent, avec des gains en termes d'ingénierie de projet, ingénierie de formation, collecte et transmission de l'information, compétences en matière d'outils de contrôle et d'aide à la décision, de « fund raising ». Des pertes de compétences ont été identifiées en termes de connaissances et maîtrise des contextes, d'analyse politique, ainsi qu'une perte de capacité de mobilisation de bénévoles au Nord. On observe que toutes les compétences qui se sont en partie perdues ont un caractère politique : elles cèdent du terrain par

rapport à des compétences plus techniques qui accompagnent la professionnalisation de la fonction d'appui-accompagnement.

Un dispositif basé sur la circulation de l'information

Le dispositif mis en place par Frères des Hommes pour supporter la fonction d'appui-accompagnement est caractérisé par une recherche d'unité et de fluidité dans la circulation de l'information et son exploitation.

C'est une absence de spécialisation géographique des chargés de projets : elle permet une bonne circulation de l'information et une bonne appropriation collective de la stratégie institutionnelle, mais crée une tension entre un travail multi-pays et un besoin d'immersion dans chaque contexte. Des savoir-faire spécifiques, présentés dans le rapport, visent à pallier cette difficulté.

C'est l'absence de clivage entre suivi opérationnel et financier, qui est le fait d'une même personne. Cela pose des problèmes de compétences-métier à acquérir par les chargés de projets, mais la connaissance de l'opérationnel permet de mieux comprendre les rapports financiers et vice versa.



Violaine Chantrel, responsable Ingénierie de projets, lors d'une formation auprès du Mouvement paysan Papaye en Haïti

C'est l'absence de clivage entre collecte de fonds, information et sensibilisation. La chargée de la collecte dispose d'une connaissance des projets liée à son parcours, réalise des missions de terrain qui renouvellent cette connaissance, réalise un travail de traduction de la réalité du terrain et des projets qui vise à informer pour susciter un soutien... mais à informer en premier lieu. Il s'agit d'un type de collecte de fonds très éloigné d'une collecte émotionnelle, basée sur des messages simples destinés à tous : le « fund raising » est ici basé sur une relation personnalisée avec un donateur que l'on veut informé et éclairé.

Des savoir-faire mobilisant engagement professionnel et personnel

La capitalisation a permis d'explorer certains savoir-faire du « pôle collecte de fonds », attachés à la façon dont cette fonction est pensée à Frères des Hommes, puis certains savoir-faire du « pôle projet », chargé de l'appui-accompagnement aux partenaires.

Des savoir-faire sont mobilisés lors des missions de terrain. Des savoir-faire spécifiques visent d'abord à élargir la relation partenariale qui existe entre Frères des Hommes et son interlocuteur au Sud (souvent une personne clé, avec laquelle existe une relation forte), en ouvrant

cette relation aux agents mobilisés en permanence sur le terrain, afin d'être à leur écoute d'une part, de leur permettre de s'approprier le projet d'autre part (ce qui relève d'un prolongement de la traduction). D'autres savoir-faire sont mobilisés lors de ces missions pour mettre en œuvre et animer des temps d'atelier qui visent l'appropriation d'outils, l'échange, l'interconnaissance, la légitimation de chacun dans son rôle. Ces savoir-faire ont été analysés.

Un savoir-faire spécifique de l'accompagnement lui permet d'associer ses compétences professionnelles et son engagement personnel. Il s'agit de savoir à la fois poser un cadre de négociation avec le partenaire, ce cadre étant défini par les procédures et engagement à respecter, et savoir « tordre » et adapter ce cadre à bon escient, lorsque cela sert le projet et, au final, l'intérêt général (des bénéficiaires comme du bailleur en recherche d'impact des fonds qu'il met à disposition). L'articulation entre professionnalisation et engagement politique se manifeste à l'occasion de ces temps de renégociation du cadre projet initialement posé.

3 La mécanique du changement : l'appui-accompagnement et le partenariat, pour la transformation sociale

Les gains obtenus et effets produits

Parmi les succès obtenus ont été identifiés des cas d'autonomisation de dynamiques locales de transformation sociale (organisation collective, leadership, réseaux locaux, action autonome des partenaires), des gains économiques issus de l'action des partenaires, des gains en matière de droits sociaux, des succès « intermédiaires » au niveau des moyens mis en œuvre par le partenaire pour la transformation sociale.

Ces effets sont inscrits dans une filière de production d'effets en termes de transformation sociale : l'appui-accompagnement renforce les moyens mis en œuvre par le partenaire pour la transformation sociale, il en résulte un renforcement et des gains d'autonomie du partenaire, dont il résulte un renforcement et des gains d'autonomie de dynamiques locales de transformation sociale, dont il résulte enfin des gains effectifs en termes de droits sociaux et/ou en termes économiques.



Atelier sur les réseaux sociaux animé par Elodie Carl (au centre) volontaire de Frères des Hommes, avec l'équipe de CENCA au Pérou

Un partenariat à vocation opérationnelle

Le partenariat est le support de la relation d'appui à la transformation sociale. Parmi les points forts du partenariat avec Frères des Hommes, relevés par ses partenaires, figurent le respect du partenaire, la proximité qui existe entre les deux partenaires, la réactivité de Frères des Hommes, la confiance qui existe (le partenaire induit parle d'une confiance mutuelle), le fait que le partenariat ouvre des perspectives d'échanges au-delà de Frères des Hommes. Le fait que le partenariat s'inscrive ou non dans une échelle dépassant

celle du projet a été largement discuté : c'est un point fort pour les partenaires qui considèrent que c'est le cas, un point faible lorsque ce n'est pas le cas.

La capitalisation a permis d'approfondir l'analyse de ce point clé. On observe que le partenariat s'inscrit avant tout dans le projet, plus que dans une perspective de transformation sociale, cette « grammaire projet » étant devenue la référence utilisée par les acteurs du projet et plus généralement par de nombreux acteurs sociaux. Le projet s'inscrit dans une vision partagée de la transformation sociale qui reste floue. On se met d'accord sur un horizon de la transformation sociale qui

reste peu explicite et peu précis, l'accord portant surtout sur des convergences de valeurs. Le concept de « zone grise » a été utilisé pour qualifier le chemin qui mène du projet mis en œuvre à cette transformation sociale. L'exercice de capitalisation a permis d'explorer précisément à la fois la vision de la transformation sociale de chacun des partenaires associés et cette zone grise, mais ce n'est pas un exercice ordinaire : le partenariat repose d'abord sur le projet et sur une communauté de valeurs qui reste imprécise. C'est une limite importante, qui dépasse certainement le seul cas de Frères des Hommes, mais qui est rarement analysée.

Il ressort de cette analyse à la fois l'intérêt du partenariat, de l'appui-accompagnement apporté par Frères des Hommes, mais aussi les limites inhérentes notamment à la référence « projet », qui nuit à l'inscription de l'action dans une perspective plus claire et partagée de contribution à la transformation sociale.

Autonomie et interdépendance dans le partenariat

Dans quelle mesure l'appui-accompagnement renforce-t-il l'autonomie des partenaires pour qu'ils agissent durablement (y compris sans Frères des Hommes) en tant qu'acteurs de la transformation sociale ? On observe des gains d'autonomie obtenus grâce à l'appui-accompagnement de Frères des Hommes, mais aussi des lacunes souvent communes à l'ensemble de ses partenaires, avec une forte dépendance à un leader (ce qui met en danger tout renforcement institutionnel), une difficulté de projection à moyen et long terme pour la mobilisation durable de moyens en faveur de la transformation sociale, l'inscription de l'action et de son évaluation dans une échelle « projet » plus que dans une perspective de transformation sociale. On observe en réalité une interdépendance mutuelle de Frères des Hommes et de ses partenaires autour du projet, dont chacun se satisfait, et l'association ne renforce ses partenaires qu'autour d'intérêts qu'elle partage avec lui (communication, qualité de la gestion financière...) et qui supportent le projet, dimension à laquelle on revient toujours.



Assemblée générale de Frères des Hommes en 2014

L'analyse d'opération de renforcement des partenaires, en matière de communication, montre que l'on reste au milieu du gué, entre un renforcement durable et un soutien chronique de l'ordre de la prestation de service récurrente. Le partenaire ne se donne pas toujours les moyens de l'autonomie, et une possibilité de soutien répété de la part de Frères des Hommes l'autorise à le faire. Le fait que Frères des Hommes comme ses partenaires se satisfont d'une relation d'interdépendance va à l'encontre d'un renforcement plus effectif des partenaires en tant qu'acteurs autonomes de la transformation sociale.

Le volontariat a fait l'objet d'une analyse, en tant que rouage de l'appui à la transformation sociale au Sud. Selon les partenaires, le volontaire apporte son expérience et un regard neuf et aide à établir un lien entre le partenaire et Frères des Hommes. Il existe cependant certains risques s'il fait écran entre le partenaire et Frères des Hommes, au lieu d'être relais et trait d'union, et s'il n'« est que les yeux de Frères des Hommes ». A partir des expériences passées, des conditions de succès du volontariat, en tant que mécanisme d'appui à la transformation sociale, ont été énoncées.

Frères des Hommes

2 rue de Savoie, 75006 Paris - France

Tél. +33 (0)1.55.42.62.62

fdh@fdh.org

www.fdh.org

 facebook.com/FreresdesHommes.org

 twitter.com/FreresdsHommes

