

Accompagnement pour l'élaboration participative de la stratégie d'intervention de Solidarité laïque (SL) dans la zone du Bassin méditerranéen

-Recommandations et scénarios-

Présenté par

Olivier CONSOLO, Hadjer NEGGAZ et Nadim ABILLAMA

A la considération de :

Solidarité laïque (SL)
F3E

La Boissière, France, décembre 2018

Table des matières

Table des matières.....	2
INTRODUCTION.....	4
I. ANTÉCÉDENTS.....	6
I.1. Contexte de la mission	6
I.2. Enjeux, objectifs et questionnements de la mission.....	7
II. MÉTHODOLOGIE DE L'ÉVALUATION	8
II.1. Modalités et outils de collecte d'informations	8
II.2. Activités réalisées	9
III. ENJEUX CONCERNANT LES ONG ET LA RÉGION MÉDITERRANÉE	10
III.1. ONG de solidarité internationale.....	10
III.2. Région euro-méditerranéenne	11
iii.2.1. Éducation et jeunesse	11
iii.2.2. Laïcité et place de la religion dans la société	12
iii.2.3. Géopolitique (conflits, migration, système éducatif, intégration régionale)	13
IV. ÉTATS DES LIEUX (extraits et synthèse du rapport intermédiaire)	15
IV.1. L'ADN de Solidarité Laïque et transversalité entre action France et action internationale.....	15
iv.1.1. Relations action France et action internationale : entre silos et complémentarité.....	15
iv.1.2. Participation des membres aux actions de SL : Travail d'équilibriste et ambition affirmée	16
iv.1.3. Les relations complexes entre SL, ses membres et les territoires	16
iv.1.4. Transversalité : quelles approches concrètes privilégier ?	17
IV.2. Modalités d'intervention de Solidarité Laïque dans la région méditerranéenne	18
IV.3. Dimension régionale du Sud de la Méditerranée : mythe ou réalité ?	19
V. RECOMMANDATIONS ET <i>BUILDING BLOCKS</i>	21
V.1. Thématiques.....	21
v.1.1. Recentrage sur éducation et jeunesse : cœur de métier de SL et ses membres	21
v.1.2. Migrations : nouvelles urgences humanitaires dans la région. Pour un plaidoyer ciblé et de l'éducation citoyenne ! Lancer des expériences pilotes sur le terrain ?.....	22
v.1.3. Environnement et changement climatique : une nouvelle thématique à explorer ?	23
V.2. Modalités d'intervention.....	24
v.2.1. Trois piliers d'intervention stratégique.....	24
v.2.2. Approche partenariat	25
v.2.3. L'approche programme concerté pluri-acteurs (PCPA)	25
v.2.4. L'approche microprojets.....	25
v.2.5. Éducation au développement, à la citoyenneté et à l'environnement.....	26
v.2.6. Plaidoyer	26
v.2.7. Les métiers historiques des membres de Solidarité laïque.....	26
v.2.8. Dialogue entre société civile et institutions	27
v.2.9. Participation dans des réseaux et plateformes collectifs.....	27
V.3. Acteurs et partenaires.....	28

V.4. Éléments de récit	29
V.5. Financements	30
VI. SCENARIOS.....	35
VI.1. Axes de travail et scénarios au niveau régional.....	35
vi.1.1. La participation des jeunes femmes et l'égalité hommes - femmes dans les actions méditerranée de SL...	35
vi.1.2. Le programme <i>Jeunesses des deux Rives- 2.0</i>	36
vi.1.3. Plaidoyer au niveau régional.....	36
vi.1.4. La douloureuse situation des palestiniens et la délicate <i>question palestinienne</i>	37
vi.1.5. Appui à la création d'un réseau régional de <i>clubs de jeunes</i>	38
vi.1.6. Dimension régionale des migrations.....	38
vi.1.7. Appui à la création d'un écosystème favorable à l'éducation dans le sud de la méditerranée	39
VI.2 Quelques considérations pour des scenarios dans chacun des pays d'intervention.....	39
vi.2.1. Tunisie.....	39
vi.2.2. Maroc.....	40
vi.2.3. Liban	40
vi.2.4. Algérie.....	40
ANNEXES.....	41
Annexe 1 - Analyse FFOM/SWOT Solidarité laïque (SL)	41
Annexe 2 - Analyses pays FFOM/SWOT : Tunisie, Liban, Algérie et Maroc.....	41
Annexe 3 – Éléments prospectifs pour une intervention éventuelle de SL en Algérie	41
Annexe 4 - Rapport séminaire, Paris, 29 octobre 2018	41
Annexe 5 - Rapport de mission Liban, novembre 2018.....	41
Annexe 6 - Rapport intermédiaire États des lieux et questions-clés, octobre 2018.....	41
Annexe 7 – Le confédéralisme démocratique d'Abdullah Öcalan, un modèle pour le Proche-Orient ?.....	41
Mélanie Pinet, étudiante en Master2 Paix et relations internationales	41
(Maître de stage 2018 - Olivier Consolo).....	41

INTRODUCTION

Solidarité Laïque (SL) a sollicité le mécanisme d'accompagnement du F3E pour mener un processus prospectif sur ses interventions dans la région Méditerranée. En effet, cette région est au cœur de l'action internationale de Solidarité laïque (SL), et pour de nombreuses raisons reste hélas une priorité géopolitique des agendas de la communauté internationale.

Parallèlement mais indépendamment de la région elle-même, SL se trouve dans une phase de transition à plusieurs titres : transition douce du leadership, renouvellement générationnel, prochaines négociations sur les outils financiers aux niveaux français et européen, mi-parcours de la stratégie actuelle « Horizon 2020 - Changeons d'échelle », et nouvelles attentes des membres de SL, en conformité avec l'objet statutaire de l'Union, rappelé ici :

Art. 1^{er}

L'Union dite « Comité National de Solidarité Laïque » regroupe des organisations laïques qui œuvrent pour la solidarité, dont certaines depuis plus d'un siècle, et des membres à titre individuel.

Elle a pour objet, en France et dans le monde :

- *de venir en aide aux personnes ainsi qu'aux groupes humains victimes de catastrophes, de la guerre*
- *de mener des actions en faveur des victimes de la misère, de la maladie, du racisme et de toute forme d'exclusion*
- *de mettre en œuvre des actions de solidarité et de développement*
- *de concevoir et réaliser des actions d'éducation et de formation au développement et à la solidarité.*

Dans cet environnement particulier que traverse l'association, et parce que ce qu'il est possible de faire dans une région précise dépend aussi des cadres institutionnels et opératoires plus larges de l'organisation, cette mission tente de maintenir un va-et-vient constructif entre des considérations plus générales et des considérations plus régionales.

Le processus s'est étendu sur une période de six mois environ (moins un mois creux au cœur de l'été) de juin à décembre 2018. Il a été rythmé par de nombreuses interviews, un séminaire de travail en France fin octobre avec les membres de SL, et une mission d'une semaine au Liban avec une délégation de quatre personnes de SL et des rencontres avec des acteurs nationaux et régionaux engagés dans le sud de la Méditerranée. La mission s'est caractérisée par une ouverture et une bienveillance notables de la part de toutes les parties prenantes. L'écoute et l'échange ont été au cœur du travail réalisé. Dans ce contexte, les remerciements chaleureux de notre équipe de consultants vont à chacun et chacune d'entre vous et notamment à ceux et celles qui nous ont appuyé presque au quotidien : Guilhem Arnal, Jean Michel Ducomte, Nelly Gene et Lilian Pioch. Merci pour votre patience aussi.

A ce stade initial du rapport, il apparaît important de dire que SL semble avoir toutes les cartes en main (capacités, gouvernance, ressources, équipes, partenaires, grilles d'analyse et réputation) pour décider sereinement de la direction qu'elle voudra prendre dans les prochaines années. Cet alignement des planètes est assez rare dans une organisation et c'est forte de ce capital et de vos atouts que vous êtes invités à entrer dans la lecture de ce rapport stratégique.

S'il fallait identifier un seul **fil rouge** dans le document, lequel demandera parfois au lecteur de sortir de sa zone de confort, nous vous proposons celui, stratégique, du potentiel de collaborations et de synergies entre SL (organisation fédérative et centralisée) et ses propres membres. Le potentiel de l'écosystème SL pour aller encore plus loin est immense mais reste à développer. Les mutualisations croisées entre SL et ses membres sont porteuses de transformations et de changements d'échelle insoupçonnés, et méritent donc d'être

explorées. Pour cela un processus spécifique ultérieur sera peut-être nécessaire pour en délimiter les périmètres et en identifier les mécanismes précis.

Sur ce sujet complexe et passionnant, citons le poète et philosophe antillais Edouard Glissant qui nous invite tous (sociétés, communautés et individus) à ne pas opposer nos identités-racines et nos identités-relations. Ces dernières, dans le contexte des archipels d'îles notamment, permettent de renforcer et parfois même la survie des identités-racines. Après six mois d'observation curieuse de Solidarité laïque (SL), il semble que votre ONG - riche de son histoire, de ses membres et de ses partenaires - présente de nombreuses caractéristiques d'un archipel cohérent d'organisations et de valeurs.

I. ANTÉCÉDENTS

I.1. Contexte de la mission

Solidarité Laïque coordonne des programmes en partenariat avec des organisations du Sud ayant les mêmes pratiques sociales que celles qui composent le collectif de Solidarité Laïque. Ses principes d'actions sont ceux d'un appui à la maîtrise d'ouvrage et à la maîtrise d'œuvre de ses partenaires.

Solidarité Laïque est engagée depuis plus de 25 ans dans le bassin Méditerranéen autour des questions d'éducation (au **Liban**), de protection de l'enfance (en Algérie), de jeunesses (au **Maroc**, notamment au travers du PCM qu'elle a coordonné de 2006 à 2014 et du programme JAD) et de la réduction des inégalités (en **Tunisie** depuis 2012 avec Soyons Actifs/Actives). Elle a également soutenu un certain nombre d'initiatives en **Palestine** et **Syrie**. Chacun de ces programmes a impliqué une ou plusieurs organisations membres. A travers ses actions, Solidarité Laïque contribue au rapprochement des sociétés civiles des deux rives de la Méditerranée mais favorise également le lien avec les autres acteurs des territoires dans une logique pluri-acteurs. La force de Solidarité Laïque réside dans sa capacité à mobiliser les forces et expertises complémentaires, de ses membres et de ses partenaires, pour des réponses intégrées aux enjeux des jeunesses euro-méditerranéennes : éducation, culture, formation, emploi, citoyenneté, mobilité. Forte de son expérience d'éducation à la citoyenneté, Solidarité Laïque a le souci d'appuyer le vivre ensemble, dans des contextes inter culturels, à travers chacune de ses actions.

Solidarité Laïque est à l'origine de cette demande d'appui à la planification participative.

Le but recherché était d'accompagner Solidarité Laïque dans le développement de sa stratégie d'action et ses modalités d'intervention dans les pays du Bassin Méditerranéen.

Plusieurs éléments ont favorisé la mise en place de cette étude :

- Solidarité Laïque clôt début 2018 son programme au Maroc (JAD) qui faisait suite au PCM. Ces deux programmes sont étroitement liés et c'est ainsi plus de 18 ans d'actions qui s'achèvent. Le moment semblait ainsi opportun de faire le bilan des actions passées et de redéfinir les modalités d'action et de partenariats pour la suite.
- Les enjeux communs aux pays de la zone Bassin Méditerranéen sont aussi au cœur de la réflexion de Solidarité Laïque sur sa stratégie d'intervention. En effet, les programmes de Solidarité Laïque sur la zone ont jusqu'à présent étaient principalement circonscrits à un pays d'intervention, dans une logique bilatérale avec la France : Maroc, Tunisie ou Liban.
- Les rencontres du comité Bassin Méditerranéen (groupe de travail ad hoc réunissant des membres) de Solidarité Laïque (juin 2016 et février 2017) ont montré l'envie et l'intérêt d'avoir une approche plus régionale. La réunion du comité Bassin Méditerranéen début Juin 2017 a réuni des représentants de 24 organisations, membres et partenaires de Solidarité Laïque, en France, au Maroc, en Algérie, en Tunisie, en Italie et au Liban. Cette réunion a permis de définir certains de ces enjeux communs (notamment autour des jeunesses méditerranéennes) et à confirmer l'intérêt de concevoir des programmes plus régionaux, favorisant l'échange entre les partenaires SL de la rive Sud de la Méditerranée.
- Ces échanges entre partenaires du Sud étaient déjà favorisés dans le cadre de la dynamique inter-PCPA ce qui a permis la participation ponctuelle de Tunisiens et de Marocains aux activités menées dans les pays voisins.

- Solidarité Laïque réfléchit actuellement sur le fonctionnement et l'organisation de sa structure pour notamment aller vers plus de transversalité entre les différents secteurs d'intervention, France et International. Avec la redéfinition de sa stratégie sur le Bassin Méditerranéen, SL cherche à aller dans cette direction et de renforcer les liens entre ses actions en France et à l'international en mettant en œuvre une réciprocité effective dans ses programmes.
- Solidarité Laïque envisage aussi de déposer une note d'intention pour un programme « Méditerranée » auprès de l'AFD pour 2019. Cet appui à la planification participative se veut un soutien pour le développement de cette nouvelle initiative.

I.2. Enjeux, objectifs et questionnements de la mission

- Au sein de Solidarité Laïque, **approfondir et re-explore les liens entre « action internationale » et sa base sociale (notamment ses membres)** – objectifs : explorer le potentiel d'ancrer quelques/plusieurs futures pratiques de solidarité internationale de SL (dans la région bassin méditerranéen) sur les bonnes pratiques de certains de ses membres (au niveau national ou international), tout en identifiant les conditions pour des collaborations ponctuelles entre membres et SL sur certaines actions concrètes (y inclus – si possible - au niveau de cofinancements croisés).
- **Renforcer synergies entre programmes/pratiques « action nationale » et « action internationale » au sein de Solidarité Laïque** - objectifs : multiplier les opportunités d'apprentissage croisé, identifier des partenariats ponctuels entre « acteurs locaux ici et là-bas », offrir des possibilités de mobilité professionnelle entre les deux services.
- **Associer et impliquer ponctuellement quelques partenaires historiques de SL** à l'exercice de réflexion stratégique, notamment le réseau ANND (Arab NGO Network for Development) et le Réseau Euromed France.
- **Analyser les dynamiques institutionnelles européennes** (en cours et futures) vis-à-vis de la société civile de la région : notamment à travers la création récente du « Hub société civile » en charge de la poursuite du dialogue bi-régional entre institutions européennes et société civile sur la rive sud de la Méditerranée.
- **Intégrer l'Algérie dans la zone géographique à analyser** notamment en lien avec les dynamiques en cours entre sociétés civiles algérienne et française.
- **Articuler le processus d'accompagnement avec les chantiers en cours** au sein de Solidarité Laïque.
- **Se questionner sur quelles solidarités et collaborations entre sociétés civiles des deux rives.** Faut-il réinventer ces relations/solidarités régionales ? La mission essaiera d'apporter des éléments de réponses à ces questions essentielles.
- **Se questionner sur des nouvelles thématiques de coopération/solidarité** à intégrer dans le cadre de la présente mission. Migrations, Laïcité, Éducation à l'environnement sont trois thèmes examinés par l'équipe d'expert(e)s.
- **Croiser (chaque fois que possible) « thématiques » et « géographie »** (par exemple « Migration et Libye/Tunisie »).

II. MÉTHODOLOGIE DE L'ÉVALUATION

II.1. Modalités et outils de collecte d'informations

Une équipe complémentaire dans son expertise technique et ses connaissances géographiques a été chargée de l'accompagnement stratégique de SL. Elle était composée de : deux jeunes professionnels apportant aussi leurs connaissances sociétales, culturelles et linguistiques de la région. Un consultant senior connaissant de l'intérieur les ONG françaises et internationales ainsi que les bailleurs de fonds (tels l'UE, l'AFD et les fondations privées).

- **Hadjer NEGAZZ** : urbaniste, jeune militante, développement rural et écologie, Algérie ;
- **Nadim ABILLAMA** : relations et commerce internationaux, institutions publiques, géopolitique régionale et conseil, Liban ;
- **Olivier CONSOLO** : société civile, institutions européennes, région Méda, conseil en planning stratégique, France – Responsable de mission.

La mobilisation et l'accompagnement de l'intelligence collective de SL est une des clés pour le succès de cette mission. A cette fin et dès le démarrage de la mission, un travail de repérage de personnes ressource à interviewer a été réalisé en étroite relation avec les membres du COPIL.

L'accompagnement a été effectué en utilisant une approche et des méthodologies flexibles et sur mesure :

- Approche du changement social sur la base du guide COTA/F3E – 2015, dont Solidarité Laïque fut partie prenante.
- La phase II a reposé sur une analyse politique réaliste des dynamiques en cours de la part des sociétés civiles dans la région. Concernant la situation géopolitique dans la région, nous sommes repartis des analyses partagées par SL notamment dans les Termes de Références et les avons complétés avec d'autres sources d'information (sources provenant d'acteurs OSC de la région, des feuilles de routes de l'UE concernant la société civile, de blog militants, par exemple).

Dans le contexte de la présente mission les informations pertinentes (pour le processus) ont été privilégiées et non l'exhaustivité des analyses.

- L'implication des différentes parties prenantes de Solidarité Laïque dans le processus a été l'une des priorités de la mission : membres SL, comité de pilotage de la mission, responsables de programmes SL, partenaires historiques de SL dans la région, partenaires financiers.
- L'ensemble de l'approche reposera sur une combinaison stratégique entre *approche partenariats* (long terme & relations solidaires) et *approche programmes* (moyen terme & opportunités de financements).
- A été prise en compte : l'expérience accumulée ces 18 dernières années à travers les Programmes Concertés Pluri-Acteurs (PCPA) initiés au début des années 2000 par les ONG françaises et l'AFD, notamment la méta-évaluation réalisée par l'AFD (Agence Française de Développement) en 2012 concernant cette modalité de partenariat pluri-acteurs. La synthèse des évaluations PCPA/PCM a été réalisée en étroite collaboration avec Alice Tawil et Guilhem Arnal.
- Les consultants ont, dans la mesure du possible, produit des documents synthétiques, centrés sur les problématiques, enjeux et recommandations stratégiques, et rédigés dans un langage clair et accessible de façon à garantir que les documents produits soient réellement utilisés par les parties prenantes pour leurs propres délibérations et décisions.

Un point d'attention spécifique a été donné tout au long du processus à la prise en compte explicite des droits des femmes et de l'égalité femme-homme. Tant dans les problématiques analysées que dans le choix des personnes à interviewer, ou encore dans les recommandations et propositions proposées.

II.2. Activités réalisées

	Activités
<p>Phase 1 Préparation (Juin 2018)</p>	<p>Activité 1.1: Réunion à Paris du responsable de mission (Olivier Consolo) avec l'équipe de Solidarité Laïque et rencontre avec membres du comité de suivi de l'étude– début juin 2018</p> <p>Activité 1.2: Sur la base des discussions début juin à Paris et des documents communiqués par Solidarité Laïque, actualisation de la feuille de route selon le format validé par SL.</p> <p>Activité 1.3: Réunion de travail d'une demi-journée à Paris – 27 juin - avec Jean Michel Ducomte, Lilian Pioch (F3E), Guilhem Arnal, Alice Tawil, Judith Chavalarias. Hadjer Neggaz et Nadim Abillama ont participé via SKYPE. La coordinatrice internationale des CEMEAs Isabelle Palançon a rejoint la réunion via Skype.</p>
<p>Phase 2 Bilan, enjeux et nouveaux possibles (Juillet-Septembre 2018)</p>	<p>Activité 2.1: Révision documentaire et entretiens téléphoniques avec quelques personnes ressources afin d'effectuer une analyse sur les trois problématiques suivantes : « instruments & modalités d'interventions » de Solidarité Laïque aux niveaux international et national ; « thématiques de coopération » liées au cœur de métier de Solidarité Laïque dans la région Bassin Méditerranéen (Migration, Laïcité, Éducation à l'environnement et développement durable, Éducation populaire, Jeunes, Participation Société Civile avec institutions locales, Animation socio-culturelle) ; « stratégies de partenariats » de Solidarité Laïque dans la région dans les 4 pays d'intervention - Liban, Maroc, Tunisie, Palestine, et analyse prospective pour l'Algérie.</p> <p>Activité 2.2: Révision documentaire et entretiens téléphoniques avec quelques personnes ressources menant à l'analyse sur l'ADN de Solidarité Laïque & de la transversalité entre « action France » & « action internationale » : liens existants et potentiels, récit, et bonnes pratiques.</p> <p>Activité 2.3: Révision documentaire et entretiens téléphoniques avec quelques personnes ressources concernant les acteurs clés et les enjeux régionaux.</p> <p>Activité 2.4 : Production d'un rapport intermédiaire « Etats des lieux & Enjeux »</p>
<p>Phase 3 Séminaire et mission stratégiques (Oct. et Nov. 2018)</p>	<p>Activité 3.1: Réunion physique à Paris (octobre 2018) avec les parties prenantes de Solidarité Laïque en France (et en Europe) : validation et enrichissement des propositions/analyses, élaboration de scénarios stratégiques.</p> <p>Activité 3.2: Réunion physique au Liban avec représentants de 5 pays partenaires de la région Bassin Méditerranéen (novembre 2018) : validation et enrichissement des propositions/analyses, élaboration de scénarios stratégiques.</p> <p>Activité 3.3: interviews ciblées avec quelques leaders de Solidarité Laïque ; et d'autres partenaires de SL au Liban.</p>
<p>Phase 4 Rapport final (Décembre 2018)</p>	<p>Activité 4.1: Rédaction du rapport final sur la base de l'ensemble des contributions produites et reçues tout au long du processus.</p> <p>Activité 4.2: Restitution finale le 20 décembre sur la base du rapport final en présence du comité de pilotage de l'évaluation.</p>

III. ENJEUX CONCERNANT LES ONG ET LA RÉGION MÉDITERRANÉE

III.1. ONG de solidarité internationale

Les ONG de solidarité internationale occidentales sont des acteurs assez singuliers dont l'histoire s'inscrit dans différentes traditions associatives : ONG d'action sociale liées à des institutions religieuses (les interventions missionnaires du christianisme par exemple ont préfiguré à de nombreux égards ce que seront les ONG caritatives), ONG humanitaires liées dans les années soixante-dix et quatre-vingts à la couverture médiatique croissante des grandes catastrophes naturelles ou les conflits armés, ONG liées à des solidarités politiques entre le monde « libre » et les pays sous dictatures militaires (Amérique centrale, certains pays d'Afrique, Europe de l'Est, etc.), ONG de développement liées à la période postcoloniale et à la volonté des anciens pouvoirs coloniaux de maintenir des relations politiques et économiques avec leurs anciennes colonies, ONG de services liées à la montée en puissance d'expertises pointues et qui deviennent souvent des partenaires indispensables aux coopérations officielles, ONG militantes liées principalement aux mouvements des droits humains, féministes et anticorruption, mais dans lesquelles on peut aussi intégrer les associations de jeunesse et d'éducation populaire dans leur rôle émancipateur historique.

Au moment de repenser ses stratégies, il est important pour chaque ONG de savoir d'où elle vient et dans quelle(s) tradition(s) associative(s) s'inscrit son action.

Solidarité laïque partage plusieurs traditions associatives : historiquement, celle de la solidarité politique entre enseignants français et hongrois et avec les militants de Solidarnosc,; culturellement, une tradition militante liée au corpus de la *laïcité* ; du point de vue de son fonctionnement, SL se rapproche des ONG de développement, mais grâce à sa base sociale (ses membres), SL demeure une organisation assez unique car elle rassemble les principaux acteurs sociaux et de l'économie sociale du secteur éducatif en France. Cette dernière caractéristique présente l'avantage de permettre de développer un récit différencié et original qui gagnerait à être affiné et mieux partagé au sein du collectif.

Les ONG de solidarité internationales (OSI) se sont massivement développées depuis les années quatre-vingts, en nombre et sur le plan budgétaire. Aujourd'hui, quelque 3.000 ONG internationales venant des pays de l'OCDE mobilisent un budget consolidé de plus de 10 milliards d'Euros/an. Elles sont actives aux quatre coins du monde. Leur modèle économique et leur fonctionnement sont assez homogènes : professionnalisation des ressources humaines, diversification des sources de financement dans un contexte où l'aide publique au développement fournit en moyenne les deux-tiers des ressources totales, intervention en partenariat avec des acteurs locaux « au Sud », gouvernance associative classique (CA, AG, etc.), management par les résultats, et présence active dans la sphère médiatique nationale ou localement.

Dans ce contexte assez homogène, chaque ONG dans son environnement local, national et/ou international cherche à marquer et communiquer sa différence.

SL a plusieurs atouts pour affirmer ses spécificités :

- Une histoire longue inscrite dans la lutte pour les droits humains et la solidarité entre les peuples,
- La nature particulière de ses membres (la grande majorité des ONG n'ont pas de membres),
- Son (r)attachement à un corpus politique et idéologique ancien qu'est la *laïcité*, dans un moment où nos sociétés traversent de nombreuses turbulences - liées souvent à l'irruption du religieux - et donc justement dues à l'absence ou la faiblesse de cadres politiques laïques,
- Un savoir-faire unique dans le champ de l'éducation lié notamment aux métiers de ses membres,
- Un équilibre stratégique entre plaidoyer, éducation au développement/citoyenneté et actions de terrain.

Les ONG internationales, comme tous les autres acteurs et institutions au niveau global, font face à un environnement changeant et incertain. Leur capacité d'adaptation ne doit pas être sous-estimée car ce sont des organisations très flexibles et peu bureaucratiques.

SL par la décision de ses dirigeants (anciens, présents et futurs) est consciente d'être à la croisée des chemins. Une nouvelle étape de développement s'ouvre pour SL et ce processus stratégique est un des chantiers de réflexion-action en cours. Il est positif que SL anticipe les évolutions pour ne pas (ou moins) les subir.

Les grands paradigmes qui sont en train de modifier le secteur des ONG de solidarité internationale sont (de façon non exhaustive) :

- Les sociétés civiles se sont aussi développées au Sud (c'est heureux et cela était aussi un des objectifs des OSI) en suivant des chemins souvent exportés par la coopération internationale et parfois *via* des chemins propres. Le partenariat durable entre ici et là-bas est dès lors la seule modalité de travail acceptable. Mais ses formes peuvent être très diverses. **SL doit entrer avec volontarisme et confiance dans ce débat (en interne et avec ses partenaires) car une coopération vraiment horizontale est encore à inventer.**
- Partout dans le monde, y compris en Europe, montent des discours antilibéraux et nationalistes dans lesquels les ONG de solidarité internationale sont par nature aussi une cible privilégiée. Le secteur parle de « réduction de l'espace pour la société civile », mais les faits existent déjà pour penser qu'il s'agit d'une remise en cause plus profonde de leur rôle et raison d'être. **SL a les arguments (liés à ses spécificités) pour montrer que son champ d'intervention (l'éducation), ses modes de coopération (notamment trans-local basé sur les métiers de ses membres) ainsi que le cadre institutionnel dans lequel SL intervient (un Etat laïque fonctionnel) contribuent au contraire à renforcer les capacités des acteurs nationaux et locaux à dessiner leur propre futur (récit d'émancipation).**
- Enfin, l'irruption des nouvelles technologies dans la majorité des champs de la vie quotidienne des gens ici et là-bas est en train de bouleverser de nombreuses pratiques y compris les pratiques citoyennes, éducatives et de gestion (notamment financières). **SL ne semble pas s'être engagé résolument dans ce que certains appelle la révolution numérique et pourtant, dans la région méditerranéenne, ces nouveaux outils ont joué un rôle important lors des mobilisations citoyennes, à l'occasion de la supervision des élections ou dans la dénonciation des excès des autorités. Des acteurs du Sud de la Méditerranée pourraient ainsi être sollicités pour accompagner SL dans cette transformation technologique.**

III.2. Région euro-méditerranéenne

iii.2.1. Éducation et jeunesse

La communauté internationale est unanime à considérer que l'appui à la jeunesse dans la région Méditerranée est, avec l'emploi (des jeunes notamment), une des priorités phares de la coopération régionale. De nombreuses ONG ont dû s'adapter pour recentrer leur action sur ce public cible. **Dans le cas de SL, la Jeunesse fait partie de l'ADN de l'organisation. Dès lors, ce capital et ce savoir-faire doivent être mis en avant auprès des différents partenaires (au Sud, mais aussi bailleurs, corps diplomatique, autres ONG, etc.).**

L'éducation et la culture sont les deux autres secteurs prioritaires pour la coopération internationale dans la région. Ils sont même parfois les deux seuls secteurs où les États du sud de la Méditerranée acceptent l'intervention d'acteurs « internationaux » (comme l'Algérie par exemple). **L'Éducation (sous toutes ses formes) est au cœur du projet associatif de SL tant à l'international qu'en France. L'éducation comme outil d'émancipation individuel et collectif. Les pratiques culturelles sont aussi nombreuses auprès des membres de**

SL. Ces différents éléments positionnent SL comme un acteur incontournable dans le panorama des ONG européennes intervenant dans le bassin méditerranéen.

Mais au-delà du récit, il serait utile que SL et ses membres puissent répertorier les bonnes pratiques (tous supports confondus) internationales et nationales accumulées depuis des décennies sur ces trois secteurs-clés : jeunesse, éducation et culture. Cet exercice est probablement partiellement réalisé au sein de SL mais peut-être éparpillé. Le finaliser constituera un atout important pour SL au moment de contacter de nouveaux partenaires, qu'ils soient de la société civile ou d'institutions d'appui.

iii.2.2. Laïcité et place de la religion dans la société

La laïcité est un concept et principe politique qui a structuré l'histoire politique française depuis cent-cinquante ans. De nombreuses avancées sociétales dans notre pays ont été portées par des courants de pensées se reconnaissant dans la grande famille politique laïque. Depuis 1905, l'État français est organisé autour de ce principe. Même si ce principe se retrouve implicitement dans les institutions et traités européens et onusiens, la France n'a pas réussi à en faire un sujet international d'actualité. La grande majorité des nations du monde est d'ailleurs plutôt sceptique voire hostile face à ce principe d'organisation politique et institutionnel. Les plus extrémistes y voient même la manifestation d'une approche résolument athée et libertaire de la société. Pourtant, depuis une vingtaine d'années, le fait religieux et ses manifestations politiques et extrémistes refont surface un peu partout dans le monde, y compris en France et en Europe. La montée des nationalismes identitaires n'est pas totalement étrangère à cette réalité. De nombreux responsables politiques au Nord et au Sud ont aussi dangereusement joué de supposées guerres de civilisation et guerres de religion auprès de leurs opinions publiques. L'irruption du terrorisme autoproclamé *islamiste* a terminé d'exacerber les passions et tensions autour des questions religieuses.

Et pourtant, dans ce contexte international et national, la promotion du principe de laïcité comme une des solutions politiques pour le XXI^e siècle semble rester très timide, voire inaudible. Dans le pourtour méditerranéen, la question de la laïcité et du religieux se pose dans différents contextes. Tout d'abord, la montée partout dans la région d'une expression politique d'obédience islamiste qui a fait irruption dans l'échiquier politique de la quasi-totalité des pays depuis les printemps arabes. Mais aussi l'enjeu de la nouvelle Constitution laïque en Tunisie, la laïcité *historique* incarnée par les gouvernements militaires et autocratiques soutenus par les mouvements nationalistes de gauche en Algérie et en Égypte (en réponse à la victoire électorale des partis religieux), ou encore les différents conflits armés dans la région qui finissent toujours par cliver les sociétés concernées selon des critères ethniques et religieux. Enfin, au Liban, depuis la fin de la guerre civile, la cohabitation « pacifique » entre dix-huit communautés religieuses a totalement immobilisé l'action de l'État et empêche tout déblocage et renouvellement politique.

La fracture entre « modernité » et « tradition » reflète en partie la division entre « société laïque » et « société structurée par la religion ».

La question de la laïcité n'est pas seulement un champ d'expertise pour SL. La laïcité est d'abord un élément constitutif de son histoire et de sa *constituency* (base sociale). Dans le contexte particulier de la région méditerranéenne, de nombreux acteurs de la société civile, du monde académique et du monde politique sont en recherche de stratégies et d'alliances au niveau national, régional et international pour pousser un agenda laïque et humaniste.

Cette réalité ne semble pas encore faire ouvertement débat au sein de SL. Assumer un agenda politique résolument laïque (en France et à l'international) est un défi important qui devra passer par différentes phases de délibérations internes. Mais son potentiel pour alimenter de nouvelles formes de plaidoyer mérite d'être

exploré. Au Liban, dans le cadre du partenariat avec l'ONG Tadamoun wa Tanmia (TWT), cette question est décisive et le partenaire historique de SL attend un signe sans ambiguïté de la part de SL sur ce terrain-là en particulier.

iii.2.3. Géopolitique (conflits, migration, système éducatif, intégration régionale)

Les rives Sud et Est de la Méditerranée sont marquées par de nombreux conflits. En portant un regard long sur le passé de la région, il résulte que l'instabilité est présente dans la région depuis plus de cent ans, au moment du démantèlement des équilibres hérités de l'empire Ottoman. La fin des empires coloniaux français et anglais ainsi que les conflits liés à la création de l'État d'Israël termineront de déstabiliser l'ensemble de la sous-région. Aujourd'hui, les pays de la région ont le sentiment d'être les pions de jeux géopolitiques impliquant des acteurs extérieurs qui, comme dans le passé, règlent leurs conflits à travers les pays du pourtour méditerranéen. Il s'agit de nouveaux (et d'anciens) pouvoirs régionaux tels que les USA, l'Europe, la Russie, la Turquie, l'Iran, l'Arabie saoudite ou Daesh. Dans ce contexte complexe au niveau interne (chaque pays) et régional, les transitions démocratiques et les résolutions de conflits sont lentes et parfois inextricables. L'ancrage de la région dans l'Union africaine constitue cependant un élément positif. La Ligue arabe quant à elle a perdu de sa capacité de mobilisation et de médiation.

L'intégration régionale entre les différents pays de la région est au point mort et l'Union pour la Méditerranée a du plomb dans l'aile. Les seuls processus structurants dans la région sont en fait menés par l'Union Européenne (UE) dans le cadre de sa politique de voisinage. Ils sont actuellement au nombre de trois et poursuivent en priorité la défense des intérêts de l'UE. Le premier consiste à négocier avec plusieurs pays de la région des accords de libre échange qui, comme leur nom l'indique, visent à moderniser, réformer et « ouvrir » les économies et les systèmes financiers de la région, sans oublier de grands projets énergies visant à garantir l'approvisionnement de l'UE en énergies fossiles. Le second consiste à négocier des accords pour le contrôle des migrants (notamment sub-sahariens) en échange des augmentations (bonus) de l'Aide au développement et le financement de camps de migrants à l'extérieur des frontières de l'UE. Enfin, le troisième cadre de négociation a pour socle la lutte contre le terrorisme et contre la radicalisation. Ce volet intègre des coopérations renforcées entre services de renseignements et forces armées.

La coopération au développement avec la région s'est fortement réorientée vers l'insertion des jeunes et la création d'emplois dans la région. Dans ce cadre, un éventail de projets bilatéraux est proposé par les institutions européennes, y compris par les États membres : projets d'infrastructures (notamment liées au commerce, aux transports et à l'énergie), projets d'investissements productifs impliquant le secteur privé, réformes de l'État pour l'appui à la création d'emplois, etc. Par ailleurs, une part de l'APD européenne destinée à la région est canalisée à travers la société civile. Les priorités sont assez larges et le dialogue politique entre la société civile de la région et les institutions européennes demeurent une priorité depuis les années 2000 environ. Ce dialogue a retrouvé une nouvelle impulsion en 2011 après les printemps arabes. Il a débouché en 2017 sur le nouveau programme d'appui à la société civile des deux rives appelé Majalat. Le Réseau Euromed France (REF) ainsi que le réseau européen Solidar (SL est membre fondateur du REF et a adhéré à Solidar dans les années 2000) sont ainsi les deux seuls membres européens du consortium responsable de la mise en œuvre de ce dialogue bi-régional.

La région Sud-Méditerranée est et reste une région prioritaire pour la diplomatie de l'Union européenne et celles de ses États membres (au premier rang desquels la France). Les raisons et priorités énoncées ci-dessus prouvent que l'agenda est en grande partie défini par les intérêts des Européens.

Dans ce contexte, et au-delà de la participation de la société civile à ces différents cadres officiels de dialogues bi-régionaux, il est urgent et stratégique de définir des agendas bi-régionaux propres à la société civile. En effet,

quelles sont les priorités thématiques, les initiatives et les partenariats que les sociétés civiles souhaitent impulser en priorité entre les deux rives de la Méditerranée ?

Ces agendas alternatifs (en dehors des cadres officiels portés par les États) doivent porter l'espérance et les ambitions des jeunes (notamment) des deux rives. Nos actions de solidarité doivent refléter ces aspirations et les convertir en solidarités concrètes. Ces coopérations doivent peu à peu former une vision différente du futur de la région et poser les jalons à une diplomatie non gouvernementale basée sur des valeurs et des pratiques différentes.

C'est dans ce champ précisément que la société civile retrouve alors sa dimension politique consistant à dessiner d'autres possibles sur la base d'actions concrètes. Ce travail de longue haleine constitue peut-être une des rares voies/voix d'espérance pour les acteurs progressistes du Sud de la Méditerranée.

Dans ce contexte, l'éducation sous toutes ses formes peut devenir un axe stratégique et structurant de ces échanges entre les deux rives : éducation formelle, non formelle, tout au long de la vie, éducation populaire, éducation au développement, écosystèmes éducatifs, éducation extrascolaire, initiatives culturelles, échanges de jeunes, chantiers de jeunes 2.0, etc. Solidarité laïque est idéalement positionnée pour prendre avec ses membres des initiatives dans ce sens en fédérant des acteurs des deux rives dans le cadre d'échanges et de partenariats au long cours dont la colonne vertébrale serait en partie indépendante des budgets disponibles.

IV. ÉTATS DES LIEUX (extraits et synthèse du rapport intermédiaire)

IV.1. L'ADN de Solidarité Laïque et transversalité entre action France et action internationale

iv.1.1. Relations action France et action internationale : entre silos et complémentarité

SL s'est historiquement construite sur le besoin de ses membres de mutualiser une action internationale. Cette action internationale est basée sur les valeurs fortes du réseau : laïcité, éducation, jeunesse, etc. ; Ainsi que sur les métiers et savoir-faire de ses membres : formation d'éducateurs, syndicats enseignants, services scolaires et extra-scolaires, organisation de vacances, économie sociale dans le cadre des politiques d'éducation, etc.

Ces valeurs et métiers ont conduit naturellement Solidarité Laïque à développer une forte compétence en matière de création d'outils, de formation de professionnels d'animation socioculturelle, d'échanges entre jeunes, mais aussi en matière de plaidoyer (droits de l'enfants, droits à l'éducation, droit syndical, droit aux vacances, etc.). Le thème de la participation de la société civile dans des espaces plus ou moins institutionnalisés apparaît dans les années 2000 (Communication 2020 de l'Union Européenne sur les « Acteurs Non Étatiques ») et reste dans l'air du temps car elle est devenue une dimension importante ces dernières années aux niveaux européen, onusien et français (notamment à la demande des Organisations de la Société Civile elles-mêmes).

L'action France est un peu plus récente (une 30aine d'années) et mobilise aujourd'hui moins de ressources humaines et financières que l'action internationale. Ces évolutions progressives ont conduit à créer deux pôles (France et International) assez étanches entre eux malgré la volonté de nombreuses personnes de mieux articuler les deux, au premier rang desquelles les personnes en charge de ses deux pôles.

Cette réalité du cloisonnement est aussi à nuancer puisque la majorité des actions France intègre de facto une dimension internationale. En voici quelques illustrations :

- **Le projet emblématique *Rentrée Solidaire*** est conçu sur un axe international depuis ses origines. De plus en plus, le choix des pays bénéficiaires de l'opération annuelle est fixé en fonction de dynamiques des projets internationaux (Tchad, Liban, Tunisie) renforçant ainsi les synergies entre les différents pôles. Ce lien est salué par toutes les personnes interviewées même si certains membres souhaiteraient actualiser cette modalité d'intervention.
- **Le programme plus récent *Jeunesse des 2 rives* (J2R)** représente une modalité d'action intéressante car il permet potentiellement de faire le lien entre « Action FR et Action INT », mais aussi entre échanges de Jeunes et plaidoyer, ou encore entre action régionale (Méditerranée) et action locale (impliquant à la fois les membres localement et les délégations territoriales de SL). Il est légitime de se poser la question suivante : le programme J2R fait-il partie de l'Action France ou de l'Action Internationale ou des deux ? Idéalement quelles instances devraient le piloter ? Quels sont les potentiels de développement de ce programme à moyen terme ? Quel récit pour SL autour de ce programme qui devient peu à peu emblématique d'une certaine manière de faire coopération ?
- SL a aussi conforté ces 15 dernières années une compétence spécifique **en matière humanitaire spécifiquement dans la post-urgence**. Déjà à l'origine, en 1956 à l'international et en 1959 en France, Solidarité Laïque préfigurait ce qu'on appelle aujourd'hui l'approche « URD » (Urgence, Réhabilitation et

Développement). Cette compétence mériterait d'être décrite plus précisément. Existe-t-il une spécificité SL en matière de post-urgence ? Plus récemment, cette compétence s'est notamment exprimée et développée au Sri Lanka après le Tsunami (dans le cadre d'un consortium porté par le réseau européen Solidar), puis à Haïti après le tremblement de terre et sur l'île Saint Martin dans les caraïbes après l'ouragan Irma ; Ce dernier territoire d'intervention pose de nouveau la question du lien entre Action France (Saint Martin) et Action Internationale (les autres interventions) ? Certaines personnes interviewées pensent que des liens entre Haïti et Saint Martin - et au-delà avec les délégations des Antilles françaises - peuvent être renforcés.

- **SL est aussi une organisation impliquée sur le thème des Migrations.** Cette question est abordée sous plusieurs angles au sein de SL : fondation via le comité PECO puis hébergement de la plateforme InfoMIE (que tous les membres ne connaissent pas encore), éducation à la citoyenneté, soutien au réseau de diasporas pour le développement FORIM, plaidoyer sur la question des Mineurs isolés étrangers, etc. SL devrait-elle, de façon pilote pour commencer, se lancer dans des actions encore plus concrètes sur la question des migrants ? Par exemple, en accentuant la mobilisation de ses membres sur la question de l'accueil des réfugiés et des sans-papiers en France ? Ou/et en intervenant avec ses partenaires dans le sud Méditerranée auprès des populations sub-sahariennes en transit en Afrique du Nord ?

iv.1.2. Participation des membres aux actions de SL : Travail d'équilibriste et ambition affirmée

Au cours du temps, la participation active et concrète des membres aux actions de SL qu'elles soient internationales ou 'France' (au-delà de leur rôle formel dans les instances de gouvernance des projets) varie d'une implication directe à un rôle plus passif. Ces variations répondent à des circonstances difficiles à appréhender précisément. **Même si la majorité des membres interviewés confirme qu'ils sont ouverts à des propositions pour s'impliquer plus et mieux au sein de SL.**

Certains facteurs qui influent sur la participation des membres sont : processus d'élaboration des projets plus ou moins inclusifs vis-à-vis des membres (PCPA), rôle actif et prépondérant d'un ou de quelques membres qui laissent sur le côté d'autres membres (opération *Vacances & Insertion* avec trois membres très impliqués) , des actions qui géographiquement mobilisent certains membres et pas d'autres (programmes Haïti), des montages de projets plus ou moins sophistiqués qui favorisent ou limitent l'implication des membres notamment pour rejoindre une initiative une fois que les projets ont commencé, des ressources humaines limitées dans les projets et au siège de SL qui rendent difficile l'animation des différents niveaux d'implication (partenaires au Sud, bailleurs, membres, acteurs locaux, experts, etc.).

iv.1.3. Les relations complexes entre SL, ses membres et les territoires

L'ambition de SL d'être une organisation ancrée dans les territoires, se traduit principalement à quatre niveaux :

- Des programmes internationaux intégrant systématiquement une dimension locale et de plus en plus des approches territoriales (notamment à travers les PCPA)
- Des programmes France particulièrement orientés vers des actions locales : Jeunesse des deux Rives (J2R), Rentrée Solidaire, programme multi-acteurs *Vacances & Insertion*, etc.
- Des délégations territoriales de SL en France dont le rôle est reconnu mais dont le mandat et les moyens restent limités pour éviter d'entrer en concurrence avec les bases locales des membres de SL sur ces mêmes territoires. Réalité qui n'empêche pas de belles collaborations (*success stories*) entre SL et ses membres dans certaines régions.

- Des membres de SL ancrés et actifs sur leurs territoires partout en France lesquels constituent un capital social unique dans le milieu des ONG internationales françaises.

Cet ancrage local fait-il suffisamment parti des récits et de la communication de SL ? Cet aspect est crucial à un moment où les autorités françaises en charge de la coopération internationale (dans un contexte de doublement probable de l'APD à destination des ONG/OSC dans les 10 prochaines années) **recherchent des partenaires capables de relayer l'action internationale et l'éducation au développement / à la citoyenneté au niveau local en France.**

Comment animer de façon stratégique et pérenne les dynamiques et les ponts entre ces différents niveaux locaux afin d'en maximiser l'impact et le potentiel ? **Comment rassurer les membres de SL** sur les synergies à construire ou entretenir au niveau local, sans entrer en concurrence avec les groupes/entités locales des membres sur le territoire ?

iv.1.4. Transversalité : quelles approches concrètes privilégier ?

Sur la base des expériences des programmes PCPA (2000) et *Vacances & Insertion (1984)*, expérimenter à travers une phase pilote, puis construire peu à peu des **mécanismes de financements de micro-projets** qui impliqueraient les membres et les délégations territoriales de SL, tout en stimulant la participation de la coopération décentralisée localement (dans l'optique aussi d'une diversification des financements).

Encourager et développer les échanges entre jeunes dans le cadre du programme J2R et au-delà ; mais aussi, entre leaders associatifs dans le prolongement des rencontres récentes à Dakar (PRODERE) et à Tunis (PCPA). Au-delà des programmes complexes (type PCPA), les échanges directs (et les espaces de dialogue) entre jeunes et entre leaders associatifs impliquant à la fois l'Action France et l'Action Internationale semblent faire l'unanimité sur leur valeur ajoutée et leur possible impact à moyen terme. Il est important de promouvoir et d'amplifier ces expériences directes.

L'éducation à la citoyenneté (au sens large) en France est un des moyens de combattre la radicalisation, le racisme et la xénophobie. En dehors du projet collectif J2R, SL ne semble pas utiliser (sciemment ou pas) cette approche/terminologie de la « lutte contre les extrémismes et la radicalisation » qui est pourtant aujourd'hui une des priorités des autorités françaises et européennes impliquées dans la prévention du terrorisme et la lutte contre le racisme par exemple. Cette question sensible pourrait constituer un chantier exploratoire particulier.

Dans le cadre des réflexions en cours sur les articulations à construire entre Action France et Action Internationale, un exercice spécifique est actuellement engagé pour dépasser **cette dichotomie France et International**. Il permettra peut-être de reconstruire un organigramme basé sur des thématiques (secteurs d'activités) ou des métiers (formation & compétences, assistance technique, échanges, etc.) ou encore selon les modes opératoires (plaidoyer, projets terrains, éducation à la citoyenneté). De fait, la division France et International est de moins en moins une réalité dans les pratiques. Cette nouvelle organisation répondrait peut-être à l'ambition de SL - portée par certains leaders en son sein - de construire des dynamiques de travail plus transversales et décloisonnées.

IV.2. Modalités d'intervention de Solidarité Laïque dans la région méditerranéenne

Les interventions dans les quatre pays de référence permettent de dégager quelques lignes fortes d'intervention dans la région :

- Le partenariat est au cœur des priorités et des préoccupations de SL dans la région (bien avant – semble-t-il – la question des activités ou des secteurs d'interventions).
- En conséquence, les secteurs d'intervention sont très divers et il est parfois difficile d'identifier quelques lignes directrices qui constitueraient une « marque de fabrique » de SL dans la région (mis à part bien sûr, les grandes priorités stratégiques de SL en général que sont : jeunesse, lutte contre les inégalités, migrations, laïcité, ESS, et éducation).
- Depuis 20 ans, la préférence pour des approches pluri-acteurs (dans le cadre des PCPA notamment et au-delà de la région Bassin Med) semble prendre le pas sur l'approche « historique » de partenariats bilatéraux comme c'est encore le cas au Liban ou comme ce fut le cas en Algérie et en Tunisie avec les syndicats par exemple.
- Les événements conjoncturels dans les différents pays concernés sont pris en compte par SL mais ne constituent pas des lignes de fractures dans les interventions. SL privilégie la durée et la construction par petits pas.
- Il apparaît que le plaidoyer et l'interlocution entre sociétés civiles et les pouvoirs publics au Sud (mais aussi au niveau international), forment un corpus prioritaire pour SL.
- Cette réalité (plaidoyer et interlocution avec les institutions) est renforcée par l'implication active depuis plus de 10 ans de SL dans les réseaux européens (Solidar et dans une moindre mesure Concord Europe) et dans le Réseau Euromed France (REF), notamment sur les agendas liés à la région bassin méditerranéen.
- Les liens entre les modalités d'intervention de SL dans la région Bassin méditerranéenne, et les pratiques des membres de Solidarité Laïque sont diverses et fluctuent au cours du temps en fonction des phases de chaque projet/programme. Cependant, partout, il semble y avoir un potentiel pour les renforcer.
- Il est difficile d'évaluer précisément le poids réel des priorités du financeur principal (l'AFD dans le cadre des PCPA) dans la co-construction des projets/programmes de SL ces 20 dernières années. Dans la dernière phase au Maroc à travers le programme JAD, le recentrage des ambitions initiales semble avoir été le fait du bailleur. Cette décision a eu des répercussions concrètes sur le déroulé du programme dans son ensemble. Mais en dehors de cas particuliers, il faut noter que les PCPA sont le résultat d'une co-construction entre l'AFD, le MAE et les ONG françaises, dans laquelle SL a pris une part particulièrement active. Il est donc logique que les priorités de chaque PCPA soient amplement débattues avec le(s) bailleur(s).

IV.3. Dimension régionale du Sud de la Méditerranée : mythe ou réalité ?

Il ne s'agit pas ici de se substituer aux historiens, géographes et politiques dont l'expertise et la responsabilité est de mener ces débats sur des bases documentées mais plutôt de proposer d'ouvrir ce débat aussi entre acteurs de la société civile afin qu'émerge des éléments de réponses qui lui sont propres.

La notion de région pour définir les 10 pays qui se situent sur les berges sud de la mer méditerranée est toute relative. La réalité politique, institutionnelle ou sociologique de cette grande région du Sud de la Méditerranée depuis le Maroc, en passant par l'Est de la Méditerranée, jusqu'à la Turquie qui est au Nord de la Méditerranée, ou celle de sous-ensembles (tels le Maghreb, le Machrek ou la Ligue Arabe) est assez ténue sauf à de rares niveaux bureaucratiques. Mise à part de partager une religion commune, ou d'avoir subi plusieurs impérialismes successifs (romain, arabe, ottoman puis français ou anglais), il semble que dans l'histoire récente (que nous pouvons appeler post-coloniale) les tentatives de façonner une région ou mêmes des sous-régions sont restées balbutiantes.

Les réalités nationales et entre voisins directs (partageant une frontière & donc leurs relations bilatérales) semblent bien plus pertinentes pour décrire et analyser cette région du monde. A titre d'exemples, analyser les relations actuelles entre le Maroc et l'Algérie fournit des informations importantes sur ce qu'il est possible de faire entre sociétés civiles des deux pays notamment dans un cadre institutionnel ou officiel. De même, l'existence d'une forte diaspora associative et économique Libyenne en Tunisie et sa connaissance précise fourniront des indications sur ce qu'il est possible de faire concernant la Libye depuis une base militante présente en Tunisie. Cela est vraie aussi pour les relations entre Libanais et Palestiniens. Ou encore pour comprendre les relations entre la Turquie et la Syrie dans le contexte de la guerre civile et régionale.

C'est principalement l'Union européenne (UE) qui a créé (notamment avec le traité de Lisbonne) et entretient cette vision régionale d'un « voisinage sud » qui serait homogène (comme peut l'être l'UE d'un point de vue institutionnel). Cette vision est avant une projection de la Politique Étrangère et de Sécurité Commune (PESC) de l'UE sur sa périphérie Sud et Est. Cette approche, contraint les pays de la sous-région à entrer dans un dialogue bi-régional alors que les conditions ne sont pas remplies de l'autre côté de la Méditerranée pour répondre 'ensemble' à de grands enjeux telles que les relations commerciales avec l'UE. Dans ce contexte, l'appellation *Afrique du Nord* (utilisée par le MAE semble-t-il) est peut-être plus adaptée d'un point de vue strictement géographique quoiqu'il perpétue dans l'appellation une vision qui fut longtemps une vision coloniale.

Le bassin méditerranéen (Nord, Est et Sud) quant à lui présente une réalité historique, commerciale et géographique peut-être plus pertinente. Ce découpage géographique présente aussi l'intérêt d'intégrer des pays aux histoires et aux niveaux de développements économiques différents, rompant ainsi avec la vision traditionnelle du « nord » et du « sud » qui est issue des réalités post-coloniales et des mouvements tiers-mondistes. Ces dernières sont appelées à être dépassées à l'aube du 21ème siècle par de nouvelles identités multiples et croisées. Sans rentrer dans les affres et arrières-pensées de ladite initiative politique, l'Union pour la Méditerranée présentait au moins l'intérêt de projeter un avenir commun entre le Nord, l'Est et le Sud de la méditerranée.

Dans ce contexte beaucoup plus complexe et fragmenté qu'il y paraît, les ONG européennes ont tout à gagner à renforcer et/ou actualiser avec leurs partenaires méditerranéens leurs analyses politiques sur les réalités du terrain, notamment en ce qui concerne les cadres institutionnels de participation, de démocratisation et de décentralisation ayant cours dans chacun des pays de la région. Même si certaines avancées légales et constitutionnelles sont indéniables au niveau national dans certains pays, chaque action ou projet de solidarité internationale avec le Sud de la méditerranée s'inscrit dans un contexte local particulier qu'il est important de caractériser et décrire de façon précise.

Et ce pour deux raisons au moins. L'une est liée aux résultats attendus de programmes et/ou de projets (souvent négociés avec les bailleurs de fonds) qui dépendent beaucoup de ces cadres institutionnels et des processus politiques nationaux à l'œuvre au niveau de territoires particuliers. Ceci est notamment vrai pour les approches multi-acteurs tels que les PCPA les abordent par exemple. L'autre est liée à la production d'analyses géopolitiques par les sociétés civiles sur la base des réalités de terrain. C'est une valeur ajoutée souvent sous-estimée par les ONG elles-mêmes ou encore trop peu mise en avant. C'est pourtant un des outils importants de la **diplomatie non-gouvernementale** (que l'on pourrait appeler également diplomatie citoyenne ou civile) et potentiellement aussi une source d'analyse importante pour la diplomatie classique. Ce dernier point a été confirmé par les interviews avec le MAE.

V. RECOMMANDATIONS ET *BUILDING BLOCKS*

Les éléments constitutifs d'une stratégie d'intervention pour une ONG de solidarité internationale peuvent être regroupés autour de cinq composantes (*building blocks* en anglais) :

- Thématiques et secteurs d'intervention ;
- Modalités d'intervention ;
- Acteurs et partenaires ;
- Éléments de récit ;
- Financements.

V.1. Thématiques

La phase précédente du présent processus, consistant en un état des lieux général, a montré que SL est identifiée par ses pairs et ses équipes (bénévoles, membres, partenaires ou salariés) comme une organisation généraliste et multithématique. Il semble que ce mélange entre réalité et perception soit le résultat d'une approche pragmatique qui a prévalu dans la période précédente avec pour objectif prioritaire de développer SL en taille et en capacités. Cet objectif partagé est logiquement passé par une augmentation des terrains d'action, du nombre de partenaires et d'interventions. Il s'est aussi accompagné d'une augmentation du nombre des membres et donc de leurs attentes.

Cette situation de « croissance » étant aujourd'hui à peu près consolidée, plusieurs chemins s'ouvrent à SL pour le futur : 1) Consolider la situation actuelle en restant une organisation flexible, « opportuniste » et généraliste (sachant tirer bénéfice des opportunités qui se présentent en termes de partenariats et de financements) ; 2) Développer encore la taille et les capacités de SL pour finir de s'installer dans le panorama français comme une ONG incontournable (ce qu'elle est déjà à de nombreux égards) ; 3) Se recentrer sur un cœur de métier qui réaffirmera les singularités et particularités de SL afin d'occuper des espaces stratégiques nouveaux.

Plusieurs éléments objectifs plaident en faveur de l'approche 3) concernant les thématiques d'intervention, notamment dans la région euro-méditerranéenne :

v.1.1. Recentrage sur éducation et jeunesse : cœur de métier de SL et ses membres

- Les membres de SL, et SL en tant que collectif, présentent des compétences et une valeur ajoutée incomparables sur les questions éducation et jeunesse,
- Recentrer ses actions sur un périmètre précis de compétences et de connaissance est actuellement un bonus pour les ONG. A part quelques très gros acteurs généralistes (notamment anglo-saxons), la plupart des ONG sont des acteurs plus ou moins spécialisés. Le recentrage présente plusieurs avantages pour une organisation : meilleure visibilité, plus grande expertise, effet de transversalité plus aisé, sentiment d'appartenance renforcé, etc.
- L'éducation et la jeunesse font partie des priorités régionales définies par les gouvernements des deux rives depuis maintenant plus de cinq ans,
- Dans certains pays de la région méditerranéenne (comme en Algérie), ces thématiques sont les seules où les acteurs internationaux sont tolérés.
- Les modalités d'intervention (voir paragraphe correspondant) liées à ces thématiques représentent un potentiel important pour SL

- Le grand public en Europe et les bailleurs continuent de considérer que ces thématiques sont prioritaires. C'est pourquoi elles représentent un potentiel important en matière de mobilisation de donations privées et individuelles.
- L'éducation et la jeunesse sont les deux piliers d'une théorie du changement qui s'inscrit dans le temps long en allant à la racine (sens premier du mot « radical ») des problèmes que traverse la région. L'investissement dans l'éducation des jeunes est la voie royale et durable vers une transformation profonde des sociétés ici et là-bas.

Dans ce contexte, la thématique éducation et jeunesse peut naturellement (re)devenir (elle l'est déjà en grande partie) la colonne vertébrale de l'action concrète sur les différents terrains (ici et là-bas) du collectif SL. Elle se prête particulièrement à l'implication des membres de SL dans les différents programmes et projets de solidarités (voir paragraphe Modalités d'intervention). Elle se prête aussi aux échanges entre les deux rives. Si cette orientation est confirmée, le futur récit de SL devra refléter cette réalité.

Concernant le plaidoyer sur les thématiques de l'éducation, SL est déjà active au sein de plusieurs collectifs d'associations aux niveaux français (Coalition Éducation que SL anime), européen et international (Campagne Mondiale pour l'Éducation). Il s'agit d'ailleurs d'un des plaidoyers le mieux structuré au niveau mondial et bénéficiant d'appuis institutionnels et financiers importants. Dans ces espaces collectifs d'influence (plateformes et campagnes pour l'éducation), il serait assez logique de voir SL être représentée par l'un ou l'autre de ses membres. L'investissement en temps et ressources à y allouer devrait être précisément évalué sachant que ces initiatives nationales et internationales sont pour la plupart dotées de ressources humaines dédiées, et déroulent des stratégies de plaidoyer élaborées à très large échelle. En d'autres termes, le niveau d'investissement (plus ou moins actif) de SL dans de telles coalitions n'aura qu'un impact marginal sur les résultats de telles campagnes. Cependant, il reste important d'y être présent.

Au niveau de la région Méditerranée, la situation est légèrement différente. **Il n'est pas à exclure que SL avec ses partenaires (ou avec des réseaux régionaux d'ONG-OSC déjà existants) puissent jouer un rôle plus moteur et stratégique.** Notamment dans la définition d'objectifs de plaidoyer précis répondant aux spécificités sociétales et politiques de la région. Mais aussi en apportant des financements spécifiques à des acteurs du Sud de la Méditerranée qui en manquent cruellement. Le transfert de savoir-faire de la France vers la région en matière de plaidoyer et de campagne de sensibilisation du public sur les questions éducatives peut aussi être une valeur ajoutée particulière pour SL.

v.1.2. Migrations : nouvelles urgences humanitaires dans la région. Pour un plaidoyer ciblé et de l'éducation citoyenne ! Lancer des expériences pilotes sur le terrain ?

Les drames humains collectifs et individuels liés aux migrations entre le continent africain et l'Europe représentent une urgence humanitaire absolue. Et les perspectives futures ne sont pas positives. Ces situations sont hélas installées dans la durée. Si depuis plusieurs décennies, les interventions après des conflits armés (présents dans la région aussi) sont le cœur de métier de quelques grosses ONG européennes et françaises qui ont développés des modes opératoires très pointus, **les réponses humanitaires aux drames humains des migrations restent encore balbutiantes.** Les initiatives de plaidoyer qui commencent à se structurer au nord de la Méditerranée autour du thème des migrations sont une manière indirecte de répondre à ces drames et restent indispensables. SL prend d'ailleurs déjà sa place dans plusieurs espaces collectifs sur ces questions-là. Rejoindre aussi une initiative plus régionale « Sud-Méditerranée » sur ces questions semble intéressante à explorer.

Mais les drames des migrations sont aussi liés aux représentations que chaque société se fait des migrants, et de sa propre capacité à accueillir l'autre. Ces stéréotypes sont d'ailleurs partagés dans les pays des deux rives

puisque l'arrivée et l'installation progressive de personnes sub-sahariennes dans les pays d'Afrique du nord est aussi en train de créer des situations de rejet et de racisme. **L'expérience reconnue de SL en éducation au développement et éducation citoyenne constitue un capital important** qui pourrait être progressivement décliné en éducation contre les stéréotypes et les *fake news* concernant les migrations. Quelques partenaires historiques de SL dans la région sont peut-être intéressés à creuser la question et le projet Jeunesse des deux rives (J2R) a déjà montré son potentiel en la matière.

Mais la question d'actions de terrain plus concrètes se pose peut-être aussi. En effet, SL a développé certaines compétences post-urgence au Sri Lanka et en Haïti et plus récemment à Saint Martin après les catastrophes naturelles que l'on connaît. Notamment parce que SL avait des relations fortes avec Haïti avant le tremblement de terre, parce que plusieurs membres de SL sont actifs dans les caraïbes françaises et enfin parce que le réseau Solidar a pu entraîner plusieurs de ses membres dont SL dans une aventure post-urgence au Sri Lanka. À n'en pas douter, SL saura dans l'avenir aussi saisir les opportunités qui se présenteront après d'éventuelles catastrophes naturelles. Et ces solidarités post-urgence sont de toute façon inévitables quand les catastrophes affectent des territoires dans lesquels une ONG ou ses partenaires sont déjà présents.

Ici il s'agit d'une approche un peu différente : SL avec un ou deux partenaires de la rive Sud (et éventuellement une autre ONG européenne) pourrait s'engager sur le moyen terme à développer quelques projets pilotes (donc limités dans leur taille) pour explorer quelques interventions concrètes auprès des migrants. En France, SL est déjà partie prenante de la plateforme infoMIE qui est un centre de ressources et d'information pour les mineurs isolés étrangers. Faudrait-il développer un outil similaire de l'autre côté de la Méditerranée en arabe, français, portugais et anglais ?

Pourrait-on envisager de développer sur la base de la technologie *Open Street Map* (logiciel libre) une application pour les migrants qui permette de dénoncer les abus commis par les autorités des pays de transit ? Ces informations seraient alors partagées avec les autorités nationales et les agences onusiennes. Une telle application avait été développée en 2013 par des jeunes Tunisiens pour dénoncer les actes de corruption commis par des agents de la fonction publique en milieu urbain. Cet outil citoyen était d'ailleurs salué et utilisé par la police tunisienne elle-même.

Des interventions éducatives auprès des migrants quand ils sont regroupés dans les pays de transit sont-elles envisageables ? Les acteurs spécialisés sur les droits humains sont déjà impliqués auprès de ces populations, notamment les jeunes et les mineurs, mais pourrait-on envisager que SL et quelques-uns de ses membres développent un kit pédagogique destinés aux 'intervenants associatifs' en première ligne auprès des migrants dans le but de proposer des activités socioculturelles aux jeunes migrants ? Dans le même esprit, un MOOC pourrait être produit par SL et certains de ses membres à destination de ces jeunes migrants qui passent souvent des mois à ne rien faire en attendant les résultats de procédures administratives complexes.

Il ne s'agit que de quelques exemples, mais au-delà, la question qui se pose pour SL et ses membres est de déterminer si – sur la base des compétences déjà existantes – SL souhaite se lancer dans la région Euro-Med dans des réponses de terrain à travers des microprojets innovants concernant les migrations qui pourraient être portés et cofinancés entre SL et ses membres dans une phase pilote et exploratoire.

v.1.3. Environnement et changement climatique : une nouvelle thématique à explorer ?

En termes thématiques, et s'il s'agit notamment de recentrer le travail de SL dans la région sur un nombre limité de secteurs d'intervention, une troisième thématique (après Éducation et jeunesse, et Migrations) pourrait être considérée par certains comme superflue. Ceci dit, le processus d'accompagnement a montré que plusieurs acteurs de la rive Sud de la Méditerranée, notamment des organisations de jeunes, considèrent

que la problématique Environnement et changement climatique est cruciale dans la région et qu'elle intéresse les nouvelles générations.

A y regarder de plus près et pour garder à l'esprit les trois principaux axes d'intervention de SL que sont l'action de terrain, le plaidoyer et l'éducation populaire, **il semblerait logique et souhaitable (si SL décidait de se relancer sur cette nouvelle thématique) de se focaliser en priorité sur le troisième axe d'intervention qui est l'Éducation à l'environnement.** En effet, de nombreuses ONG européennes interviennent déjà spécifiquement dans le champ de l'environnement et de la résilience des communautés locales. L'UE finance d'ailleurs un gros programme régional, Switch Med, dont le siège est à Barcelone, sur le sujet du développement durable. Le secteur privé et l'économie sociale sont invités à y jouer un rôle prépondérant. Sur l'axe plaidoyer, toutes les initiatives existantes autour des Objectifs de développement durable (ODD) et de lutte contre le changement climatique participent à créer ce rapport de forces nécessaire pour que les gouvernements entrent résolument dans une phase de transition vers des sociétés durables. Mais toutes ces initiatives (terrain et plaidoyer) restent globalement limitées, car la majorité de nos concitoyens (au Nord comme au Sud) ne sont pas encore convaincus, et une partie des gens vivant dans la pauvreté perçoit ces enjeux comme secondaires par rapport aux défis de leur survie au quotidien. Dans ce contexte, et considérant que la Méditerranée est un écosystème particulièrement fragile face aux désastres climatiques et environnementaux, **une Alliance régionale pour l'éducation à l'environnement pourrait devenir une initiative mobilisatrice pour les jeunes des deux rives. SL pourrait y jouer un rôle déterminant.**

V.2. Modalités d'intervention

Plusieurs éléments caractérisent les modalités d'intervention de Solidarité laïque. Ils forment l'identité opératoire actuelle de l'organisation et chacun fait l'objet de questionnements spécifiques qui détermineront l'empreinte future de SL.

v.2.1. Trois piliers d'intervention stratégique

Solidarité laïque est une des rares ONG françaises à avoir accordé la même importance stratégique à trois piliers d'action qui sont intimement imbriqués :

- L'action et les projets concrets sur le terrain à travers des partenariats avec des organisations locales ;
- Le plaidoyer du niveau local au niveau global ;
- L'éducation au développement et à la citoyenneté.

En général, les deux derniers piliers sont les parents pauvres des ONG européennes. Dans le cas de SL et par son histoire, l'éducation au développement, les solidarités politiques entre acteurs ici et là-bas et le plaidoyer sont les fondements de l'organisation.

En termes financiers, il est toujours difficile d'allouer les mêmes ressources à ces trois axes d'interventions, lesquels d'ailleurs ne requièrent pas nécessairement le même niveau d'investissement. Le plus important est que SL a cherché à maintenir un équilibre politique et stratégique entre ces trois piliers.

Le va-et-vient entre les trois niveaux est organique (retro-alimentation entre campagnes, projets, sensibilisation, dialogues politiques, etc.) et a lieu de multiples manières. Cependant, il est rarement raconté alors que c'est un élément important du récit de SL. Il est important de pouvoir décrire pourquoi et comment ces allers-retours se réalisent dans la pratique.

v.2.2. Approche partenariat

Même si aujourd'hui la question du partenariat est incontournable voire même une condition nécessaire pour accéder à des financements institutionnels, ça n'a pas toujours été le cas. La grande majorité des interventions des OSI ont été construites pendant des décennies sur la logique des bénéficiaires ou du public cible. SL a pourtant développé depuis de longues années des partenariats historiques avec certaines organisations au Sud. Dans certains pays comme en Haïti, ces partenariats sont le reflet de relations entre des organisations haïtiennes et des membres de solidarité laïques (comme les syndicats enseignants par exemple). **Cette capacité à projeter des relations d'acteurs à acteurs sur le long terme est un capital important sur lequel SL devrait communiquer de façon plus précise.**

v.2.3. L'approche programme concerté pluri-acteurs (PCPA)

SL a été partie prenante de l'aventure PCPA depuis ses débuts. Le PCPA comme modalité de coopération répond à un certain nombre de critères positifs aux yeux de SL en 2018 : **partenariat de long terme** (en moyenne dix ans), approche **multi-acteurs**, implications des **pouvoirs publics au Sud et au Nord (y compris les collectivités territoriales)**, **financements** conséquents et stables (pluriannuels), **articulation du local au national** et potentiellement au régional (plusieurs pays), potentialisation de **réseaux** d'acteurs et forte **composante de plaidoyer**. Au regard de ces éléments objectifs il est peu probable que l'approche PCPA soit remise en cause par SL sur le moyen terme.

L'enjeu consiste donc à travailler davantage sur les conditions de succès des PCPA en fonction du contexte spécifique de chaque pays. Dans ce cadre, il est souhaitable que SL prenne toute la mesure de l'enjeu de la capitalisation des PCPA lancée récemment par l'AFD afin que SL puisse y prendre part. Par ailleurs, les questions de la gouvernance et des stratégies de pérennisation des PCPA (au cœur de l'évaluation concernant le JAD Maroc) sont aussi centrales. Enfin, les modalités d'appui technique aux programmes mériteraient aussi d'être analysées plus en détail dans la phase suivante du processus. Les structures actuelles d'appui et d'assistance technique semblent assez complexes. La division des tâches entre tous les intervenants mériterait également quelques clarifications. Mais, plus généralement, SL a tous les atouts pour influencer substantiellement auprès de l'AFD la prochaine génération de PCPA.

v.2.4. L'approche microprojets

A côté des grands projets de type PCPA ou CPR, ou en consortium comme au Sri Lanka, SL a su maintenir une tradition de petits projets concrets qui répondent aux attentes d'une partie de ses membres et de ses partenaires. **Cette capacité à intervenir simultanément et sans les opposer à des niveaux méso (un pays, à travers les PCPA par exemple), macro (grandes campagnes de plaidoyer international) et au niveau local (microprojets) est une richesse que SL pourrait encore mieux valoriser dans son récit en interne et en externe.**

En effet, l'approche des microprojets présente plusieurs caractéristiques qu'il est utile d'analyser et d'optimiser :

- Très souvent, les microprojets offrent de beaux témoignages à raconter, partager et communiquer. Leur impact est concret et on en connaît les acteurs. Ce sont les deux piliers d'une belle histoire.
- Leur coût est limité et est donc susceptible de mobiliser des partenaires financiers spécifiques qui n'entrent pas en compétition avec les grands projets (certains membres de SL et/ou des collectivités territoriales ou groupes militants locaux).

- Les microprojets peuvent aussi être envisagés à travers des mécanismes en cascade (*sub-granting scheme*) qui présentent l'avantage de toucher des terrains et réalités concrètes dans plusieurs endroits à la fois, à travers un fonds mutualisé par exemple. Ce type de mécanisme suscite l'intérêt de plusieurs membres de SL.
- Compte tenu de leur spécificité, il est utile de limiter au maximum les contraintes administratives autour des microprojets afin de contrôler les frais de gestion.
- Les microprojets représentent également un cadre favorable à une gestion décentralisée de la solidarité internationale. Ils permettent l'expression de solidarités citoyennes souvent inaccessibles dans les projets plus importants.

v.2.5. Éducation au développement, à la citoyenneté et à l'environnement

SL a développé une solide réputation en matière d'éducation au développement à travers des campagnes nationales (comme Demain le Monde) ou internationales. SL a aussi hébergé et/ou animé de nombreuses campagnes nationales ou en a pris le leadership comme au sein de la plateforme Educasol. SL développe également de nombreux outils de sensibilisation et d'éducation populaires. L'éducation au développement et à la citoyenneté est traditionnellement liée à l'action France de SL mais elle inclut toujours une composante internationale. A ce titre, les échanges de jeunes qui se développent notamment à travers le programme J2R permettent de développer des approches régionales d'éducation à la citoyenneté sur le pourtour méditerranéen. **Ce programme pluri-acteurs Jeunesse des deux rives donne l'occasion à SL à la fois de partager ses bonnes pratiques auprès de ses partenaires mais aussi d'enrichir ses pratiques notamment au contact d'organisations du Sud de la Méditerranée.**

v.2.6. Plaidoyer

Le plaidoyer ne fait pas initialement partie des missions de SL, mais au fil des ans il est devenu un axe structurant de son action internationale. Le plaidoyer est traditionnellement associé au travail politique d'une ONG, mais il s'agit d'abord d'un outil technique pour influencer des politiques publiques locales, nationales ou internationales. Le plaidoyer est supposé reposer sur la légitimité des acteurs qui le portent, la crédibilité de leurs analyses et de leurs propositions souvent basées sur de l'expertise et des études de cas, la capacité à porter ces messages auprès des décideurs, à suivre leur application par les institutions et enfin à jouer le donneur d'alerte auprès du public et des médias quand cela est nécessaire.

SL s'est investi dans de nombreux processus de plaidoyer ces dernières années et il pourrait être utile de capitaliser ce contenu politique, que ce soit par thématiques ou par régions. Cet exercice permettrait de composer un corpus de positionnements sur de nombreuses questions de société et internationales. Une sorte de *compendium* qui pourrait être diffusé au sein de SL, auprès de ses membres et de ses partenaires. Cet exercice permettrait aussi d'identifier d'éventuels angles morts sur lesquels SL souhaiterait développer ou renforcer ses analyses. Ce travail de capitalisation pourrait être réalisé par un(e) étudiant(e) en sciences politiques.

v.2.7. Les métiers historiques des membres de Solidarité laïque

SL, à travers ses membres, son histoire et son action France, a développé depuis plus de cinquante ans une identité forte et assez unique dans le panorama associatif français. En premier lieu, SL est une organisation qui n'est pas une ONG classique mais un **réseau regroupant des mouvements et organisations nationaux avec**

une forte implantation locale en France. Le nom officiel de SL (Comité national) reflète sa composition en collectif, mais cette identité semble s'être progressivement dissipée.

En second lieu, les membres de SL, et par conséquent SL elle-même, ont une **identité encore plus forte concernant des savoir-faire et des pratiques concrètes** : éducation populaire, mouvement pédagogique, aide aux familles, gestion de centres de vacances, offre diversifiée d'activités extrascolaires, formations diplômées d'éducateurs spécialisés, syndicalisme, mutualisme, action coopérative, etc. Autant de métiers et de secteurs d'activités qui reviennent sur le devant de la scène ces dernières années, quand il s'agit de réinventer un nouveau contrat sociétal en France et en Europe. Ces savoir-faire, métiers et compétences sont présents ici et là dans les actions internationales, mais ne semblent plus être au cœur des modalités d'intervention, ni former la colonne vertébrale de l'action internationale dans le bassin méditerranéen. Une des explications réside dans les logiques issues de l'accompagnement d'acteurs au Sud qui consistent en premier lieu à répondre à leurs propres demandes et besoins (*demand driven*). Mais cette réalité n'est pas suffisante pour expliquer à elle seule cet affaiblissement de l'identité stratégique concernant les métiers historiques de SL. Les champs d'intervention couverts par les projets actuellement en cours dans la région sont particulièrement diversifiés et larges.

La question d'un potentiel recentrage progressif et en douceur sur quelques savoir-faire et secteurs-clés d'intervention devrait faire partie des discussions à venir car ils font partie intégrante de l'identité de SL. De plus, il s'agit de compétences et de métiers liés au monde de l'éducation qui font cruellement défaut dans les sociétés du Sud de la Méditerranée.

v.2.8. Dialogue entre société civile et institutions

SL a intégré à ses modes opératoires le dialogue entre sociétés civiles et institutions (ici et là-bas). Ce mécanisme démocratique n'est pas discutable en soi, mais de l'avis de nombreuses parties prenantes, que ce soit à travers les PCPA, ou à travers le projet Majalat, les discussions avec les institutions en France, au niveau européen, ou avec les institutions internationales, il faut reconnaître que la majorité des espaces institutionnalisés de dialogue est devenue inefficace. Au mieux, ils sont des espaces d'échanges d'information mais il est rare qu'ils soient les lieux de réelles négociations. Au Sud, ces espaces sont encore trop rares, et quand ils existent au niveau local (comme avec les Conseils de jeunes au Maroc), les compétences des autorités locales sont tellement limitées que les marges de manœuvre restent réduites.

Dans ce contexte, l'énergie et les ressources investies par la société civile (et par SL) dans ces cadres de dialogue doivent être évalués avec attention afin de concentrer ses forces là où le dialogue débouche sur des résultats tangibles.

v.2.9. Participation dans des réseaux et plateformes collectifs

SL a la réputation d'être une ONG volontariste vis-à-vis d'initiatives collectives. En effet, SL est membre de nombreuses coalitions. Un document datant de 2016 liste la participation de SL dans près de quarante-cinq réseaux, coalitions, collectifs et campagnes. A titre d'illustration, SL est membre de Coordination Sud, de Solidar, de Concord, de la plateforme REF, d'Educasol, d'InfoMIE, de la campagne mondiale pour l'éducation, de différents collectifs pour les droits humains, de coalitions ad hoc avec des syndicats, etc. Cependant SL n'est pas membre de collectifs « Solidarité France » type Alerte ou autres. **Dans la plupart de ces coalitions, SL ne se contente pas d'être un membre passif mais investit souvent les structures de gouvernance ou prend une part active à des projets concrets.**

L'implication des ONG dans des coalitions est stratégique (notamment en termes d'impact du plaidoyer) mais les défis sont nombreux :

- La participation à de multiples coalitions et campagnes est **particulièrement chronophage** notamment pour les équipes techniques/salariées.
- Il est parfois difficile de **financer à travers les bailleurs institutionnels l'investissement en ressources humaines** dans ces réseaux. SL mobilise-t-elle suffisamment de fonds propres pour financer ce type de dynamiques ?
- Malgré l'investissement consenti dans ces espaces collectifs, **la visibilité des membres des réseaux est souvent limitée (c'est aussi parfois vrai pour SL)**.
- Parfois, des membres de SL sont aussi directement impliqués dans ces collectifs/réseaux/campagnes. **La répartition des rôles entre membres de SL et SL comme collectif est parfois problématique. Dans ces circonstances, les mandats respectifs mériteraient d'être clarifiés et formalisés.**
- **Il est difficile de mesurer l'impact de longues campagnes internationales** concernant souvent des questions complexes. Rendre compte à ses membres et autres parties prenantes sur les résultats de ces investissements est souvent une mission impossible.

Réaliser un travail pour fixer des priorités d'engagement et pour mobiliser les membres de SL dans certaines de ces coalitions pourrait permettre de rationaliser cet investissement consenti sans compter par SL.

V.3. Acteurs et partenaires

Pour SL, le partenariat est un élément structurant de son action internationale. Nouer des partenariats de long terme avec des organisations de la société civile dans les pays où SL intervient relève donc de ses modalités d'interventions prioritaires. Ces approches partenariales sont inscrites dans les pratiques de l'organisation. L'exemple le plus illustratif de cette pratique est la relation au Liban entre SL et l'organisation Tadamoun wa Tanmia (TWT), trente ans d'un partenariat fidèle et ouvert. Il s'agit aussi pour SL de reconnaître les compétences et connaissances des partenaires. Ce mode de solidarité est plus fréquent aujourd'hui mais il était encore assez innovant il y a une vingtaine d'années dans les modes opératoires des ONG, quand il s'agissait alors fréquemment d'envoyer directement des équipes techniques expatriées auprès de populations bénéficiaires.

Mais la recherche du partenariat équilibré et de long terme entre organisations bien structurées présente cependant quelques limites et défis :

- **Comment interrompre** (d'un côté ou de l'autre) une relation construite sur des années sans donner l'impression à l'autre qu'on le trahit ou qu'on l'abandonne ?
- Comment gérer **l'expérimentation de nouvelles pratiques** ou champs d'action (qui passe parfois par de nouveaux partenariats) sans augmenter exponentiellement le nombre de partenaires et de projets qui y sont liés ? Ces deux premiers éléments tendent à se renforcer l'un l'autre et peuvent conduire à une inflation de projets (et donc de ressources) pour faire face à cette réalité.
- Dans ce contexte, SL est-elle outillée à **animer des tours de tables avec d'autres acteurs français** (en commençant par ses propres membres) pour organiser, sous certaines conditions, des transferts de partenariats planifiés et en douceur ?
- Un autre défi de l'approche partenariale est la **difficulté à mettre en adéquation les priorités stratégiques des deux (ou plusieurs) organisations**. Soit l'ONG du Nord est très spécifique sur son champ opératoire

(thème et modalité) et elle recherchera alors des partenaires compatibles avec ses critères, soit l'ONG décide dans une approche plus politique de répondre avant tout aux besoins, demandes et priorités stratégiques de ses partenaires, et au fil du temps, cette ONG devient inévitablement généraliste. Il semble que Solidarité laïque soit un peu au milieu du gué concernant cette réalité. Une fois que SL aura apporté des réponses à ses priorités thématiques et opératoires, la question des partenariats pourra alors être abordée plus stratégiquement.

- **Quand il s'agit de partenariat avec des réseaux d'organisations de la société civile** qui sont parfois un des résultats attendus des programmes portés par SL (notamment dans le cadre des PCPA), il est important de **souligner que le modèle de plateformes, réseaux, coupoles (quelle qu'en soit la dénomination) est un trait culturel et sociologique très français**. Même au niveau européen, cette approche est régulièrement remise en compte par des acteurs associatifs répondant à d'autres formes d'organisation. Par exemple, les anglo-saxons privilégient les coalitions *ad-hoc* (limitées dans le temps) entre *like minded* (organisations partageant les mêmes objectifs tactiques). Dans ce contexte, il faut reconnaître que les acteurs français, et SL en particulier, ont tendance à exporter des modèles hexagonaux de structuration du milieu associatif. Cette question est sensible, voire tabou, et devrait être l'occasion d'ouvrir un débat franc et constructif avec les partenaires de SL. En effet, d'autres formes de mises en réseau d'acteurs sont à imaginer (en France et ailleurs) et notamment pour la région Sud-Méditerranée, des modalités de participation, d'adhésion, de fonctionnement et de gouvernance qui répondent aux spécificités socioculturelles des sociétés méditerranéennes.

Toutes ces questions devront être prises en compte notamment dans le contexte algérien, si SL confirme son intérêt à démarrer une relation et des actions dans ce pays.

De façon indirecte mais cependant légitime, la question de la pratique de la langue arabe au sein des équipes de SL intervenant dans la région est posée. L'évolution consistant à intégrer des personnes de la région dans les équipes, notamment dans les pays partenaires, est très positive et ouvrira à n'en pas douter de nouveaux horizons de partenariat pour SL qui sont aujourd'hui inaccessibles à cause de la barrière linguistique.

V.4. Éléments de récit

Le processus en cours à travers les deux rapports produits et les deux séminaires en France et au Liban a tenté d'identifier des éléments saillants d'un récit cohérent sur SL qui permettent d'identifier et de différencier l'ADN et les savoirs de SL tant en interne qu'en externe.

Mais la question du récit pour une organisation n'est pas exclusivement une question de langage et de communication stratégique. **Elle est aussi et parfois surtout une affaire d'appropriation et de diffusion auprès de toutes les parties prenantes d'un récit partagé qui est porté par ses différentes composantes (gouvernance, membres et équipes techniques en France et à l'étranger)**. La façon la plus efficace de créer de l'appropriation est d'impliquer les personnes dès le début d'un processus. Pour mobiliser les membres et partenaires de SL sur cette question du récit, il est important que le leadership de l'association (DG/DG adjoint et Président/VP par exemple) soit impliqué au moins formellement. Dans ce cadre, Solidarité laïque a tout à gagner à engager un exercice collectif autour du récit de l'organisation. Ce processus léger pourrait se structurer en plusieurs étapes :

- **1^{ère} étape** : Former un petit groupe mixte de cinq personnes maximum qui vont piloter le processus autour du récit (au moins 1 pers du CA, 1 pers de l'équipe permanente, 1 membre, 1 partenaire proche en France, 1 partenaire proche à l'étranger). Chacun sera responsable d'assurer une participation minimale au sein de son collègue (gouvernance, équipe, membres, partenaires ici et là-bas).

- *2^{ème} étape* : Lancer une consultation à travers un *SurveyMonkey* (outil de sondage en ligne gratuit) avec maximum trois questions. Y répondre ne doit pas demander plus de dix minutes aux personnes sollicitées (cela garantit un niveau de participation plus élevé). Ce peut-être par exemple une question sur un élément de la théorie du changement portée par SL, une deuxième question sur un élément de récit qui reflète ce qu'est et/ou fait SL et une troisième question sur une valeur ou principe à mettre en avant concernant SL.
- *3^{ème} étape* : En parallèle, une personne interne ou externe peut revisiter les éléments de langage existants dans les différents supports de communication internes et externes, en extrayant un document de trois pages maximum (1 page sur la théorie du changement, 1 page sur les éléments de récit et 1 page sur les valeurs/principes portés par SL)
- *4^{ème} étape* : Sur la base de ces deux documents (le trois-pages et le *SurveyMonkey*), organiser un atelier d'écriture collective d'une demi-journée avec une dizaine de personnes représentatives de la diversité de l'organisation dans le but de produire quelques paragraphes synthétiques et percutants. Cet exercice peut être facilité, par exemple, par un journaliste de presse écrite.
- *5^{ème} étape* : Identifier dans les douze mois qui suivent cet exercice quelques moments-clés (AG, CA, retraite équipe, présentation d'un nouveau projet auprès des institutions, etc.) pour présenter et diffuser lesdits éléments de langages en encourageant le plus grand nombre de gens possible à s'en saisir dans le cadre de leurs activités quotidiennes (gestion de projets, produits de communication, rencontres institutionnelles, plaidoyer, animation d'équipes, participation à des plateformes, etc.). La déclinaison et le ruissèlement de ces éléments du récit par chacun et chacune au sein de l'organisation constituent une des clés de succès d'un tel processus.

V.5. Financements

L'enjeu de la diversification des financements reste une priorité pour la grande majorité des OSI/ONGI, car elle est la meilleure arme contre les fluctuations et la dépendance excessive vis-à-vis de l'un ou l'autre des bailleurs. Les quatre grandes sources de financement pour les ONG du Nord demeurent les suivantes :

- Le financement institutionnel au niveau national, européen et local (par ordre d'importance en termes de volume) ;
- Le financement de fondations privées ;
- Les fonds propres provenant des membres à travers les cotisations et des cofinancements de projets spécifiques ;
- La levée de fonds auprès du grand public.

Le bénévolat peut y être ajouté, mais il faut pouvoir en faire le suivi de façon précise pour qu'il soit utile et valorisable au moment d'élaborer des montages financiers.

Cette réalité est assez stable, le défi étant de décider où fixer les différents curseurs entre ces quatre catégories de *stake holders*. L'objectif de ne pas dépasser 50% de fonds institutionnels représente un véritable défi mais permet parfois de repenser les stratégies vis-à-vis des trois autres partenaires de l'ONG afin d'en maximiser le potentiel.

Contexte institutionnel :

La **France** a été pendant une longue période parmi les derniers de la classe européenne en termes de pourcentage d'Aide publique au développement (APD) redirigée vers la société civile. Cependant, depuis quelques années, il existe une volonté politique et institutionnelle de corriger cette situation en augmentant les budgets destinés aux ONG pour la solidarité internationale. Cette tendance devrait se renforcer dans les prochaines années. Par ailleurs, à partir de 2019, l'Agence française de développement (AFD) et ses parties prenantes (par exemple Coordination Sud) vont entrer en discussion autour des prochains outils programmes que la France utilisera dans l'avenir pour financer les actions promues depuis la société civile.

En outre, le Ministère des affaires étrangères (MAE) français continue de porter une attention particulière et prioritaire à la situation dans la région sud-méditerranéenne et ses services sont intéressés à intégrer les analyses politiques provenant de la société civile française en lien avec des interlocuteurs de terrain dans cette zone. Les Services de Coopération et d'Action Culturelle (SCAC) proposent aussi quelques financements ponctuels pour la société civile, notamment dans le cadre d'activités jeunesse et culture dans les pays partenaires. Le réseau français culturel et académique dans la région sud-méditerranée est un des plus dense du monde.

Pour sa part, l'**Union européenne** (UE), à travers un groupe interinstitutionnel regroupant quatre des cinq institutions de l'UE, a réaffirmé au plus haut niveau son intérêt de dialoguer avec les sociétés civiles des deux rives de la Méditerranée. Un financement spécifique vient d'être octroyé par la Direction générale voisinage (DG Voisinage) pour renforcer les capacités de la société civile à entrer dans ces discussions. Le Réseau Euromed France (REF) est un des membres du consortium en charge de la mise en œuvre de ce dialogue, et à ce titre a accès à un nombre important d'informations concernant le dialogue bi-régional entre l'UE et son voisinage Sud. Le REF est en charge d'animer le volet Jeunesse de ce projet européen. SL est membre fondateur du REF et doit maintenir son implication dans le leadership du réseau.

A plusieurs titres, il s'agit d'un **environnement favorable** pour SL:

- Augmentation probable des enveloppes financières pour les ONG ;
- Longue trajectoire de collaboration avec l'AFD ;
- Base sociale très spécifique dans le contexte français des Organisations de solidarité internationale (OSI) incluant des acteurs reconnus du secteur éducatif français, ainsi que des relais associatifs au niveau local ;
- Renégociation prochaine (notamment à travers Coordination Sud) de l'ensemble des outils programmes de l'AFD, y compris la prochaine génération de Programmes concertés pluri-acteurs (PCPA). Une méta-évaluation est en cours sur les PCPA ;
- Même contexte au niveau européen où démarrent actuellement les négociations pour les prochains instruments financiers européens de la coopération au développement. A travers les réseaux Solidar et Concord (dont SL est membre), SL a un accès privilégié aux débats en cours. Il est important de créer une expertise spécifique sur le sujet au sein de SL (notamment en impliquant quelques membres intéressés) car SL pourrait envisager de présenter dans le moyen terme un projet en consortium avec ses membres et ses partenaires sur la région méditerranéenne.

Éléments de stratégie pour un accès diversifié à des financements publics et privés :

La coordination de la **recherche de financements** doit rester une prérogative de la direction des organisations. Dans le cadre de la diversification de sources de financements, un des enjeux est d'identifier et mobiliser les ressources internes et externes de l'ONG afin de multiplier l'accès aux différentes opportunités de financement. La présence au sein de SL d'une personne dédiée à cette fonction permet de compter sur un chef d'orchestre qui anime ces processus complexes. Dans un second temps, quand la décision est prise de

soumettre un financement particulier, il est souvent recommandé de s'appuyer sur des personnes ressources externes en fonction des spécificités de chaque bailleur/partenaire. Dans ce cas de figure, la modalité de rémunération mixte (part fixe de départ et part proportionnelle sur résultats) est une pratique courante dans le secteur des ONG.

Dans ce contexte complexe, SL pourrait envisager de créer une *task force* sur le sujet de la levée de fonds avec quelques-uns de ses membres pour explorer les opportunités de mutualisation des initiatives conjointes de levées de fonds, notamment pour l'action internationale et plus particulièrement dans la région méditerranéenne.

La relation de SL avec la Fondation de France mériterait d'être repensée en s'appuyant aussi sur le duo DG et DG adjointe à un niveau plus politique. La Fondation de France est très active dans la région Méditerranée et maintenir une relation périodique d'échanges avec les personnes au sein du Comité des solidarités internationales (indépendamment du dépôt de financement) est une initiative à envisager au plus vite.

Les fondations allemandes dites politiques (car financées par financement public sur une base électorale mais jouissant d'une totale autonomie) sont très actives dans la région sud-méditerranée et demeurent des partenaires fiables et très professionnels. Une approche ciblée depuis les bureaux régionaux (et main dans la main avec les partenaires) doit être maintenue. Ces acteurs ne financeront pas à priori de grands programmes portés par une ONG française mais peuvent être ponctuellement intéressés à cofinancer, par exemple, soit un évènement public soit une publication.

Dans le cadre des négociations en cours entre les pouvoirs publics français et les ONG françaises, il pourrait être utile que le Conseil d'administration (CA) de SL puisse déléguer deux personnes ressources pour **suivre les négociations** entre l'AFD, le MAE et Coordination Sud. Pour notamment s'assurer que des modes de financement qui permettent le financement en cascade (*sub-granting scheme*) auprès d'organisations membres ou de partenaires locaux soit préservé et amplifié, car cette modalité répond à une vraie demande politique des opinions publiques en Europe, et en France en particulier. Cette question doit être parallèlement débattue en interne au sein de SL pour évaluer le degré d'intérêt et les réticences éventuelles auprès des membres de SL.

La **coopération décentralisée** connaît en France des hauts et des bas et, en fonction des territoires, elle est plus ou moins accessible aux associations de solidarité internationale. Un des défis est de convaincre certains membres de SL d'accepter de demander des financements locaux au nom du collectif SL (à travers les délégations territoriales ?). Mais ce sujet reste sensible car la concurrence entre collectif/réseau et leurs membres est une réalité à aborder ouvertement. Des activités-phares en région (AG, CA, sessions de formation) sont souvent les meilleures opportunités pour mobiliser de petits financements locaux. Même si les montants ne sont pas nécessairement importants (quelques milliers d'Euros), les bailleurs institutionnels (au niveau central) sont fréquemment sensibles à ces démarches de terrain et cette voie permet de donner de la visibilité au leadership et aux équipes de SL auprès des acteurs locaux.

Le **système d'adhésion** des membres est un élément important de l'équilibre financier d'un collectif et, dans le cas de SL, il en est même un des piliers stratégiques. Il est aussi le reflet du niveau d'appropriation et de soutien d'un collectif par ses membres. En 2003, SL a revu son système de cotisations en les augmentant significativement. Cette décision a renforcé stratégiquement l'autonomie du collectif. S'en est suivi une augmentation importante des financements mobilisés, notamment auprès des institutions françaises. Sur la base de cette expérience positive, et si SL souhaite dans le futur augmenter de nouveau significativement ses ressources globalement (mais notamment auprès des bailleurs publics), il est indispensable comme étape préalable de vérifier si les membres de SL (plus nombreux qu'en 2003) seraient favorables à une nouvelle augmentation de leur contribution annuelle. En effet, SL ne peut pas entrer dans une phase de croissance massive vis-à-vis de fonds publics avant d'avoir vérifié au préalable sa capacité à augmenter parallèlement ses

fonds propres. Nombreuses sont les ONG qui ont souffert de l'incapacité à faire progresser ces deux aspects de façon proportionnelle.

Une autre approche - peut-être plus dans l'air du temps - pour délibérer avec les membres de SL sur la possibilité (ou non) d'augmenter leur contribution dans SL, **consisterait à développer avec les membres de SL un mécanisme transparent d'appel de fonds (additionnels aux cotisations annuelles) autour de projets ou d'actions bien définis et limités dans le temps.** Ces mécanismes ont déjà été utilisés et expérimentés au sein de SL à travers le dispositif PESI (<http://www.solidarite-laique.org/app/uploads/2018/09/PESI-2018-Dossier-Presentation.pdf>) et à l'occasion de la campagne « Pas d'éducation pas d'avenir » <https://www.pasdeducationpasdavenir.org/>

Ce type de mécanisme présente plusieurs avantages :

- Le périmètre de l'appel de fonds est bien délimité ;
- Sa durée est limitée au développement du projet et ne se convertit pas en une cotisation déguisée ;
- En fonction de l'intérêt spécifique des membres, le tour de table n'implique qu'un nombre limité d'organisations à la fois ;
- Cette contribution des membres peut être accompagnée (s'ils le souhaitent) d'une participation directe dans l'initiative (au niveau technique, gouvernance ou en appui ponctuel),
- Les membres peuvent financer ce genre de contributions sur des lignes opérationnelles chez eux, ce qui n'est pas nécessairement le cas avec les cotisations annuelles.

Plus largement, la question de la mutualisation de ressources entre SL et ses membres pour la mobilisation de ressources humaines et financières au service de l'ambition collective reste une question d'actualité majeure. Elle était déjà posée dans le document Horizon 2020 et antérieurement. Cet enjeu reste donc officiellement un objectif partagé.

Il existe un aspect du financement des ONG qui demande un niveau de compétence pointue et un niveau de ressources élevé. **Il s'agit de la collecte de fonds auprès du grand public.** Actuellement, on parle plus de e-collecte. Il est vrai que la base sociale mutualisée de tous les membres de Solidarité laïque est phénoménale et n'a d'équivalent en France que dans les ONG catholiques. Le processus en cours n'a pas pu permettre de savoir précisément si de telles initiatives ont déjà été tentées (même à un niveau pilote), mais le potentiel est indéniable.

Sur ce sujet, quelques considérations préliminaires :

- Le mécanisme de mutualisation pourrait être conçu sous la coordination de SL mais en dehors de la structure de SL. Il deviendrait alors un mécanisme autonome où les membres de SL intéressés par l'initiative seraient assurés de partager la gouvernance de l'outil commun ;
- Les fonds collectés pourraient être partagés entre SL et les membres impliqués dans l'appel et le projet correspondant selon des péréquations prénégociées au cas par cas ;
- Le public destinataire des différents appels serait ciblé en fonction du profil socio-économique des adhérents des membres de SL et du profil du projet, afin d'éviter de solliciter inutilement les bases sociales des membres de SL ;
- Les appels de fonds répondraient à une charte et à une gouvernance exigeantes, afin de garantir que les listes de contacts restent sous le contrôle exclusif de chacun des membres.

En ces temps difficiles où les opinions publiques européennes sont de plus en plus matraquées par des messages négatifs concernant la région sud-méditerranéenne et la situation des migrants en particulier, **des appels aux dons ciblés sur des initiatives concrètes impliquant des jeunes des deux rives** par exemple pourraient répondre et réveiller le militantisme endormi de certaines catégories d'adhérents de gros acteurs mutualistes et coopérateurs représentés dans SL. Ce thème est souvent tabou dans le milieu de l'économie

sociale et solidaire en France (en général), mais l'actualité politique en France et la situation dans le voisinage méditerranéen invitent à se poser la question ouvertement et constructivement.

Enfin, pour compléter la recherche de fonds propres, SL et le REF pourrait proposer ensemble à certains de leurs membres de **coorganiser de façon périodique (une fois tous les trois ans) un festival sur la région méditerranéenne**. Ce genre d'initiative culturelle permet rarement de collecter plus que quelques milliers d'Euros mais peut avoir une incidence importante en termes de sensibilisation du public et de visibilité des partenaires, au niveau national et local.

VI. SCENARIOS

Le chapitre précédent V donne de nombreuses pistes possibles à combiner entre elles concernant les différents éléments constitutifs (building blocks) d'une stratégie d'action dans la région. Il appartiendra aux instances de Solidarité Laïque d'en prioriser certaines et d'en encarter d'autres afin de constituer ainsi un corpus stratégique cohérent entre ambitions, actions, gouvernance des actions, récit et ressources.

VI.1. Axes de travail et scénarios au niveau régional

Une des attentes fortes des différentes parties prenantes de solidarité Laïque concerne les initiatives structurantes au niveau régional, soit entre plusieurs partenaires dans différents pays de la région. Il ressort de ce processus d'accompagnement qu'au moins cinq initiatives réalisables peuvent être envisagées sans se lancer cependant dans l'inconnu ou dans des investissements démesurés. Pour chacun de ces axes, sont proposées quelques initiatives concrètes.

vi.1.1. La participation des jeunes femmes et l'égalité hommes - femmes dans les actions méditerranée de SL

A l'issu de ce processus d'accompagnement, il apparait que la question des femmes et de l'égalité entre hommes et femmes est un angle mort au sein de Solidarité Laïque en général et dans la méditerranée en particulier. Bien entendu, l'organisation est sensible au sujet et personne ne le remet en cause. Mais il est tellement implicite qu'il en devient presque invisible.

Pourtant, tous les contacts dans la région montrent à quel point cette question est stratégique dans le cadre de la coopération et la solidarité (dans le sens où sans la prendre en compte explicitement, il est peu probable d'atteindre les objectifs d'aucuns des programmes ou projets), et centrale d'un point de vue sociétal.

En voici plusieurs raisons :

- Les femmes jouent aujourd'hui dans la région un rôle moteur dans les changements en cours.
- Les organisations féministes dans la région sont bien organisées et sont un capital sur lequel des ONG comme SL peuvent s'appuyer et desquelles SL pourra aussi apprendre.
- L'éducation est au centre de tout processus d'émancipation. Cet aspect est essentiel sur la question des femmes notamment dans une région où le patriarcat est renforcé par des pratiques religieuses parfois stigmatisantes à l'égard des femmes.
- Pour toutes ces raisons, les femmes dans la région du proche orient sont et seront le pilier de tout mouvement prônant la laïcité comme principe d'organisation politique dans la société.

Dans ce contexte, il est suggéré à SL :

- D'engager au plus vite - avec une ou deux organisations féministes de la région - des discussions spécifiques dont l'objectif serait de proposer des initiatives concrètes et visibles concernant la prise en compte des femmes dans tous les programmes de SL dans la région.

- Une fois les objectifs co-définis, des ressources financières spécifiques devraient être allouées à ce processus afin que cette/ces organisations féministes animent au sein de SL, avec les membres de SL qui le souhaiteraient, et avec tous les partenaires de la région une réflexion - action sur le sujet.
- Les produits concrets de ce processus pourraient être : une stratégie, un programme spécifique (pas seulement une *approche transversale*) et quelques indicateurs simples à vérifier notamment sur les thèmes *jeunesse, éducation et échanges culturels*.

vi.1.2. Le programme *Jeunesses des deux Rives- 2.0*

Les avis sont unanimes sur le potentiel et l'intérêt de ce programme porté en consortium et qui propose des activités pour les jeunes des deux rives.

- Impliquer le plus possible des partenaires ou anciens partenaires de SL (comme les Conseils de Jeunes du Maroc) dans les activités du programme J2R.
- Envisager avec les participants (anciens et nouveaux) des formes collaboratives autour des nouvelles technologies qui seraient portées et développées par des acteurs du Sud de la méditerranée.
- Explorer les synergies possibles entre J2R et le programme Jeunesses méditerranéennes portées par le REF (organisation ponctuelle d'activités conjointes, ou prise en compte des *outputs* de certaines activités dans les deux programmes).
- Amplifier la participation des membres de SL dans ce programme tout en les incitant à impliquer certains de leurs partenaires au sud de la méditerranée mais aussi dans d'autres pays européens tels que l'Espagne, l'Italie, ou la Grèce.

vi.1.3. Plaidoyer au niveau régional

Le plaidoyer au niveau régional est assez bien structuré mais manque cruellement de moyens. Lors de la mission au Liban, 8 institutions et réseaux d'organisations de la société civile structurés au niveau régional et partageant les valeurs et principes d'actions de SL ont été identifiés : *Arab NGO Network for Development (ANND)*, *Arab Forum for the Rights of People with Disabilities*, *Arab Network for Democratic Elections*, *The Arab Women Center for Training and Research (CAWTAR)*, *Arab Network of Transparency International*, *Arab Trade Union Confederation (ATUC)*, *Arab Institute for Human Rights*, *Euromed Rights*.

La plateforme régionale arabe de la campagne mondiale pour l'éducation dont SL est membre, est aussi présente dans la région et son siège est à Beirut. Cette plateforme est intéressante mais est moins (par la nature très large de ses membres) en alignement direct avec les valeurs historiques de SL.

Il faut rajouter à cette liste le programme de dialogue entre sociétés civiles des deux rives et les institutions européennes (et ce au plus haut niveau), qui s'appelle *MAJALAT* et dont le Réseau Euromed France (REF) héberge la personne en charge des activités *jeunesses*. SL en est aussi partie prenante à travers le réseau européen SOLIDAR qui fait aussi partie du consortium opérationnel.

Sur la base de ces initiatives existantes, quelques pistes à explorer :

- Identifier une personne ressource au sein des membres de SL qui pourrait s'impliquer directement dans l'appui au REF dans l'animation de la composante jeunesses au sein du MAJALAT. Renforcer ce lien serait bénéfique et pour le REF et pour SL.

- Connecter chaque fois que cela est possible les thématiques et analyses produites dans le cadre des programmes SL, avec celles du MAJALAT.
- Examiner avec quel réseau régional listé précédemment, SL pourrait relayer dans la région la campagne contre la marchandisation de l'éducation.
- Identifier un nombre limité d'initiatives de plaidoyer dans lesquelles SL pourrait s'investir à minima avec l'un ou l'autre des réseaux mentionnés. Par exemple :
 - o Relayer et s'appuyer sur le travail de l'*Arab NGO Network for Development* (ANND) concernant l'agenda 2030 des Objectifs de Développement Durable (ODD) à travers la co-organisation d'une mission à Bruxelles (*Study Visits* que l'ANND organise une ou deux fois par an) ou en participant au cofinancement d'une de leur publication, ou encore en leur proposant de préparer et d'animer une formation sur le sujet auprès des partenaires de SL.
 - o Appuyer spécifiquement, peut-être à travers un membre de SL, les coûts de fonctionnement et de déplacements (accompagnement) du réseau Arabe de défenses des droits des personnes avec handicap, notamment pour faciliter la participation de ses dirigeants à des activités régionales.
 - o Relayer de façon plus systématique auprès des membres de SL et de ses partenaires dans les programmes, les travaux de recherche et outils pédagogiques produits par le Centre des Femmes Arabes (par exemple le récent manuel de formation pour la participation des femmes au niveau local)

vi.1.4. La douloureuse situation des palestiniens et la délicate *question palestinienne*

Ce point est très important quand on travaille dans la région. C'est pourquoi, **SL devrait sereinement lancer une discussion politique au sein de ses instances officielles sur la question palestinienne.**

Pour la grande majorité des acteurs rencontrés dans la région et des partenaires de SL en particulier, avoir un positionnement clair, renouvelé et courageux sur la question palestinienne est une des bases de tout partenariat politique et de plaidoyer commun. Sur la base d'une révision du corpus existant au sein de SL (dans le passé), au sein du Réseau Euromed France, au sein de la Plateforme France-Palestine et sur la base de positions officielles des partenaires de SL dans la région, un travail de synthèse et de *benchmarking* pourrait être réalisé à moindre coût. Un étudiant en sciences politiques pourrait se voir proposer ce travail de révision documentaire.

Ensuite, les instances compétentes de SL pourraient engager une discussion intéressante avec leurs partenaires de la région sur les quelques points éventuellement sensibles, comme par exemple : la dénonciation de l'emprise coloniale de l'État d'Israël sur la Palestine, la question du soutien aux demandes Arabes pour le boycott économique d'Israël, la dénonciation de l'apartheid en vigueur y inclut vis-à-vis des populations des camps palestiniens au Liban, l'engagement de chaque organisation à lutter contre l'antisémitisme, la question complexe de la solution à deux États à laquelle certains acteurs ne croient plus.

Le REF et son membre l'iReMMO pourraient animer et alimenter ces discussions internes. Renforcer le statu quo existant concernant la situation palestinienne, en n'abordant plus cette question de façon volontariste - comme c'était le cas il y a encore dix ou vingt ans - envoie un message contre-productif aux partenaires de la société civile dans la région, lesquels continuent d'attendre de la communauté internationale, de l'Europe et de la France des initiatives concrètes.

Rappelons cette évidence : la situation palestinienne contraint 9 millions de personnes palestiniennes à vivre dans des conditions que l'apartheid Sud-Africain n'avait rien à envier (même si *comparaison n'est pas raison*).

Ce sont autant de vies, de jeunes, de familles, privés des libertés et des ressources minimums qu'exige la dignité humaine. Les palestiniens sont présents dans presque tous les pays de la région et au-delà de leur propre situation, leur présence dans les pays voisins a aussi des répercussions politiques et sociales importantes. Dans plusieurs pays comme la Tunisie, avoir des relations avec des citoyens israéliens est condamné par la loi.

La question palestinienne, sa dénonciation, la recherche de solution et la solidarité avec les populations, sont donc et demeurent incontournables pour toute organisation intervenant dans la région.

vi.1.5. Appui à la création d'un réseau régional de *clubs de jeunes*

A l'initiative du représentant de Solidarité Laïque en Tunisie, Ahmed Galaï des initiatives ont été lancées en Tunisie, au Maroc et en Algérie pour créer et animer des clubs de jeunes qui échangent au niveau local sur des questions de sociétés telles que droits de l'homme, démocratie, etc. Ce savoir faire existe donc à travers un des partenaires et une personne ressource proche de SL.

Par ailleurs, au Liban le partenaire historique Tadamoun wa Tanmia (TWT) est en contact avec un mouvement de jeunes impliqués en politique qui organisent aussi des regroupements d'étudiants dans différentes universités libanaises.

Au Maroc, les Conseils de Jeunes représentent aussi un potentiel important pour diffuser ces méthodes inclusives et participatives de discussion entre jeunes sur des sujets de sociétés au niveau des territoires.

Enfin les organisations féministes s'appuient souvent sur des petits groupes de paroles et d'actions militantes qui pourraient se rattacher ponctuellement ou durablement à cette initiative.

Toutes ces composantes et initiatives avec lesquelles Solidarité Laïque est en contact directement ou indirectement, pourrait former la base d'un écosystème souple et décentralisé de *clubs de jeunes*.

Dans ce contexte, et si SL décidait de se lancer dans un processus sur le long terme concernant la Laïcité dans la région, alors un réseau régional de clubs de jeunes pourrait être un atout remarquable. Ce réseau informel et décentralisé permettrait d'initier de façon progressive et adaptée aux caractéristiques sociales politiques de la région, des discussions sur la laïcité au sein de ces petits groupes de jeunes qui réunissent les conditions de confiance (*safe space*) et de pédagogie, sur la base d'un socle partagé de principes, indispensables à ce type de débats et d'échanges.

vi.1.6. Dimension régionale des migrations

A l'évidence la question des migrations sur le pourtour méditerranéen revêt une dimension régionale et même plusieurs : Union Africaine, pays Arabes, Union Européenne, puissances régionales (comme la Turquie). Il est donc utile de penser la question des migrations à une échelle régionale ou multirégionale.

Dans ce contexte, SL pourrait capitaliser le travail remarquable que Solidar a fait durant plus de 10 ans sur les questions des migrations, notamment dans la région. Des collaborations croisées avec un autre membre de Solidar que SL connaît bien et le Mouvement espagnol pour la Paix et la Démocratie MPDL. D'autres partenaires européens de certains membres de SL (comme la Ligue de l'Enseignement en Italie) pourrait rejoindre un réseau informel d'échanges de pratiques et d'analyse politique liées aux migrations. Enfin ce travail sera inévitablement alimenté par le programme MAJALAT dont un des axes prioritaires (comme jeunesse) est le thème de la mobilité et des migrations.

Ce travail partagé de veille institutionnelle et humanitaire permettra à terme à Solidarité Laïque de se positionner stratégiquement sur cette question politique, de société, mais aussi sur le terrain.

vi.1.7. Appui à la création d'un écosystème favorable à l'éducation dans le sud de la méditerranée

Les analyses *pays* réalisées durant le cadre de ce processus d'accompagnement ont toutes montré que les secteurs éducatifs – publics, laïques et gratuits - sont devenus les parents pauvres des politiques publiques dans la majorité des pays de la région.

Dans ce contexte qui s'aggrave, et considérant le cœur de métier de Solidarité Laïque et celui de bon nombre de ses membres, **il apparaît important de porter des solidarités concrètes au niveau régional aux acteurs organisés du secteur éducatif** ; qu'ils soient associations ou syndicats d'enseignants, associations de parents d'élèves, porteurs de projets pilotes dans le cadre de politiques publiques, associations d'anciens élèves, clubs de jeunes, *Think-tanks* progressistes sur l'éducation, campagnes régionales ou *académie régionale* pour l'Éducation (cette dernière est basée à Beyrouth), organisations d'éducation populaire, etc.

En d'autres termes appuyer ceux et celles qui se mobilisent pour créer les conditions pour une relève pédagogique, pour le renouvellement des vocations à enseigner, qui s'investissent dans de nouvelles pédagogies actives, l'innovation en éducation et dans un plaidoyer actif auprès des institutions éducatives, de la communauté internationale, et auprès des décideurs politiques.

C'est sur ce champ que se pose aussi la question de la langue et de la francophonie, présente « implicitement » dans les programmes de SL (à l'exception de l'action francophonie solidaire portée par SL en République de Moldavie via une délégation départementale). Sur la base d'une réflexion engagée il y a trois ans, et qui s'est amplifiée dans les six derniers mois, SL pourrait être porteur d'une action « rénovatrice » en la matière dans la région méditerranée.

VI.2 Quelques considérations pour des scénarios dans chacun des pays d'intervention

vi.2.1. Tunisie

- Consolider l'investissement important consenti par SL depuis 3 ans dans le PCPA Tunisie.
- Impliquer les organisations féministes tunisiennes dans un accompagnement stratégique de SL sur la question des femmes et de l'égalité.
- Capitaliser expérience des clubs de jeunes animé par Ahmed Galai
- Accompagner l'expérimentation en cours de création de *délégation locale Solidarité Laïque* par un mécanisme léger de monitoring, de retour d'expériences et de monitoring afin de capitaliser cette initiative et la partager au niveau de toute l'association.
- A travers les partenaires tunisiens du PCPA, commencer à constituer une analyse des acteurs Libyens de la société civile présent en Tunisie afin de préparer les conditions à une intervention éventuelle en Lybie dans les années à venir, notamment en lien étroit avec le REF.

vi.2.2. Maroc

- Organiser un tour de table avec certains membres de SL, d'anciens partenaires du PCM et la Fondation de France pour un appui aux Conseils de Jeunes dans un format renouvelé et limité en 2019 (cf. recommandations spécifiques dans le rapport d'évaluation du JAD).
- Financer la traduction en Arabe du résumé de l'étude d'impact réalisée en 2018 par SL et le REMAJEC sur les Conseils de Jeunes.
- Explorer avec l'ONG espagnole MPDL la possibilité de lancer un projet pilote conjoint sur la question des migrants sub-sahariens au Maroc.
- Renforcer les initiatives en cours autour des *clubs de jeunes* au Maroc, notamment auprès des Conseils de Jeunes qui le souhaiteraient, en les intégrant dans un réseau informel et décentralisé multi-pays (voir paragraphe vi.1.5. sur les clubs de jeunes).

vi.2.3. Liban

- Associer Tadamoun Wa Tanmia (TWT) au copilotage d'une dynamique régionale sur la Laïcité.
- Promouvoir les projets de TWT auprès des membres de SL pour assurer la pérennité d'un appui aux activités de terrain engagés depuis des décennies au Sud Liban.
- Maintenir des relations périodiques autour d'activités concrètes (même si ponctuelles) avec un ou deux réseaux régionaux de la société civile basés au Liban.
- Intégrer à un réseau régional de clubs de jeunes, les groupes d'étudiants déjà actifs au sein d'universités libanaises.
- Travailler sur les conditions d'appui à moyen terme à un mouvement libanais multi-acteurs laïques et humanistes, comme une alternative politique aux blocages actuels hérités notamment du statu quo multiconfessionnel de la fin de la guerre civile.

vi.2.4. Algérie

- Un travail spécifique et succinct mériterait d'être fait pour documenter les actions passées de SL en Algérie, notamment à travers l'AJEP et avec d'autres syndicats.
- Par ailleurs une analyse « pays » concernant le potentiel de partenariat et d'intervention en Algérie est en cours actuellement. Elle sera l'un des annexes au présent rapport. Cette étude n'est pas encore totalement finalisée à l'heure de l'écriture de ce rapport.
- Indépendamment de ses conclusions, une mission exploratoire (légère) peut être envisagée au 2nd trimestre de l'année 2019.
- Bien que pour de multiples raisons, les relations entre les PCPA Maroc, Algérie et Tunisie aient été complexes à opérationnaliser, toutes les conditions existent pour que SL et le CFSI (chef de file du PCPA Algérie) sortir par le haut de certains malentendus du passé. Un contact direct entre le leadership de SL et la déléguée générale du CFSI pourrait en être une première étape.

ANNEXES

LISTE ACRONYMES

Annexe 1 - Analyse FFOM/SWOT Solidarité laïque (SL)

Annexe 2 - Analyses *pays* FFOM/SWOT : Tunisie, Liban, Algérie et Maroc

Annexe 3 – Éléments prospectifs pour une intervention éventuelle de SL en Algérie

Annexe 4 - Rapport séminaire, Paris, 29 octobre 2018

Annexe 5 - Rapport de mission Liban, novembre 2018

Annexe 6 - Rapport intermédiaire *États des lieux et questions-clés*, octobre 2018

Annexe 7 – *Le confédéralisme démocratique d’Abdullah Öcalan, un modèle pour le Proche-Orient ?*

Mélanie Pinet, étudiante en Master2 *Paix et relations internationales*

(Maître de stage 2018 - Olivier Consolo)