



CAPITALISATION

ARMÉNIE - FRANCE

L'ANIMATION DU

CHANGEMENT SOCIAL LOCAL



ՀԱՅԿԱԿԱՆ ԿԱՐԻՏԱՍ



ARMENIAN CARITAS

AVANT-PROPOS

Entre 2018 et 2023, la **Caritas Arménie et le Secours Catholique - Caritas France** ont construit une relation qui avait du sens pour les deux organisations autour d'un objet commun : **la pédagogie du changement social local**.

Une relation qui s'est construite dans le temps par différentes rencontres permettant de nourrir la compréhension de la transformation sociale. Ainsi, les deux parties se sont **inspirées mutuellement de leurs savoir-faire et savoir-être**, se sont approprié des façons de faire malgré des contextes différents pour les mettre au service de l'animation de leurs réseaux d'acteurs respectifs.

Cette capitalisation donne à voir le processus qui a été engagé pendant **cinq ans** se tissant au fur et à mesure des opportunités qui se sont créées entre les deux structures. Par le récit des acteurs et des actrices engagé.e.s en Arménie et en France, cette capitalisation révèle de **nombreux apprentissages** et donne à voir les **transformations** que cela a engendré **autant pour les personnes que pour les organisations**.

PARTIE 1

Terrain Arménie

TABLE DES MATIÈRES

PRÉAMBULE	5
Le contexte de cette capitalisation	
La mise en œuvre	
Les participantes et participants qui ont contribué à la capitalisation (par ordre alphabétique)	
INTRODUCTION	9
APPROPRIATION DE LA TRANSFORMATION SOCIALE ET DE LA PÉDAGOGIE PAR L'ÉQUIPE D'ARAMAZD	12
Un terrain propice : des projets qui facilitent la participation	
Des conditions favorables : des savoir faire reconnus basés sur des valeurs	
Un moment clé - la visite de Caritas Arménie en France	
De retour en Arménie (ou aller-retour France Arménie) : analyse, application, adaptation et partage/essaimage	
L'essaimage localement en Arménie	
La rencontre de 2 envies	
L'impact sur l'animation du projet Aramazd par Caritas Arménie	
UN RÉSEAU POUR ANIMER LE PROJET ARAMAZD	20
Le point de départ : tisser des liens pour renforcer l'action	
La construction du réseau : un processus par étape	
Un réseau vivant et actif	
L'animation du réseau est construite pour aller vers la transformation sociale	
POSTURES DE FACILITATION	27
Une posture qui laisse la place aux personnes, qui les rend actrices de leur histoire	
Une posture qui célèbre les avancées et les acquis	
Une posture qui ouvre des possibles	
Des postures qui s'appuient...	
EN GUISE DE CONCLUSION : TROIS REGARDS SUR LA TRANSFORMATION SOCIALE	30
Un exemple de transformation sociale vécue sur un territoire	
Des propos au sujet de la transformation sociale animée par Caritas Arménie	
En écho avec "la roue de l'animation" du SCCF	

PRÉAMBULE

Le contexte de cette capitalisation

Entre les années 2018 et 2023, Caritas Arménie (CA) et le Secours Catholique Caritas France (SCCF) ont régulièrement et de façon variée, échangé sur la pédagogie qui contribue au changement social local. Le SCCF nomme cette pédagogie **Animation du Changement Social Local (ACSL)**.

Au cours de ces 5 années d'échanges, une relation s'est progressivement construite avec une compréhension réciproque, des allers-retours constructifs, des appropriations d'outils et des témoignages soulignant **l'importance de cet échange pédagogique**.

Il est apparu intéressant autant en France qu'en Arménie de conserver trace de ce processus d'échanges, de le questionner sur ce qui a favorisé son fonctionnement et de le valoriser avec les parties prenantes.

La mise en œuvre

Ce travail de capitalisation a été réalisé tout au long de l'année 2025 et jusqu'en janvier 2026.

Une phase de préparation conjointe entre le SCCF et Caritas Arménie, au cours du premier semestre 2025

Elle a permis de définir la question de capitalisation, la méthodologie et les moyens, En complément le SCCF a décidé de mener une capitalisation avec les personnes de son réseau en France qui ont participé aux échanges de 2022 et 2023.

Une étape de collecte des données en Arménie entre le 1er et le 12 juillet 2025

Fabienne Caël et Anne-Marie Fabre se sont rendues en Arménie pour y rencontrer des actrices et des acteurs engagés dans le **projet Aramazd** (projet de développement économique et social en milieu rural) : c'est-à-dire l'équipe qui gère le projet Aramazd d'une part, et les partenaires locaux qui sont impliqués dans ce projet d'autre part.

Ces partenaires forment un réseau inter-sectoriel d'actrices et d'acteurs mobilisés pour le changement social. Le terme "réseau" est utilisé dans la suite du texte pour le désigner.



De gauche à droite : Zara, Liana et Fabienne

Méthode

La méthode utilisée a été :

1. **L'entretien semi-directif** d'une durée d'au moins deux heures avec deux interprètes pour fluidifier les échanges. Il s'agissait d'entendre les récits des personnes (Caritas et partenaires) sur leurs expériences au sein du projet. Tous les entretiens ont été enregistrés puis retranscrits dans un format lisible. Les membres du réseau participant aux entretiens ont été conviés par Caritas Arménie. Chaque secteur du réseau a été rencontré : représentants d'association, d'entreprises et d'administration locale soit au total 7 personnes (d'autres participants étaient envisagés mais la période des congés d'été n'a pas permis de les rencontrer).
2. **Une session collective¹ d'une journée** (avec une journée préalable de co-préparation) pour relire collectivement le chemin parcouru et s'approprier les savoir-faire qui y ont contribué.
3. Un **temps de bilan** à chaud en Arménie avec l'équipe du projet Aramazd suivi d'un temps de travail entre Anne et Fabienne pour construire la trame du présent document.
4. Une **étape de dépouillement** des récits et de repérage des éléments permettant de nourrir la capitalisation

Le texte de cette capitalisation est écrit grâce aux :

- **Propos** des collaboratrices de Caritas Arménie et des partenaires rencontrés lors des entretiens bilatéraux,
- **Éléments exprimés** à l'écrit ou à l'oral lors de la session collective qui s'est tenue à Tezh Ler le 10 juillet 2025

¹ Voir [ici](#) la vidéo postée sur facebook

Ont participé à la réalisation de cette capitalisation :

Caritas Arménie

Zara Aghanyan (Manager du programme Aramazd. A participé aux échanges avec le SCCF depuis 2018)

Anahit Gevorgyan (Manager des programmes de Caritas Arménie. Impliquée plus particulièrement dans les échanges avec la Région Centre Val de Loire)

Melanya Khachatryan (Assistante du Projet Aramazd. A rejoint l'équipe récemment)

Sona Khachikyan (Coordinatrice du Centre Petit Prince situé à Gavar.)

Anna Martirosyan (Coordinatrice du Centre Petit Prince situé à Gyumri)

Diana Miribyan (Manager de projet. A participé aux échanges avec le SCCF en 2023)

Liana Nikolyan (Coordinatrice de Projet. Membre de l'équipe de projet Aramazd)

Hasmik Sargsyan (Manager de projet. Venue au SCCF dans le cadre d'une campagne de sensibilisation à la solidarité internationale)

Satik Tokmajyan (Chargée de programme sur l'inclusion)

Gagik Tarasyan (Directeur exécutif de Caritas Arménie),

Avec l'appui de :

Zvarduhi Aleksanyan et Sedrak Baghdasaryan pour les aspects financiers

Anahit Avetesyan et Arman Aloyev pour l'interprétation pendant toute la durée de la mission

Partenaires du réseau animé par Caritas Arménie dans le cadre du projet Aramazd

Karen Badishyan (représentant de l'administration de la région de Shirak)

Ani Baghdasaryan (représentante de l'administration de la région de Lori)

Lusine Baratyan (cheffe de l'entreprise Lisia food)

Lucine (bénévole de l'association Sarapat)

Hamlet Ghazaryan (responsable de l'association Vanand)

Karine Ghukasyan (cheffe de l'entreprise Kara@Karen Ltd)

Satenik Khachatryan (Responsable de l'association Nature Rooms Cabin)

Vahe Khachikyan (salarié de l'association NGO Center)

Andranik Margaryan (responsable de l'association Bright Impact)

Vladimir Sahakyan (Responsable de l'entreprise de conseil Vecankyun)

Armine Shiroyan (responsable de l'association Women For Development)

Lilit Sindoyan (responsable du centre de développement de Lori)

Oleg Dulgaryan (responsable de l'association Community Mobilization and Support Center)

Andranik Yervandyan (responsable de l'association Sarapat)

Merci à chacun et chacune d'avoir activement contribué à la réalisation de ce travail de capitalisation !



Photo du haut : Karen, Arman, Anne et Zara ; Photo de gauche : Vahe ; Photo de droite : Satenik



Le groupe lors de la session collective, le 10 juillet 2025

INTRODUCTION

En 2018, le **Secours Catholique Caritas France (SCCF)** lance une **démarche nationale sur "l'Animation pour le Changement Social Local"**. Dans ce cadre, des échanges entre le réseau France et des partenaires internationaux sont proposés pour soutenir la réflexion sur la transformation sociale.

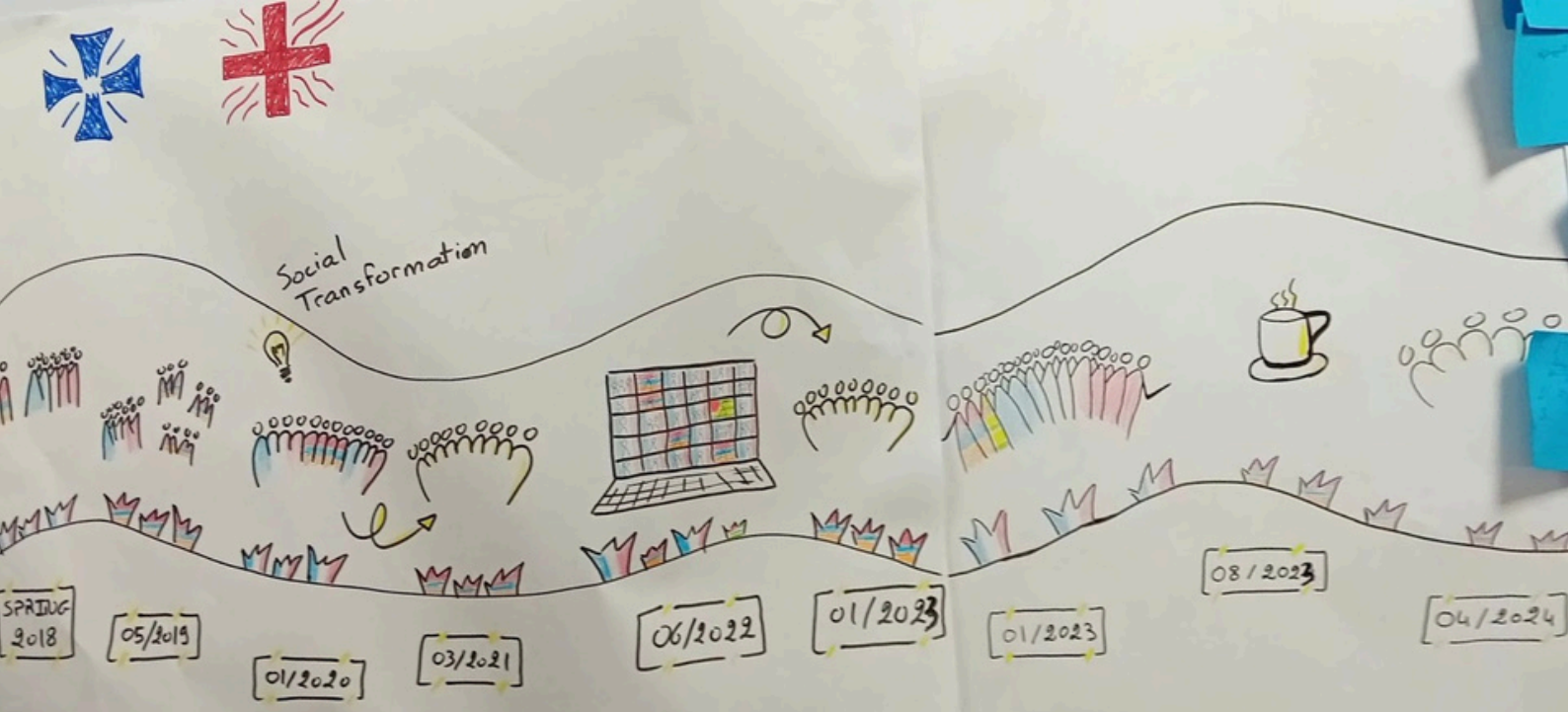
Caritas Arménie et le projet Aramazd sont repérés pour participer, d'abord pour des échanges avec les **délégations du SCCF de la région Centre Val de Loire**, puis pour des échanges au niveau national.

LE PROJET ARAMAZD



En 2018, Caritas Arménie commence une nouvelle phase de son programme d'appui aux communautés pauvres vivant dans les zones rurales, dans les régions frontalières de Gegharkunik, Lori et Shirak en adoptant l'approche plus globale et participative. Par la formation et l'aide financière transmise aux projets des acteurs locaux, les activités vont cibler les populations rurales et promouvoir le développement socio-économique de ces régions en se focalisant principalement sur les jeunes.

En 2022, Caritas Arménie propose une évolution de ce projet recentrée sur la mobilisation d'acteurs locaux et le soutien à des initiatives localisées, d'une part dans le domaine de l'économie sociale, d'autre part dans le domaine de la formation professionnelle.



Le chemin parcouru ensemble

En 7 ans, plusieurs rencontres en présentiel et en visioconférence ont été **co-construites et co-animées** par le SCCF et Caritas Arménie.

L'équipe d'**Aramazd** de Caritas Arménie y a découvert la notion de **transformation sociale**, les **outils développés par le SCCF** sur le sujet et les **modes d'animation qui partent des paroles et récits des personnes**.

Cette méthodologie nous aide à comprendre la réflexion sur la communauté. Elle est très pertinente, car elle implique un changement de mentalité pour les gens. Elle est également créative et adaptative.

Anahit, manager des programmes de Caritas Arménie

L'équipe de Caritas Arménie s'est appropriée ces notions, les a adaptées au contexte arménien et les a utilisées pour animer le projet Aramazd. Elle poursuit, "aujourd'hui, on n'a pas besoin de critères spécifiques de transformation sociale, on l'utilise, elle est intégrée à notre façon de faire".

L'objectif de cette capitalisation est de regarder **comment l'équipe d'Aramazd et Caritas Arménie se sont appropriées la notion de transformation sociale et les outils développés par le SCCF et comment ils les ont adaptés et intégrés au sein de Caritas Arménie et avec les parties prenantes du projet Aramazd**.

DATE ET LIEU DE LA RENCONTRE	THÈME DE LA RENCONTRE
PRINTEMPS 2018 - FRANCE	Anna Martirosyan et Hovsep Mesropyan ont participé à l' atelier ACSL en France, où ils ont découvert pour la première fois la méthodologie de transformation sociale .
MAI 2019 - ARMÉNIE	Une délégation du SCCF menée par Fabienne Caël et Almira Manapbaeva, avec des actrices de la région Centre Val de Loire, s'est rendue en Arménie pour découvrir Caritas Arménie, comprendre son action et présenter la méthodologie de transformation sociale .
JANVIER 2020 - FRANCE	Deux salariées de Caritas Arménie, Zara Aghanyan et Ani Hamalbashyan, et deux bénévoles, Andranik Margaryan et Andranik Yervandyan, ont participé à une visite d'étude et au séminaire ACSL à Blois .
MARS 2021 - ARMÉNIE	Caritas Arménie a organisé son premier atelier collectif sur la transformation sociale pour le réseau intersectoriel du programme Aramazd.
JUIN 2022 - EN LIGNE	Conférence internationale en ligne sur le thème « Vision partagée », organisée par la SCCF, avec la participation de CARTO Togo et Caritas Arménie.
JANVIER 2023 - ARMÉNIE	Un atelier collectif sur le thème « Vision partagée » a été organisé en Arménie avec la participation des membres du réseau intersectoriel du programme Aramazd.
JANVIER 2023 - FRANCE	Une conférence internationale sur la « vision commune » a été organisée par le SCCF avec la participation de CARTO Togo et Caritas Arménie.
AOÛT 2023 - ARMÉNIE	Lancement du modèle ACSL localisé « Community Solidarity Tea Meeting » (réunion communautaire autour d'un thé), partageant les expériences de femmes entrepreneurs.
AVRIL 2024 - ARMÉNIE	Un atelier collectif sur le thème « Communauté au-delà du profit » a été organisé pour les membres du réseau intersectoriel du programme Aramazd.
MAI 2024 – ARMÉNIE	Atelier d'animation sur la transformation sociale locale à Chambarak pour les femmes entrepreneurs et les femmes de la communauté.
MARS 2025 – ARMÉNIE	Community Solidarity Tea Meeting axée sur la présentation d'expériences de collaboration avec des institutions publiques.
MAI 2025 – ARMÉNIE	Animation du forum jeunesse « VETs for the Future » (Formation professionnelle pour l'avenir).
JUILLET 2025 – ARMÉNIE	Événements de capitalisation organisés par la SCCF, comprenant des entretiens individuels et un atelier collectif pour le personnel de Caritas Arménie et le réseau intersectoriel du programme Aramazd.

I. APPROPRIATION DE LA TRANSFORMATION SOCIALE ET DE LA PÉDAGOGIE PAR L'ÉQUIPE D'ARAMAZD

1) Un terrain propice : des projets qui facilitent la participation

Dans les différents projets écrits depuis 2018, Caritas Arménie pose comme l'une des bases : **la participation des acteurs pour viser le développement local.**

La notion de "transformation sociale" n'est pas utilisée. Toutefois, Caritas Arménie a conscience que la transformation individuelle et collective est possible. Preuve en est, sa décision en 2018, de répondre à l'invitation de la région Centre Val de Loire en missionnant Hovsep, jeune acteur de Petit Prince (lieu de développement des talents des enfants en situation vulnérable) et Ana (responsable de Petit Prince) pour témoigner de projets portés par les jeunes au bénéfice de leur communauté.

En 2022, le projet Aramazd s'engage dans le soutien et la coordination du Réseau Inter-sectoriel mis en place par Caritas Arménie pendant les phases précédentes du projet. Il s'agit d'un réseau d'échanges de pratiques et de ressources sur le territoire arménien, par tous les acteurs étatiques ou non, marchands ou non, ayant des liens avec l'économie sociale. (extrait du projet Pl220016 soutenu par le SCCF)

Zara responsable du projet Aramazd chez Caritas Arménie explique qu'"au fur et à mesure que le projet Aramazd évoluait, le besoin de préserver et développer les collaborations déjà établies est apparu. C'était essentiel pour relever les défis des communautés et garantir que les organisations partenaires deviennent plus utiles et plus influentes grâce à des efforts conjoints. C'est de cette prise de conscience qu'est née l'idée de créer un réseau. [...] Le réseau a été façonné grâce à un processus participatif d'évaluation des besoins, d'enquêtes, de réunions conjointes, de prise de décision collective et d'élaboration d'une stratégie commune."

2) Des conditions favorables : des savoir faire reconnus, basés sur des valeurs

La reconnaissance par les acteurs et actrices des territoires

Pour les acteurs et actrices du réseau, Caritas Arménie est une organisation qui a de la légitimité et reconnaissent les valeurs. Andranik, de l'association Sarapat parle de Caritas Arménie comme de "L'organisation [qui] est complètement fidèle à ses principes et à ses slogans. L'organisation prône l'amour et la solidarité." Lusine, cheffe d'entreprise de Lisia food et Karine de Kara@Karen Ltd, elles aussi parties prenantes du réseau expliquent que "Le titre de Caritas est associé dans nos esprits à l'amour, le fait de prôner le dévouement et la fidélité. On associe toujours Caritas à des qualités humaines." Et Karen, représentant de l'administration régionale de Shirak, membre du réseau, ajoute "Ce qui est le plus appréciable

chez Caritas, c'est leur chaleur, leur respect avec lequel ils traitent leurs collègues. Et la confiance. La confiance mutuelle".

La promotion des liens, de l'inclusion et de la confiance

Andranik partage ce qui s'est passé alors qu'il avait transporté des personnes pour participer à une réunion organisée par Caritas Arménie : *"Les participants à la formation étaient assis autour d'une grande table ronde. Tandis que nous, les chauffeurs, nous étions assis contre le mur. Quand la formation a démarré, le sujet abordé m'a beaucoup attiré. Sur le champ, j'ai demandé à Mme Zara qui était chef de projet, de changer de place et de m'asseoir avec les personnes qui suivaient la formation. Il s'est trouvé que dans le cadre du projet [Aramazd], à l'issue de ces informations, moi je suis devenu président de l'organisation [l'ONG Sarapat]"*.

Lusine insiste aussi sur ces **liens de confiance qui contribuent au changement de regard** en partageant son expérience de rencontre avec Caritas Arménie: *"Dès le premier rendez-vous, je pensais que ce serait une seule fois et point barre. Je n'imaginais pas l'instauration du réseau et que j'en ferais partie. Et que le business, les ONG et le secteur public seraient aptes à se parler sur la même plateforme à part égale"*.

La recherche de créativité en matière pédagogique

Karen le reconnaît spontanément *"Avec Caritas, nous avons toujours cette impulsion pour aller de l'avant. Et je ne me souviens pas d'une seule réunion organisée avec Caritas à laquelle je n'ai pas participé. Parce que aussi bien la méthodologie que les formateurs, sont très efficaces. Chaque fois qu'il y a une formation de Caritas, dans la rubrique souhait, nous disons que malheureusement le temps imparti était très court"*.

La priorité à la collaboration avec des alliés

Caritas Arménie privilégie la **collaboration avec des alliés** qui ont une **vision de l'avenir ou une ambition pour leur territoire**.

Les exemples sont nombreux dans le réseau des partenaires de Caritas Arménie : comme Vahe, engagé au sein du NGO Center pour qui "L'orientation principale reste toujours le développement de la société civile" ; ou encore Satenik qui dit "je voulais qu'il y ait des changements positifs en Arménie, je voulais contribuer, je voulais m'y mettre. Parce que moi je sais ce que c'est que les années 90 et moi j'ai dû traverser cette époque dite complexe."

Pour Andranik, à qui Caritas Arménie a proposé de participer à la rencontre en région Centre Val de Loire, il précise "Tout ce que je faisais, je le faisais parce que ça m'était cher au cœur. Je le faisais sans attendre quoi que ce soit. Je n'ai pas fait exprès qu'on m'invite en France. Pas du tout. Je le faisais en l'aimant. Et ça m'a beaucoup motivé."

3) Un moment clé - la visite de Caritas Arménie en France

En janvier 2020, deux salariées de Caritas Arménie (Zara Aghanyan responsable du projet Aramazd et Ani Hamalbashyan) et deux porteurs de projets locaux de développement dans leurs villages (Andranik Yervandyan et Andranik Margaryan tous deux partenaires de Caritas Arménie) sont invités par la région Centre Val de Loire qui organise une journée régionale sur l'animation pour le changement social local.

POURQUOI AVOIR INVITÉ CARITAS ARMÉNIE ?

En 2017, la région Centre Val de Loire (CVL) avait demandé à la DAPI (direction internationale) d'entrer en partenariat avec un partenaire international. Parmi les critères et sujets d'intérêt pour le réseau de CVL, figurait l'éducation entendue comme les méthodes pédagogiques collaboratives ; les chances d'avoir un autre avenir ; l'ouverture et l'autonomie des personnes; la formation des jeunes, notamment des jeunes femmes pour accéder à l'emploi.

Un dialogue avait alors eu lieu au sein de la DAPI entre le Pôle Animation et Campagnes Internationales et les pôles géographiques intéressés. Almira Manapbaeva, chargée de partenariat au Pôle Asie Europe Orientale avait proposé Caritas Arménie qu'elle estimait pouvoir correspondre aux souhaits, en identifiant particulièrement le projet Aramazd visant le développement communautaire.

Une visite inhabituelle, différente des visites d'études parce qu'elle apporte du nouveau dans la méthodologie de Caritas Arménie et de ses partenaires

Zara poursuit "Ce n'était pas seulement une visite d'étude ou quelque chose de facile : c'était le début, le point de départ de quelque chose de nouveau pour nous et nous sommes partis de là, car oui, il y a des visites d'étude pour voir quelque chose à ramener, mais c'était vraiment autre chose, une autre expérience."

Une visite qui permet de découvrir et de nommer la transformation sociale

Andranik témoigne que *"avant cette étape, non, je ne connaissais pas grand-chose. Peut-être que je faisais les choses. Peut-être que j'étais dans ce volet-là, mais je ne savais pas comment ça s'intitulait. (...) vous avez juste soutenu, vous avez aidé à ce que je le comprenne que c'est ça."*

Une visite qui fait prendre conscience de la place du récit des personnes

Zara l'affirme : *"Vous nous apprenez à considérer la personne comme une experte, car dans sa vie, dans son histoire, elle l'est et elle peut partager sa propre expérience qui peut être très utile pour d'autres personnes."*

Une visite qui permet de prendre une position méta, de comprendre le processus dans lequel les actions s'inscrivent.

"Vous nous apprenez à observer de manière systématique, à percevoir la dynamique de ces processus, à identifier les points forts qui ont une grande influence sur les personnes et les groupes" précise Zara.

COMMENT?

En notant tout pour garder trace de la méthode

La journée de travail à Blois qui croisait des récits d'expériences de changement social local en Arménie et en France a été soigneusement consignée par les collègues arméniens: tout le processus a été noté pour être partagé au retour en Arménie.

Andranik explique : *"J'utilise tout ce que j'ai pu apprendre en France (...) je souligne que tout ce que je dis, je l'ai appris au Secours Catholique en France."*

Il en a été de même pour les journées d'immersion dans le réseau. Il poursuit : *"J'ouvre mon bloc où j'ai noté jour par jour tout ce qui s'est passé. Je relis, je retrouve des choses, je découvre des choses nouvelles. Et j'essaie aussi de les mettre en pratique ici."*

"C'était tellement minutieux que j'avais l'impression d'avoir été en France avec lui, bien que je n'y sois pas allée" affirme Lusine, bénévole de Sarapat NGO.

En prenant le temps de partager quotidiennement les découvertes pour se projeter sur le retour en Arménie

Zara explique que *"En découvrant cette méthodologie, l'équipe a compris qu'il ne s'agissait pas seulement d'un nouvel outil, mais aussi d'un puissant « ciment » permettant de renforcer le développement du réseau, d'unir les personnes et de soutenir une gestion plus efficace du changement."*

4) De retour en Arménie (ou aller-retour France Arménie) : analyse, application, adaptation et partage/essaimages

L'essaimage localement en Arménie

De retour en Arménie, j'étais enthousiaste. Cette méthode vue en France, il fallait que je la partage" déclare Zara. Et Andranik précise "Nous avons préparé un texte pour résumer tout notre voyage, tout notre séjour en France»

- **L'équipe décide de reproduire la journée vécue à Blois**

Mais l'épisode du Covid 19 et la guerre bloquent tout et obligent l'équipe à repousser ce projet de séminaire. Malgré tout, la conviction demeure qu'il faut partager les notions acquises. Pour Zara, *"Après la guerre, nous avons compris que nous avons besoin d'inspiration pour notre équipe et notre réseau nouvellement formé. »*

Elle ajoute : « *En revisitant les notes, les commentaires et les documents rassemblés lors de la formation en France, l'équipe de Caritas Arménie a pu concevoir et organiser le premier séminaire collectif en Arménie en mars 2021. Il s'agissait du tout premier rassemblement en présentiel après la crise et, bien que tous les participants portaient encore des masques, l'atelier a eu un impact profond. L'atmosphère qu'il a créée, les liens qu'il a tissés et les impressions qu'il a laissées ont été inestimables à un moment où la société avait un besoin urgent d'espoir, de motivation et de solidarité.* »

Et elle conclut « *Cette méthodologie nous a aidés à trouver un moyen de nous remettre sur pied, à puiser de nouvelles forces pour redémarrer notre vie et notre travail, et à comprendre que nous devons continuer.* »

- **La force du récit des personnes : une découverte que l'équipe met d'abord en pratique pour dépasser les difficultés subies**

Hamlet est un partenaire du réseau qui a découvert la force du récit. Il témoigne : « *Après 2020 j'étais apathique, rien n'avait plus de sens, je ne trouvais aucune envie d'aller de l'avant. Pas que moi, d'autres aussi. On m'a proposé de présenter l'activité de mon ONG. Après la présentation, j'ai ressenti qu'il fallait continuer les activités, aller de l'avant. [...]*

Quand je suis sur ce chemin, il paraît normal et ordinaire ; quand je partage mon parcours, je commence à considérer ma route différemment. Je commence à la valoriser. »

- **La force du récit tient aussi à l'écoute faite par les participants**

Pour Liana de Caritas Arménie, « *Quand ils se parlent, quand ils écoutent leurs histoires respectives, je pense que chacun peut se regarder et trouver quelque chose dans sa transformation.* »

L'essaimage passe aussi par les ateliers et les sessions de formation organisés par l'équipe d'Aramazd. Andranik s'y engage. Il explique : « *Dans le cadre de la participation à ces ateliers, j'ai partagé l'expérience que j'avais acquise en France. Toute la méthodologie que j'ai entendue là, c'est-à-dire quand on peut s'asseoir autour de la table et parler de sa vie, raconter toute sa vie. Et puis parler peut-être des facteurs positifs, qui influencent. Ou bien les obstacles. Et puis la méthode des nuages.* »

C'est au profit des partenaires du réseau, comme Karen qui témoigne : « *Ce qui est très profitable et ce que fait Caritas, ce sont les différentes formations ou séminaires qui sont organisés selon différentes méthodologies. qui concernent par exemple les approches novatrices, l'implication des compétences pour développer les aptitudes, les capacités. Il faut dire qu'au niveau du secteur public, tout cela est mis en place de façon très efficace. Parce que quand on doit prendre une décision, il faut bien peser la solution et trouver la meilleure façon de faire.* »

La rencontre de 2 envies

- **Pour Caritas Arménie : l'envie d'approfondir**

Zara tente de trouver un universitaire qui pourrait apporter des connaissances théoriques sur la transformation sociale et aider l'équipe à approfondir la notion "mais malheureusement, je n'ai pas pu trouver le spécialiste". Les compétences du milieu universitaire arménien sont surtout autour de la théorie du changement.

Demande est faite au SCCF de partager sa "boîte à outils ACSL (Animation du Changement Social local)". Les principaux documents sont fournis en traduction anglaise. Désormais, "la cible de l'ACSL" existe en arménien. : elle est utilisée par Andranik "Et nous avons pu constater que les formations avec la méthodologie donnée étaient très efficaces. (...) à la méthodologie d'origine, nous avons ajouté des éléments nouveaux".

- **Pour le SCCF : l'envie de poursuivre des échanges sur l'animation pour le changement social local et plus particulièrement au sujet de la vision commune**

Pour le SCCF, Caritas Arménie possède un véritable savoir-faire en matière de transformation sociale expérimentée sur le terrain des trois régions du nord de l'Arménie. Les nouvelles échanges avec les chargés de partenariat et bénévoles du pôle Asie Europe Orientale ainsi que la vidéo reçue après la reproduction de l'atelier de Blois en Arménie, appuient cette conviction.

Dans le cadre du programme Communautés Résilientes, le SCCF invite alors Caritas Arménie à contribuer au renforcement des capacités de son réseau en France.

L'équipe d'Aramazd participe à deux rencontres du réseau ACSL : l'une en visio (2022) et l'autre en présentiel à Paris (Janvier 2023) suivie d'une immersion dans le réseau de la délégation de Loire Atlantique. L'équipe est associée à la conception du déroulé des rencontres et prend en charge l'animation de certaines séquences (ainsi que la soirée en présentiel à Paris). *"Nous pouvons mieux comprendre tout ce processus et nous avons quand même notre propre petite, très petite expérience"* partage Zara.

L'impact sur l'animation du projet Aramazd par Caritas Arménie

- **Une attention particulière est accordée aux messages clés et aux outils d'animation pour construire une vision commune**

L'équipe d'Aramazd organise tout début 2023, un atelier collectif consacré à la **construction d'une vision commune**. Vahe, engagé au NGO Center y participe comme speaker/intervenant. C'est un moment fort qu'il décrit ainsi : *"Je crois que cet atelier, pour une partie des participants, leur a permis de réfléchir, de se projeter, leur a conféré un petit espace pour commencer à se pencher sur cette question. Pourquoi ? Il faut que nous ayons une approche globale, il faut que nous ayons des repères généraux qui soient recevables pour tous."*

Et Zara ajoute *“Nous avons longuement réfléchi avant cette animation au message clé : nous devons trouver le message clé que nous allions transmettre à nos participants, car tout commence par un message clé”*.

Pour appuyer la compréhension de la notion de « vision commune », l'équipe expérimente la **“danse du partenariat”** avec les participants.

Elle poursuit, *“On a expliqué chaque mouvement de la danse du point de vue de la vision. Et ça a eu un très grand impact sur les gens. Nous avons compris que lorsque les gens ont uni leurs mains, vraiment, et qu'ils ont essayé de faire des pas, des mouvements vraiment très primitifs, et qu'ils ont essayé de le faire à l'unisson, ça a fait beaucoup plus que tout le travail de toute la journée qu'on avait animée.”*

Et la fois suivante, (...) on a pensé à la ‘méditation de solidarité’ : on a fait du yoga tous ensemble.”

Vahe témoigne que *“l'explication et puis la réalisation de la danse étaient en quelque sorte le message de toute la journée qui nous disait : quand vous rentrerez chez vous, vous réfléchirez à cette idée de travailler ensemble”*

- **Les outils d'intelligence collective sont adaptés au contexte arménien pour renforcer le réseau.**

“Compte tenu des caractéristiques culturelles, sociales et traditionnelles de la société arménienne, nous avons réalisé que la méthodologie ne pouvait pas être appliquée dans son format d'origine. La localisation et l'adaptation étaient indispensables.” avertit Zara.

Elle cite par exemple, *“Le récit par les personnes devait être introduit avec précaution et respect afin que les participants se sentent en sécurité et que personne ne soit blessé dans ses sentiments.”*

Outre l'adaptation à la culture, les outils sont revisités pour s'intégrer aux pratiques de l'équipe et pour être partagés avec les partenaires qui à leur tour peuvent les utiliser.

C'est ainsi que des **“community solidarity tea meetings”** (rencontres de solidarité autour d'un thé) sont organisées par l'équipe d'Aramazd pour favoriser des partages d'expérience ou de parcours de vie qui inspirent ou enrichissent les participants. Karen précise que *“Souvent, autour d'un thé, je leur ai présenté tout ce que je savais, mes capacités, mon savoir-faire.”*

- **Les savoir-faire se transforment progressivement en expertise, reconnue localement**

Zara reconnaît que *«Andranik va plus loin, car il est invité par plusieurs organisations à partager son expérience en matière de transformation sociale. Il est conférencier et animateur pour une autre organisation.”*

Et Andranik explique que *"Toutes les méthodologies visant les transformations sociales utilisées en France, ont été appliquées, par moi ici, localement. Puis, j'ai eu une proposition d'une ONG qui déploie son activité dans le Marz (région) de Shirak, à Gyumri "les femmes pour les jeunes". J'ai mis en place les formations avec le schéma et avec le format que j'ai récupérés de la France pour cette organisation et récemment pour une autre fondation"*

Et il conclut « *ce genre de visites, de coopérations ont suscité davantage de motivation en moi* ».

- **L'expertise de l'équipe d'Aramaz renforce le pouvoir d'agir des partenaires**

"Grâce à Caritas, nous arrivons à avoir de nouvelles aptitudes, de nouveaux savoir-faire dans ces domaines." reconnaît Karen.

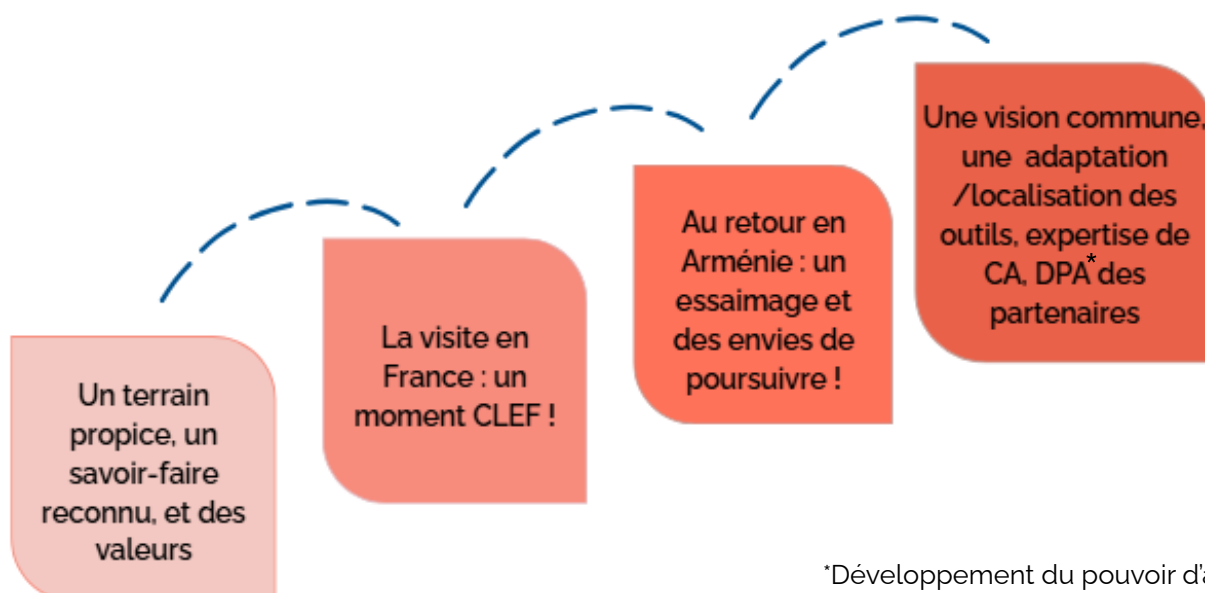
L'administration du Marz (Région) de Shirak, s'inspire de la méthodologie apprise avec Caritas Arménie et estime être plus efficace. Karen poursuit : *"Ce genre d'approche, nous l'avons adaptée de Caritas. Et cela aboutit à l'ébauche et à la mise en place de projets plus efficaces et plus adaptés à la situation locale. Si jamais nous n'étions pas dotés de cette expérience, je peux dire que les projets auraient une efficacité moindre"*

Autre exemple, lors d'une formation co-organisée avec NGO Center, l'équipe Aramazd et d'autres partenaires, Vahe explique que face à la déception des participants sur le contenu, la décision a été prise après discussion avec Zara d'impliquer bénévolement chaque équipe de chaque partenaire pour animer les formations.

Et là ? nous avons obtenu des résultats jamais vus. Le comportement des gens a substantiellement changé. Nous avons travaillé ardemment pour que les modifications soient apportées. Et nous avons bien compris à ce moment-là que nous étions vraiment une vraie grande équipe.

Zara

En résumé....



*Développement du pouvoir d'agir

II. UN RÉSEAU POUR ANIMER LE PROJET ARAMAZD

1) Le point de départ : tisser des liens pour renforcer l'action

Zara explique : *"Depuis 2010, Caritas Arménie déploie son activité dans les petites communes en donnant un coup de main aux ONG locales. Caritas a réalisé que toute seule une ONG, même de grande taille, ne pouvait pas être efficace sans être soutenue. Il s'est avéré qu'il fallait mettre en place un écosystème complètement solidaire et collaboratif. Nous sommes allés chez les marzpets (préfets de région). Et nous avons réalisé qu'il fallait faire en sorte que les gens se connaissent, se trouvent réunis sur une même plateforme. Nous avons mis en place une sorte de réseau qui n'est nulle part enregistré, mais qui existe de fait."*

Et elle ajoute qu'aujourd'hui *"Les gens dans les préfectures qui assument la responsabilité des projets pour le développement se retrouvent sur cette plateforme, ainsi que les représentants du business, des ONG, etc."*

2) La construction du réseau : un processus par étape

Constitué d'acteurs divers (25 membres actifs en 2025) qui n'ont **pas l'habitude de travailler ensemble**, certains ont pu exprimer des craintes. Lucine et Karine, cheffes d'entreprises, témoignent *"Au début, on ne s'imaginait pas où on allait. Oui, ça nous faisait du bien, mais nous ne savions pas exactement où nous nous étions retrouvées."*

Et l'une d'elles ajoute *"il y a une grande méfiance envers l'État, envers le monde des affaires. (...) Ça nous a fait comprendre aussi que oui, le secteur public, c'est-à-dire l'État ou le secteur des ONG, est aussi très important. Il n'y a pas que nous. C'est Caritas et cette équipe-là précisément qui a fait le bon choix des représentants de chaque secteur, qui nous a fait nous réunir."*

Pour dépasser les représentations que chaque acteur pouvait avoir, l'équipe d'Aramazd s'y est prise pas à pas, **en prenant le temps de la relation**.

Zara décrit le processus adopté par l'équipe *"Nous avons commencé des groupes cibles en 2019. Nous avons analysé toute l'information. Et puis toutes les personnes interrogées, plus les représentants des autorités locales et des ministères ont été invités dans un grand événement appelé "open space". Et là, on a pu échanger des informations sur les résultats des discussions en groupe cible. Et on leur a demandé s'ils voulaient coopérer entre eux et à propos de quel sujet. Ils ont été très actifs et ont suggéré de nombreux domaines. Surtout, ils ont commencé à se reconnaître comme des personnes. Ils se sont même interpellés à propos de quelques problèmes qu'ils ont pu résoudre directement entre eux."*

"Oui, c'était incroyable. Après cela, nous avons entamé les formations en renforcement des capacités. C'est très important de le faire avec les personnes car elles comprennent que c'est dans leur intérêt. Et petit à petit, étape par étape, nous construisons le réseau. Depuis 2020, nous coopérons, nous travaillons main dans la main, les uns avec les autres."

3) Un réseau vivant et actif

Tous les acteurs participant au réseau le font bénévolement

Pour Diana, *"Ils partagent leur expérience sans aucune attente. C'est toujours à but non lucratif. C'est pour les gens qui sont de tout nouveaux, pour qu'ils comprennent ce qu'il faut faire et pour qu'ils puissent s'en inspirer, pour que l'engagement de la communauté soit bien bâti."*

Zara résume ainsi : *"les membres de notre réseau assument le rôle d'ambassadeurs de solidarité."* et Karen ajoute *"Si j'utilise des termes anatomiques, chacun est un organe du corps."*

Ensemble ils agissent dans un intérêt de bien commun

Pour Liana *"c'est une plateforme très bénéfique parce qu'il y a des gens de tous les horizons qui peuvent se rencontrer et se connaître. Et c'est une belle opportunité pour que des gens des différentes régions échangent des informations."*

La connaissance croisée des territoires, des enjeux et des problématiques, donne une vision commune et une capacité à **faire des choix dans le sens du bien commun**.

Karen explique que *"grâce à Caritas Arménie, qui mettait en œuvre un projet sur trois régions, Shirak, Gegharkunik et Lori, nous [l'administration de la région de Shirak] avons pu établir une collaboration public-privé avec des responsables. C'est-à-dire que nous avons pu mettre en place une coopération avec différentes régions, et ça grâce à Caritas"*

Et Andranik ajoute *"grâce au réseau intersectoriel d'Aramazd, nous avons réussi à connaître des gens qui déploient leurs activités dans des volets différents, dans des Marz différents. [...] Nous avons pris connaissance de travaux faits par les collectivités locales dans le Marz/région de Lori. Par exemple, une coopération entre les collectivités locales et les ONG, pour mettre en place des panneaux photovoltaïques. [...] Nous avons aussi organisé le festival de la coopération où il y avait différents pavillons dans lesquels chaque secteur présentait le travail accompli. À la fin, nous avons dansé la danse du partenariat. Cette idée, je l'ai toujours gardée dans mon esprit."*

Ensemble, ils créent un réseau agile

La qualité des liens tissés entre les participants, l'interconnaissance, leur complémentarité, permet de **répondre à des besoins au-delà de ceux repérés** immédiatement - dans une optique de bien commun.

Lusine l'illustre par la réactivité lors de deux urgences : *“Lors des inondations dans la ville d'Alaverdi, la crue de la rivière a fait une grande catastrophe. Les instances d'État nous avaient fourni des informations strictes à propos de cet événement. Les ONG et le business ont su bénévolement donner un coup de main aux travaux d'élimination des conséquences provoquées par la catastrophe. Ils se sont impliqués en vertu de l'information qui leur était fournie.*

Le réseau, par sa dimension multisectorielle, donne des avis et des conseils sur les projets présentés

Les membres du réseau participent au jury qui décide des attributions financières pour différents projets. Mais la diversité et la complémentarité des compétences des acteurs du réseau permettent d'**aller plus loin qu'une simple décision.**

Zara l'illustre par un cas concret : *“Nous avons reçu un projet très bien rédigé qui émanait d'un consultant du business. La présentation était parfaite. Lorsque nous avons décidé d'aller sur place avec le représentant de l'État pour nous rendre compte, il a tout de suite dit ce qui, d'après la loi, était interdit de faire à côté d'une école maternelle. Le projet n'avait pas été approfondi. Sans lui, nous l'aurions peut-être approuvé et financé. Il y a de nombreux exemples de cette nature. C'est là notre travail conjoint. Ce n'est pas que Caritas qui en profite, mais la commune et la population.”*

Et Diana ajoute “Lorsque nous étions en train d'évaluer nos projets de subvention, un grand nombre de nos professionnels intersectoriels se sont impliqués. Leur regard professionnel et leur évaluation était très importante parce qu'ils s'exprimaient sur des améliorations à terme des projets. Les professionnels de différents horizons n'ont pas hésité à se rendre sur place pour comprendre la faisabilité des projets, C'était vraiment très important. Nous avons appris beaucoup de choses des représentants des différents secteurs parce que leurs évaluations se font à partir d'angles différents qui n'auraient pas traversé nos esprits. C'est dû au fait qu'ils sont les représentants du business, de l'État, des ONG de la même contrée donc ils ont déjà parcouru un certain chemin et voilà pourquoi ils s'imaginent tout le projet de l'intérieur.”

Appartenir au réseau permet de booster son projet

Comme l'explique Satenik, responsable de l'association Nature Rooms Cabin, “Le réseau, c'est la possibilité d'être au courant des choses, une source de renseignements, pour se connaître, pour connaître les organismes aussi bien que les individus déployant leurs activités dans telle ou telle contrée, sur tel ou tel volet, et d'apprendre les choses les uns des autres. Et par leur biais, trouver la bonne solution pour la problématique que j'ai, avec leur appui, avec leur participation.”

Le réseau est un élément moteur. Les participants y trouvent chacun des intérêts plus personnels ou pour leur organisation.

Karine et Lucine, toutes deux cheffes d'entreprise, démontrent cette plus-value : "A travers cette plateforme, on arrive à augmenter notre rôle dans le développement de la région ou de la commune. Et cette valeur créée, c'est aussi un retour sur investissement pour nous parce qu'on se sent plus valorisées nous-mêmes. Nous aussi on vit un certain développement, une certaine évolution à travers cela."

Le réseau est ouvert

Le réseau accueille de nouveaux participants repérés dans les projets accompagnés. C'est par exemple le cas de Satenik dont parle Diana :

"On lui a proposé comme aux autres membres de cette équipe pluridisciplinaire, de devenir membre pour qu'elle puisse partager son expérience, non seulement au niveau de la commune, mais aussi dans d'autres régions, dans d'autres communes dans lesquelles on travaille. Et ça nous a donné aussi la possibilité de créer des liens inter régionaux et intercommunaux. ce qui est une composante importante de notre projet."

Cette ouverture est la préoccupation de l'équipe du projet Aramazd car, comme l'explique Zara "Si on entre dans une nouvelle commune, il faut qu'on puisse trouver encore une fois des personnes, des représentants des mêmes secteurs, des représentants de cette nouvelle commune pour répliquer cette même réussite. Et c'est devenu une manière d'agir pour nous".

Quelque chose est réussi lorsque les gens veulent impliquer d'autres personnes. Et dans notre réseau, lorsque nous invitons des gens, certains de nos partenaires nous demandent s'il y a de la place, s'ils peuvent amener leur collègue ou leur ami, et c'est plutôt sympa.

Liana

Melanya, qui a récemment intégré l'équipe d'Aramazd, partage l'exemple d'une dame de Vartenis rencontrée lors des subventions de projets locaux.

Elle décrit "Nous sommes restés en contact avec elle. Elle n'a pas rejoint le réseau, car c'était un grand pas à franchir pour elle au début, mais petit à petit, elle s'est intégrée et a commencé à se sentir connectée. Elle a noué des liens et parle de ces événements comme si elle en faisait partie depuis longtemps. À chaque fois, je pouvais voir cette évolution en elle, l'ascension qu'elle a connue, le fait qu'elle se sente connectée, qu'elle ait confiance, et je crois que dans la nouvelle phase du projet, où nous avons de nombreux événements sur la transformation sociale, nous pourrons voir une Aida encore plus forte, comme une bonne partenaire, dans cette région."

4) L'animation du réseau est construite pour favoriser la transformation sociale

Zara rappelle que *"Le réseau nouvellement créé nécessitait une gestion, une communication et un renforcement continus. Caritas Arménie, par le biais du projet Aramazd, a assumé ce rôle de facilitateur. La méthodologie ACSL est devenue un outil essentiel pour guider et soutenir ce processus. Dans la pratique, Caritas Arménie assure le bon fonctionnement du réseau en réunissant ses membres, en favorisant le dialogue et la résolution des problèmes de façon collaborative"*.

Toute l'animation s'articule autour d'une vision partagée

Lors des échanges entre le SCCF et Caritas Arménie un des sujets a été la construction d'une vision partagée. Deux rencontres, une en visio en 2022, une autre en présentiel en 2023 ont été réalisées et ont permis d'expérimenter le processus.

Ce travail collaboratif a permis à Caritas Arménie de réaliser dans le même temps une rencontre avec le réseau du projet Aramazd (janvier 2023). Ils ont ensemble travaillé une vision partagée en adaptant des outils d'animation aux réalités Arméniennes (utilisation de la danse par exemple).

Les membres du réseau sont capables de **nommer** individuellement comme collectivement **pourquoi ils agissent ensemble**.

Les apports des participants lors de la session collective organisée le 10/07/2025 dans le cadre de cette capitalisation en témoignent :

"L'idée de réfléchir ensemble, partager ensemble, marcher ensemble apporte la transformation. C'est important la transformation à l'intérieur de sa tête. 100 fois le mot ensemble, car il est très intéressant, important, il faut regarder ensemble. Voir ensemble, le projet n'est pas quelque chose pour lequel on coche une case. Il nous fait changer nous-même.

Une différence entre l'Arménie et la France, ils savent qu'il faut y aller petit à petit et que ça prend du temps. Il faut faire changer la mentalité, coopérer et le plus, c'est d'avoir une vision à long terme, pour avancer ensemble." (Ana - Petit Prince / Caritas Arménie, participante au 1er échange avec la région Centre Val de Loire en 2018).

Hamlet, quant à lui, estime que "nous tous faisons un travail commun et nous voulons être utiles à notre pays, aux gens. Et je pense qu'on fait un travail important et on souhaite que ce processus continue et qu'on ait un état social dans notre pays où l'on puisse résoudre toutes ces questions, c'est une aspiration".

L'animation s'appuie sur des occasions de rencontres qui renforcent les liens

Comme indiqué précédemment, Caritas Arménie a construit le réseau en prenant le temps de la relation. Il en résulte une confiance mutuelle dont témoignent Karine et Lusine :

"Nous aujourd'hui, on se considère comme membres de la famille Caritas. Et si au bout d'un mois ou deux il n'y a aucune rencontre prévue, on est un peu désarçonnés. C'est nous qui prenons contact, on les appelle, on demande est-ce qu'il y a des nouvelles, est-ce qu'il y a quelque chose de prévu. Et tout événement organisé par Caritas devient aussi le nôtre. Et en fait, Caritas, à travers ses rencontres, cette plateforme, a créé de la valeur ajoutée".

Confiance exprimée aussi par les participants lors de la rencontre collective organisée dans le cadre de cette capitalisation. Au sujet des acquis et des savoir-faire, des participants ont écrit : *"prise de conscience qu'il ne faut pas avoir peur, que les autres apprendront sur tes peurs, tes difficultés". "Une seule personne ne sert à rien, toujours travailler main dans la main".* Ou encore *"Des relations humaines, de travail, internationales, chaleureuses. Partage d'expériences réussi."*

Il y a aussi les espaces appelés "tea meetings" organisés par l'équipe d'Aramazd pour renforcer les échanges dans une ambiance favorable et tisser des liens avec d'autres acteurs du territoire.

Lors de la session collective plusieurs écrits citent "La solidarité au niveau de la commune pendant les tea meetings." Ou encore "lors du tea meeting., les jeunes gens présents ont analysé nos histoires: discussions, cogitations, etc. ces jeunes gens se sont dit "on peut faire ça ou ça ..." et aussi donner des conseils. Très cognitif."

Pour Diana, générer des occasions de rencontres est une des clefs de l'animation du réseau "Il y a différents formats. Ça peut être en ligne, personnel, élargi, peu importe le format, pourvu qu'on ait des rencontres en continu. C'est ça qui soutient le truc. Et c'est ça qui se fait en pleine sincérité. En quelque sorte, il y a la main invisible qui les relie à nous, à Caritas. Nous sommes toujours ensemble."

L'animation crée des espaces pour agir ensemble

Lors de la session collective, un participant écrit *"à Dilijan, première fois qu'on parlait de modèle de réseau, avec des personnes de différents secteurs. C'était quelque chose de nouveau."*

Pour Vladimir *"la force de notre réseau c'est qu'on arrive à regarder le même projet de différents angles. Quand on aborde le même problème d'angles différents, on arrive à mieux trouver les solutions."*

L'équipe d'Aramazd met en place un jury pour évaluer les projets proposés localement. Pour Karen *"lors de la mise en place de n'importe quel projet, nous sommes membres du jury, de la commission, et à ce moment-là, nous mettons en exergue notre rôle et notre fonction, nous transmettons les informations, nous faisons de la communication ; et bien sûr, à ce moment-là, la population est bien au courant."*

Et régulièrement, l'équipe d'Aramazd propose des formations, des rencontres où les membres du réseau interviennent et témoignent.

Satenik évoque *"une rencontre récente à Gyumri avec des étudiants de lycées professionnels avec lesquels avait travaillé Caritas. Et l'un de leurs professeurs, quand elle m'a vue à la dernière rencontre, m'a dit que les étudiants étaient très inspirés, très enthousiastes. Je ne savais pas parler de ça (la transformation sociale) avec les étudiants. C'est-à-dire que, même après les rencontres, lorsqu'il y a une occasion, ils partagent leurs impressions et on voit toujours le résultat."*

Diana affirme *"Nous essayons toujours de créer un environnement où nous apprenons d'eux, et eux apprennent de nous. C'est toujours un environnement inclusif."*

L'animation donne des occasions pour comprendre le monde qui nous entoure

L'engagement dans le réseau intersectoriel ouvre de nouvelles perspectives pour ses membres. Il en résulte un changement de regard de leur part ainsi que des plus-values pour les territoires.

Karine et Lusine en témoignent : *"Nous avons changé de mentalité. Nous avons commencé à penser différemment. Même les fonctionnaires du système étatique, ils ont changé de manière de penser."*

Parce qu'auparavant, nous pensions que c'était une sorte de muraille qui sert de relais entre les différentes instances. Mais par le biais des discussions diverses et variées qui ont eu lieu au niveau de ce réseau, ça aboutit à un dialogue, même aux critiques et ça aboutit à des solutions."

Lusine ajoute que *"Lors de la mise en place de différents projets, Karine (entrepreneuse) était membre du jury et elle n'a pas pensé dans son petit coin, elle a pensé de façon plus élargie. Elle n'a pas pensé seulement dans l'optique du business, elle a pensé à quel point le projet serait bénéfique quand même pour la population. Parce que là, elle avait trois éléments qui sont très importants : le secteur public, le secteur d'État et les ONG. Et Karine, effectivement, elle a changé de mentalité. Elle a plutôt pensé pour le bénéfice des gens"*.

Pour Satenik, cette ouverture au monde est une chance : *"nous avons même eu la possibilité de partir en Grèce avec l'équipe de Caritas et d'étudier l'expérience de l'équipe sociale là-bas. C'est-à-dire que ça s'élargit même au-delà des frontières d'Arménie. Et il y a aussi des visites en Arménie. Par exemple, on a eu d'autres visites de Caritas France."*

Et même le fait d'avoir cette possibilité de s'asseoir autour de la table, de partager ce chemin parcouru, ça apporte aussi de la joie. Parce qu'on sent que même si on est dans un tout petit coin du monde, on n'est pas seul."

Un participant de la session collective a écrit "Lorsque vous faites connaissance d'organisations, de nations, vous connaissez mieux votre propre pays"

III. POSTURES DE FACILITATION

Les postures de l'équipe d'Aramazd sont orientées vers le renforcement des compétences, des liens entre les personnes et la durabilité de leurs projets.

1) Une posture qui laisse la place aux personnes, qui les rend actrices de leur histoire

L'équipe favorise les récits pour enrichir les personnes et leurs projets

Pour Zara, *"Lorsque vous accordez de l'importance à chaque expérience personnelle, non seulement vous, mais aussi toutes les personnes autour, et qu'elles trouvent des similitudes, comprennent qu'elles ne sont pas seules avec leurs sentiments, leurs frustrations, leurs déceptions de ne pas avoir réussi quelque chose, c'est très important."*

Andranik (Sarapata NGO) partage son expérience : *"je présente mon histoire à des groupes de jeunes, lors de formations"* ; et Hamlet (responsable d'ONG) ajoute que *"lorsque je suis cette route c'est normal et ordinaire, quand je partage mon parcours je commence à considérer ma route différemment. Tu commences à la valoriser"*.

Lors du temps collectif, plusieurs participants décrivent qu'ils ont acquis :

"des savoirs faire de communication et la prise de conscience qu'il ne faut pas avoir peur, que les autres apprendront de tes peurs et de tes difficultés."

"J'aime beaucoup plus parler, mais souvent il faut avoir cette capacité d'écoute pour apprendre plus et entrer dans la peau de celui que tu écoutes" ;

"Revalorisation. Si on part de 2018, toutes sortes d'événements nous ont amenés à revaloriser, à repenser ce qu'on a fait."

Diana est convaincue que *"Le projet réussit parce que les gens s'expriment. Ils deviennent des acteurs à part entière parce qu'ils s'expriment eux-mêmes, ce qui signifie que l'histoire parle à travers eux."*

L'équipe favorise la montée en compétence des personnes

Zara (Caritas Arménie) explique : "Nous avons dans le cadre de Caritas, à plusieurs reprises, invité Andranik à participer. Parmi les invités, beaucoup étaient nos partenaires. Ils ont perçu un modèle qui les a frappés. Ils n'ont pas tardé à s'adresser à Andranik. Ailleurs, il a aussi participé. Ça a fait boule de neige. les gens n'étaient pas réticents à s'adresser à lui."

Satenik (responsable d'ONG) estime pour sa part que "Quand on dit chez d'autres partenaires que vous coopérez avec Caritas, ça a du poids. Ça veut dire que vous êtes quelqu'un de sérieux. et qu'on peut vous faire confiance.

C'est-à-dire que ça vous donne aussi cette confiance intérieure. Et donc la possibilité aussi de travailler avec une équipe de professionnels".

"Très important de prendre en considération le background de chacun." écrit un participant lors de la session collective.

Une posture d'écoute pour adapter les réponses aux besoins exprimés par les partenaires

'Karen partage son expérience : "Nous avons eu des séminaires qui étaient une perte de temps. Avec Caritas, ça n'a jamais été le cas. Et ça, c'est un travail d'équipe. Parce qu'il y a un échange, un vrai échange entre nous. Nous disons nos besoins. Nous leur transmettons nos suggestions et donc il y a une discussion."

Et pour Satenik "lorsque Caritas m'a donné la possibilité de parler aux spécialistes des besoins que j'avais, moi, ce format de consultation par les spécialistes qui était plus pointu et ciblé, m'a été très très bénéfique. Caritas a su orienter les choses pour moi, à bon escient."

2) Une posture qui célèbre les avancées et les acquis

Andranik en témoigne : "Jusqu'à maintenant, notre coopération a vraiment été élargie et assez fructueuse, de sorte que ça a suscité beaucoup de générosité et beaucoup de convivialité. De sorte que nos relations de partenariat sont devenues des relations amicales et conviviales."

Lors de la session collective, au sujet des ressentis, plusieurs écrits mentionnent " La joie partagée" ; "être dans une équipe"; "la créativité, l'optimisme, la convivialité" ; "Caritas fonctionne avec la relation humaine" ; "tea meeting: symbole de la chaleur" ; "la danse de la solidarité"

3) Une posture qui ouvre des possibles

En regardant les années passées, Zara témoigne *"En 2020, quand nous venions de démarrer, la guerre a éclaté en Artsakh, au Karabagh. Nous étions dans un néant, dans une forte dépression. Nous avons organisé à ce moment-là le rendez-vous en ligne et nous avons vite compris ce qu'il fallait que nous fassions et où"*.

Et elle ajoute *"quand on parle du projet Aramazd, on a fait le même dans un autre projet qui concernait les déplacés de force du Haut-Karabakh. On a entendu tout le monde et on a dit que nos bénéficiaires veulent avoir un endroit, un espace où ils ont l'accès pour parler aux gens, qu'il y ait un espace où ils puissent s'approcher des représentants, des instances étatiques, des hommes d'affaires, des ONG, des institutions de défense des droits de l'homme, pour partager toutes leurs inquiétudes"*

4) Des postures qui s'appuient...

...sur la conviction et l'implication des acteurs

'Vahe estime que "pour la réussite des méthodes, il est très important que les gens y croient, c'est-à-dire que ceux qui appliquent la méthode y croient." Et il ajoute "de ce point de vue, je pense que Zara est là. J'ai vu de mes propres yeux en me trouvant dans ce milieu, j'ai vu qu'il s'est façonné car les gens qui essayaient de le réaliser y croyaient".

Et Zara rebondit en disant que "la méthodologie seule ne suffit pas. Parce que tout le monde a adopté la méthodologie et l'a mise en pratique. Oui. Il faut s'impliquer. Et d'après ce que je comprends, il ne s'agit pas seulement de s'impliquer, mais aussi de quelque chose dans la relation : il faut d'abord écouter la personne."

...sur la transparence de l'information et sa transmission

'Diana explique que "nous (équipe Aramazd) sommes très ouverts, et toutes les informations sont toujours partagées, transparentes et accessibles à notre réseau. ils se sentent ainsi automatiquement concernés. Ils peuvent également partager ces informations, ainsi ils sont toujours en mouvement, toujours actifs, ce qui est l'un des facteurs les plus importants. »

Zara ajoute « nous avons décidé au sein de notre équipe que toutes les personnes qui se rendent quelque part pour apprendre ou participer doivent rapporter les meilleures expériences vécues. Nous les consignons par écrit, nous les partageons avec notre équipe et nous nous en servons pour améliorer notre travail. »

...sur la qualité des propositions d'animation

Zara au nom de l'équipe d'Aramazd exprime son souci de créativité et de clarté quant aux animations destinées au réseau.

"Il est important de trouver des éléments culturels dans l'animation pour la rendre plus sensible et accessible aux personnes, car cette partie culturelle est très émotionnelle. Et lorsque le processus d'animation est lié non seulement à l'esprit, à la respiration, mais aussi aux émotions, il fonctionne toujours car vous conservez ces émotions avec vous. »

Elle ajoute « nous ne pouvons pas répéter deux fois la même chose, c'est pourquoi nous devons nous renforcer le plus possible afin de trouver de nouvelles opportunités, de nouvelles solutions créatives, ce qui nous rend plus forts dans l'animation. »

Et elle résume "notre objectif est de passer de l'individu au véritable groupe, puis au commun. Il est très important de procéder ainsi, car nous passons par une phase de construction."

IV. EN GUISE DE CONCLUSION...

TROIS REGARDS SUR LA TRANSFORMATION SOCIALE

1) Un exemple de transformation sociale vécue sur un territoire

Lors de la session collective, Oleg partage le dernier événement collectif dans une commune de Vanadzor.

Pour la onzième fois, on essaye d'y ouvrir une mine.

Le village est composé de personnes âgées de 65 à 90 ans, que des personnes âgées, agriculteurs, apiculteurs, etc. Oleg y est allé pendant cinq ans. Ils ont parlé de développement vert, de mode de vie sain. Tous se sont parlé.

"Ils [les habitants] ont fait arrêter les consultations des "criminels" pour l'ouverture de la mine. L'âge n'est pas une limite [à l'action]. L'agriculteur sait se tenir debout" conclut Oleg.

"

2) Des propos au sujet de la transformation sociale animée par Caritas Arménie

Pour Diana, "Lorsque nous apportons des changements, nous nous appuyons sur les acteurs du changement, sur les acteurs actifs, les représentants de différents secteurs. Dans le cas du développement communautaire, nous jouons le rôle de catalyseur pour la société afin de rassembler tous les acteurs qui travaillent à leur manière. Et à la fin de leur travail, les bénéficiaires de la communauté reçoivent automatiquement le produit final.

Nous [Caritas Arménie] avons reçu ce résultat final. Ils se transforment grâce à leur transformation, leur travail, leur dévouement."

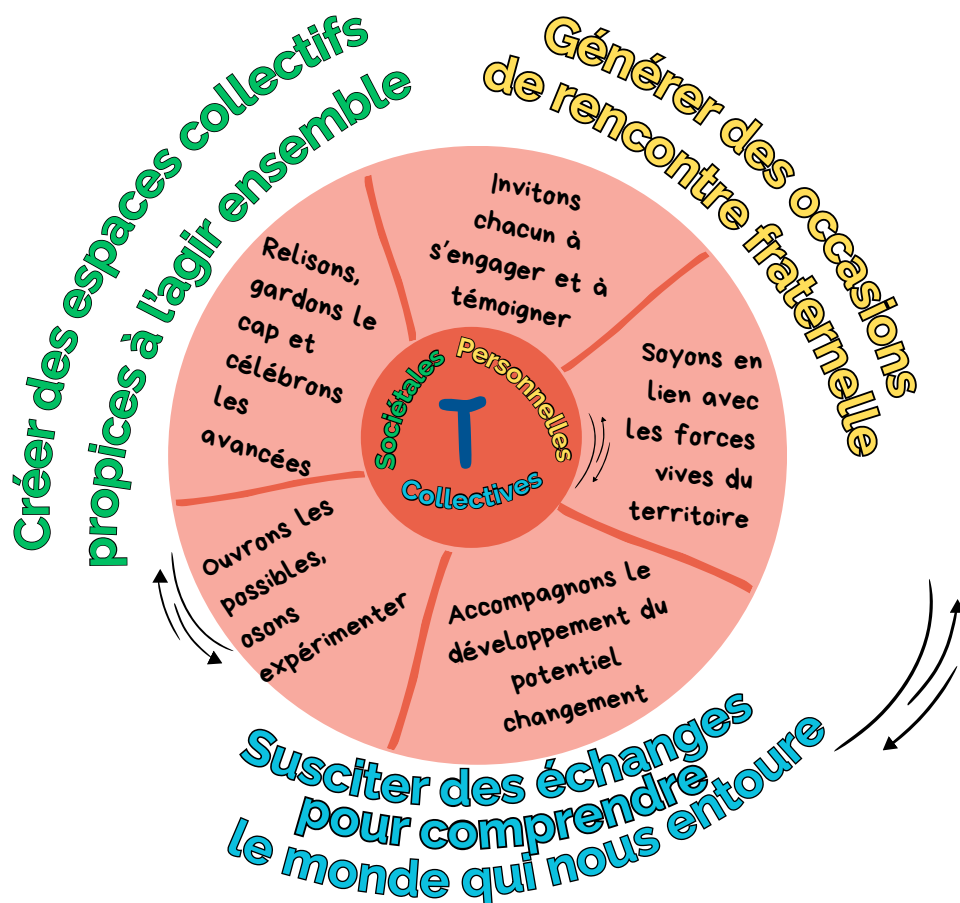
3) En écho avec “la roue de l'animation” du SCCF

Au SCCF la “roue de l'animation” rassemble les repères qui permettent d'animer un réseau dans la perspective d'une transformation sociale durable. Les savoir-faire, les postures et les intentions d'animation de l'équipe du projet Aramazd et des membres du réseau inter-sectoriel font écho à ce schéma

La roue de l'animation d'un réseau pour la Transformation Sociale

C'est un outil dynamique construit pour présenter l'animation au Secours Catholique Caritas France et donner des repères. Il est utilisé notamment lors des sessions d'intégration des nouveaux animateurs. La roue est composée de plusieurs éléments, ce n'est pas un dessin figé sur une feuille :

- 3 disques à superposer
 - une épingle parisienne au centre pour attacher les disques ensemble et leurs permettre de tourner
- ⇒ L'objet est donc dynamique et peut être mis en mouvement.



Au centre, c'est le T de la transformation sociale, du changement social en lien avec notre slogan “Ensemble, construire un monde juste et fraternel”.

Le 1er disque présente les trois niveaux de transformation : personnelles, collectives et sociétales. L'animation vise ces transformations en cherchant à ce qu'elles soient durables.

Le disque extérieur indique ce que l'on fait, ce qui se voit et qui va faciliter la transformation sociale. Il y a un lien entre :

- les transformations personnelles et les rencontres fraternelles
- les transformations collectives et les espaces pour agir ensemble
- les transformations sociétales et la compréhension du monde qui nous entoure.

Le disque intérieur (le 2ème) récapitule les éléments de posture, c'est-à-dire comment les acteurs de l'animation (l'animateur ainsi que les personnes concernées) agissent pour animer le réseau.

PARTIE 2

Terrain France

Si Caritas Arménie s'est approprié ce qu'elle a découvert en France pour l'adapter à l'animation de son réseau, les acteurs et les actrices du Secours Catholique - Caritas France ont aussi beaucoup appris de leurs homologues arméniennes. Ainsi, pendant deux jours en janvier 2023, les personnes se sont retrouvées à Paris pour s'approprier un processus collectif et participatif de mise en place d'une vision partagée. Si la pédagogie est au cœur de l'événement autour du diamant de la participation, les échanges et les rencontres informelles ont participé au changement de regard et à l'évolution des pratiques.

TABLE DES MATIÈRES

LES PERSONNES ENGAGÉES DANS LA CAPITALISATION FRANCE 34

I. SCCF ET CARITAS ARMÉNIE : UN PARTENARIAT DANS LA DURÉE 36

Entretenir des relations
Une rencontre qui fait bouger les lignes
Une culture commune

II. CO-CONSTRUIRE ET CO-ANIMER DEUX ÉVÈNEMENTS38

La préparation des événements
Sortir de sa zone de confort
L'animation des événements
L'exigence pédagogique
Sortir des contextes
Processus d'animation
Bagage pédagogique
S'approprier et transmettre
Faire évoluer ses pratiques

III. CE QUI RESTE APRÈS LES ÉVÈNEMENTS42

Les motivations de leur venue
Leur vécu des rencontres

IV. PARTICIPER À DES ÉVÈNEMENTS AVEC UN PARTENAIRE INTERNATIONAL46

Vision partagée et pédagogie
L'inspiration de Caritas Arménie
Echos pédagogiques
Après les rencontres : appropriation et transmission
Evolution de pratique

LES PERSONNES ENGAGÉES DANS LA CAPITALISATION

Sophie de Abreux, Animatrice de réseaux de solidarité, délégation de Seine et Marne : après une expérience au Centre International d'Etudes Pédagogiques (CIEP) à France Education International, elle poursuit au sein des centres sociaux sur la pédagogie d'éducation populaire et sur l'international. Elle rejoint ensuite le SCCF dans la délégation de Seine et Marne où elle co-anime avec deux bénévoles un territoire rural. Elle accompagne aussi la thématique Développement du Pouvoir d'Agir en délégation.

Anne-Catherine Berne, co-pilote de la démarche ACSL, Coordinatrice Régionale d'Animation (CIRA) Auvergne Rhône Alpes : au SCCF depuis 2001, elle a fait une douzaine d'années dans l'animation de réseaux avant d'occuper différents postes au siège de l'association autour de la mobilisation des personnes. De 2012 à 2016, elle participe au chantier territoire urbain où elle découvre la capitalisation. En 2017, elle porte la démarche d'Animation pour le Changement Social local (ACSL).

Fabienne Caël, Chargée d'animation au pôle Animation et Campagnes Internationales, DAPI : au SCCF depuis vingt-cinq ans d'abord à la Direction Administration Finances puis à la Direction Action et Plaidoyer Internationaux (DAPI) comme chargée de projet, elle rejoint ensuite le Pôle Animation et Campagnes Internationales.

John Carron, Animateur de réseaux de solidarité, délégation du Rhône : après avoir été Animateur de Réseaux de Solidarité (ARS) dans la délégation de l'Isère, il a rejoint la délégation du Rhône en 2016 accompagnant la thématique animation spirituelle puis transition écologique juste. Depuis 2020, il accompagne un tiers lieu solidaire, la Maison Sésame, où il expérimente un nouveau mode d'animation d'équipe.

Anne Fabre, Chargée d'animation France, DEA : au SCCF depuis onze ans, elle commence comme Animatrice de réseaux de solidarité dans la délégation Ariège-Garonne avant de devenir Chargée d'Animation France à la Direction Engagement et Animation (DEA) sur l'ACSL. Avant cette expérience dans l'association, elle était volontaire internationale en Equateur où elle découvre l'éducation populaire et les dynamiques collectives partant de la réalité des personnes.

François Hollecker, Délégué inter-régional et co-pilote de la démarche ACSL, région Grand Est Bourgogne Franche Comté : issu des mouvements catholiques où il est marqué par l'éducation populaire, il a été responsable de service au CCFD Terre solidaire dont la mission est l'éducation à la solidarité internationale. Cette expérience l'a beaucoup fait voyager lui permettant de croiser les cultures. Il rejoint le SCCF en septembre 2020 en tant que DI.

Stéphanie Kraehn, Coordinatrice Régionale d'Animation (CIRA), région Grand Est Bourgogne Franche Comté : après une expérience de permanente au Mouvement Rural de Jeunesse Chrétienne (MRJC), elle est arrivée en 2005 à Caritas Alsace en tant qu'animatrice puis coordinatrice, elle est CIRA depuis 2021.

Myriam Raynaud, Référente de territoire Bassin, délégation de la Gironde : précédemment engagée dans une formation éducation à la paix en Tanzanie puis au CCFD où elle a accompagné un groupe de bénévoles sur la problématique de l'eau, elle rejoint le SCCF il y a sept ans en tant que responsable d'équipe de Biganos puis de référence de territoire.



I. LE SCCF ET CARITAS ARMÉNIE : UN PARTENARIAT DANS LA DURÉE

Il apparaît que les liens pédagogiques entre la Caritas Arménie et le Secours Catholique - Caritas France sont noués depuis 2018, ce qui inscrit le partenariat entre les deux structures dans la durée.

Entretenir les relations

En 2018, le SCCF déploie la pédagogie d'Animation pour le Changement Social local (ACSL) par des rencontres régionales en présence de partenaires internationaux. Quand Anne Fabre prend son poste national en janvier 2020, *"Caritas Arménie était en partenariat avec la région Centre Val de Loire et je les rencontre lors d'une réunion sur l'ACSL que j'avais animée avec des personnes de la région et Fabienne. C'est la première fois que je les ai rencontrés, je ne savais pas que je les reverrais"*, commence-t-elle.

Caritas Arménie était très concentrée sur la journée et les voir super concentrées et se rendre compte un an après, avec des mails réguliers de leur part, qu'ils ont refait la rencontre là-bas, qu'ils sont demandeurs d'avoir des outils, demandeurs d'une suite alors que la région décide d'arrêter le partenariat, c'est assez génial de se dire avec Anne-Catherine : il ne faut pas qu'on les lâche et est ce qu'on ne ferait pas un truc national avec eux?

De cette réflexion, le temps long s'est finalement imposé, ce qu'analyse Anne Fabre : *"ce que je trouve génial, c'est qu'il faut accepter que les choses prennent du temps alors qu'on aimerait faire des choses mais on n'y arrive pas. Caritas Arménie a fait face à des crises avec le Covid et la guerre."* Puis une opportunité s'est présentée qui a permis de réactiver les liens déjà mis en place : *"le cadre de la CPP [Convention de Partenariat Pluriannuelle de la DAPI] a aidé, un cadre qui nous invite à faire les activités et l'envie de Caritas Arménie de ne pas lâcher, ils nous en avaient fait un retour. ça a fait qu'on est arrivé aux rencontres en visio et présentiel."*

Pour Anne Fabre, les liens ont été entretenus dans le temps : *"ce qui me marque sur six ans, c'est l'entretien des relations qui passent parce que Caritas Arménie avait très envie d'en savoir plus sur le sujet. Elles sont venues nous interroger et ont fait un retour. C'est la DAPI qui le fait aussi, la responsable du pôle, la chargée de partenariat, Fabienne du PACI, qui entretient, fait attention à bien répondre, maintenir le lien, elle ne lâche pas. Elle en a la préoccupation, c'est important."*

Pour elle, l'entretien des liens malgré la distance est un apprentissage qu'elle retient : *"comment on prend le temps six mois après pour prendre des nouvelles pour dire voilà où on en est, que tout ne passe pas par la visite en présentiel, le mail et la visio fonctionnent bien aussi. Le présentiel permet un premier lien et on peut aller plus loin et continuer à nourrir le lien."*

Ces liens tissés renforcent la confiance et l'interpellation du partenaire : *"on va leur demander une vidéo pour la session ARS-délégués de PACA Corse et on sait qu'on peut le faire car ça fait plusieurs années qu'on travaille ensemble, on se connaît suffisamment pour savoir que c'est possible de demander et elles sont en capacité de refuser."*

Une rencontre qui fait bouger les lignes

D'après elle, *"ça fonctionne parce que Caritas Arménie nous a dit ce que ça avait fait bouger pour eux. ça vient nous aussi nous faire bouger, comment on sent que ça nous fait bouger chacun. Il y a une vraie rencontre qui est au-delà de "je te raconte un truc un jour avec beaucoup de convivialité et de sympathie". Là, c'est : "je sais que tu fais ça", c'est le fait de partager des choses."*

L'entretien de ces liens ressort aussi de la posture pour Anne Fabre : *"Un petit grain de folie qu'on a dans l'équipe, de se dire qu'on peut et de ne pas se mettre de limite, le côté de dire la frontière n'est pas une limite et qu'on a peut-être plus de points communs qu'on pense, on peut faire des trucs ensemble, c'est la force de cette expérience."*

Une culture commune

Pour Fabienne Caël, Chargée d'animation au PACI, la présence de Caritas Arménie aux rencontres du réseau ACSL vient d'un constat de l'ancienne responsable du pôle Asie, Jacqueline Debourgoing : *"elle m'avait dit : "il faudrait continuer avec Caritas Arménie sur le changement social local et l'animation, ils sont friands." Pour Fabienne Caël, "c'était l'occasion de proposer à Caritas Arménie sans être liée avec la région Centre Val de Loire [partenaire historique avec Caritas Arménie]." "J'accompagnais la région Centre Val de Loire, poursuit Fabienne Caël, et d'aller avec la région en immersion dans la Caritas, j'étais à l'aise, j'avais de la facilité à travailler avec eux car je les avais rencontrés."*

De son côté, Anne-Catherine Berne, CIRA et à l'époque co-pilote de la démarche ACSL, a mis en place les actions France de la CPP de la DAPI en 2020. Pour le choix de Caritas Arménie dans les activités France, elle explique : *"on faisait confiance aux chargés de partenariat et à la responsable du pôle Asie qui étaient conscients que l'Arménie était dedans. La Caritas Arménie est une petite Caritas et c'est un sacré choix politique de rentrer dans la CPP. Ils sont entrés par la petite porte et même une petite Caritas dans la grosse machine CPP peut la nourrir."*

Elle remarque qu'*"elles venaient témoigner et en retour elles prenaient tout ce qu'elles pouvaient, il y a quelque chose de l'engagement collectif."* Ce qui l'a marquée dans le processus, c'est *"faire confiance aux partenaires pour animer des choses, on a eu cette expérience avec ASPTA [partenaire brésilien], avec qui il y a eu une co-animation d'une formation, on a aimé ça."*

Pour Anne-Catherine Berne un principe se pose pour un travail partenarial : *"à quelle condition ce type de projet peut être gagnant-gagnant, c'est ce qu'il faudrait garantir."* Elle poursuit son analyse : *"il y a une histoire d'état d'esprit. Il faut mettre le curseur au milieu, entre vous et nous. Et chacun va faire un bout de chemin."*

II. CO-CONSTRUIRE ET CO-ANIMER DEUX ÉVÉNEMENTS

Dans le cadre de la CPP, appelée Communautés Résilientes, l'équipe du département Territoires et Développement Social du SCCF, en charge de l'accompagnement du réseau France sur l'ACSL, et la Caritas Arménie, co-construisent et co-animent deux événements, l'un en visio en juin 2022, l'autre en présentiel à Paris en juin 2023. L'objet de la rencontre est la co-construction d'une vision partagée dans le cadre de la Transition Écologique Juste. D'un point de vue pédagogique, les participant.e.s vont expérimenter le diamant de la participation.

La préparation des événements

Stéphanie Kraehn fait partie de l'équipe de préparation et d'animation des événements : *"j'étais en petit comité, pas avec Caritas Arménie"*, commence-t-elle. Dans les rencontres de préparation entre actrices du SCCF, elle explique comment cela se passait : *"on avait des retours qui nourrissait la trame du temps."*

Je me souviens des hypothèses de l'évolution de la préparation et c'était discuté avec Caritas Arménie, ça re-modifiait nos échanges et ça les faisait fructifier."

Sortir de sa zone de confort

Elle en retire des apprentissages sur cette façon de co-préparer un événement avec un partenaire international : *"ça nous oblige, ça ouvre les possibles. Quand tu travailles en équipe qui se connaît bien, tu as des fonctionnements que tu questionnes moins. D'avoir eu ça, ça oblige à re-questionner, à affiner, à préciser, des choses qu'on fait de manière plus intuitive quand on est dans la même organisation."* Et elle observe par ailleurs, *"une envie d'apprendre forte chez Caritas Arménie."*

Fabienne Caël analyse d'abord *"une collaboration très intéressante entre le Département Territoires et Développement Social [DTDS] et le PACI"* et des *"liens réguliers avec le partenaire."* Dans le temps de préparation avec Caritas Arménie, elle a eu l'impression qu'on était complémentaires dans la façon de travailler avec le partenaire : *DTDS sachant où aller et moi dans la connaissance du travail avec le partenaire."* Elle observe aussi qu'il est *"intéressant que se joignent des gens du réseau comme Marjorie [Coordinatrice d'animation] et Stéphanie sur ce que peut apporter un partenaire."*

De son côté, Anne-Catherine Berne se souvient de la préparation du premier événement en visioconférence en juin 2022 avec Caritas Arménie : *"elle avait été laborieuse à cause de l'anglais qui était un frein pour tous se comprendre."* Elle analyse que pour lever les freins autour de la langue, *"ça nous a demandé d'être encore plus rigoureux et précis sur ce qu'on veut faire et ce qu'on attend d'elles. On a eu pas mal de visio de préparation avant et confiance en ce qui va se passer le jour J. Et de fait, leur atelier a attiré beaucoup de monde au détriment d'autres. Donc, c'est gagné."*

A l'époque, le contexte n'était pas forcément aidant mais le collectif a permis de fluidifier les choses : *"On n'avait plus de chargé de partenariat [pour caritas Arménie]. On s'est beaucoup appuyé sur Fabienne pour poser des questions, bien se préparer. Et on avait confiance en la responsable du pôle Asie qui avait elle-même des liens avec Caritas Arménie. Donc ça sécurise."*

Anne Fabre était chargée de la logistique pour les deux événements et "au-delà de ça, c'est vraiment des moments qui ont toujours été géniaux à préparer. Il y a toujours eu ce truc en plus avec Anne-Catherine avec "et si", "on tente", ce truc un peu fou, une part de créativité qu'on met la dedans", se souvient-elle. S'appuyant sur une expérience précédente avec ASP-TA, un partenaire brésilien, avec qui elle avait co-préparé et co-animé une formation, "on voit que Caritas Arménie était un partenaire demandeur d'être partie prenante du truc, pas simplement présent et participer, mais partie prenante de ce qui allait se faire et comment."

L'animation des événements

Les deux événements, en visio et en présentiel, ont été co-animés entre les équipes de Caritas Arménie et du SCCF.

L'exigence pédagogique

Plusieurs choses ont alors marqué Stéphanie Kraehn qui était fil rouge de l'animation en présentiel à Paris. "Quand on a construit la vision, ce qui m'a marqué, c'est qu'on était sur du très écologique et ce qui peut paraître une évidence mondiale ne l'est pas. L'Arménie travaillait sur la paix, ce qui n'est pas un enjeu pour nous. C'est bousculant et c'est bien, ça chamboule plus les choses." Elle en ressort : "on est peut-être des fois trop autocentrés, ça permet d'ouvrir, de se dire que ce n'est pas forcément comme ça dans le monde entier." Pour Stéphanie Kraehn, Caritas Arménie avait un pas d'avance sur la notion de vision partagée, "ce qui nous invite à creuser plus cette question de créer une vision commune.

"Ce contexte très différent entre l'Arménie et la France n'est pas un obstacle pour s'inspirer : "je trouve qu'il y a chez Caritas Arménie cette exigence et cette rigueur dans la pédagogie qu'on n'a pas toujours. Je trouve qu'ils nous poussent à mieux poser les choses, à se dire que c'est important de poser une vision partagée", poursuit Stéphanie Kraehn.

De son côté, Fabienne Caël retient "le contact direct" lors des événements avec "le fait que ce soit eux qui racontent, disent, animent. Que ce soit leur parole, leur expérience et que ce soit eux en capacité de répondre aux questions et que ce ne soit pas via nous." Elle explique que l'équipe de Caritas Arménie a fait comme retour sur ces événements : "vous nous avez fait confiance, révélé ce qu'on sait faire." Pour Fabienne Caël, cela a permis de "révéler des choses qu'ils savent faire sur lesquelles ils ne mettent pas forcément les mots."

Sortir des contextes

Des choses se réajustent aussi dans les rapports symboliques entre le SCCF et Caritas Arménie : *“ça a été une demande de notre part qui n'est pas une demande habituelle du bailleur, une demande gratuite qui ne dépend pas des financements. Je pense que c'était quelque chose de nouveau pour eux”, analyse-t-elle. “ça leur a aussi permis de se questionner sur qui vient, qui témoigne de quoi? Chez Caritas Arménie, il y a beaucoup de choses, ce qui a supposé de se demander pour “ne pas les décevoir” avec quoi et avec qui on vient. Ce n'est pas neutre”, observe Fabienne Caël pour qui “ici on a inversé la tendance en demandant aux partenaires d'apporter de la contribution, de tous nous nourrir, de les laisser libres de choisir et de partager ce qu'ils voulaient. C'est une expérience gratuite où on échange sur de la méthode, une façon de faire et de voir”, conclut-elle.*

Fabienne Caël poursuit son analyse des apprentissages de ce travail conjoint avec Caritas Arménie qui a un autre contexte : *“le constat, c'est qu'on n'est pas restés collés au contexte. Ils ont été capables de raconter des façons de faire, comme des outils d'animation. On est sortis de “ce n'est pas pareil parce que le contexte n'est pas pareil.” C'est ça la force de cette rencontre, d'avoir dépassé largement les contextes différents.”*

Processus d'animation

De son côté, Anne-Catherine Berne retient que pour l'événement à Paris en janvier 2023 *“les conditions étaient réunies, car il y avait déjà eu la visio [en juin 2022], ce lien était là. Et pour Caritas Arménie, entre le temps en visio et le temps en présentiel il s'était passé plein de trucs.”* Entre l'atelier qu'elles ont animé et la soirée qu'elles ont proposée avec de la musique et des mets arméniens, *“on voyait qu'elles avaient misé sur l'animation de leur atelier et aussi qu'elles étaient partie prenante de l'ensemble du processus”, poursuit Anne-Catherine Berne qui retient une “soif d'apprendre, de comprendre, de participer. ça a été une belle présence de leur part. Elles avaient le souci de bien faire.”*

Anne Fabre est entrée dans l'événement de Paris sur la vision partagée dans un contexte particulier : *“je venais de finir ma formation intelligence collective où il y avait cette notion comme le diamant de la participation. J'ai animé des choses mais je n'étais pas au cœur de l'animation et du coup j'ai pu observer et c'est kiffant de voir un groupe de quatre-vingt personnes sur la vision partagée.”* Elle retient notamment le fait d'avoir *“osé en un jour et demi avec trois cultures différentes avec de la traduction, du coup j'étais observatrice et émerveillée de ce qui se passait”, se souvient-elle.*

De son regard d'observatrice, elle a pu voir *“des gens sortir des différents ateliers en se disant que c'était génial, sortir des mots clés. J'ai trouvé ça génialissime de voir le moment de convergence là où il y a des mots forts qui sortent et comment les gens se sont positionnés.”*

Pour Anne Fabre, *"l'intelligence collective a fonctionné dans le sens où des fois il y avait deux versions, mon regard c'est qu'une version sort majoritairement parce que des gens parlent plus fort que d'autres. L'autre version qui ressort est due à l'intelligence collective."* Entre deux versions de visions partagées qui pourraient être qualifiées de consensuelles et militantes, *"ça dit qu'on a réussi à renverser la table, on a réussi la participation de tous, c'est bien la majorité qui a été entendue même si on n'est pas allé au bout du processus. Je me suis dit : c'est un vrai signe qu'on avait mis de l'intelligence collective."*

La présence des partenaires - trois personnes de Caritas Arménie, une personne de CARTO au Togo sur quatre-vingt participants - a marqué les esprits. Anne Fabre se souvient : *"j'ai entendu les gens qui ressortaient de leurs ateliers où ils avaient appris leurs manières de faire. ça faisait écho en partie au vécu avec ASP-TA. Donc ce que disaient des partenaires pouvaient faire écho, ça dépassait les frontières ; j'entendais les mêmes choses que j'ai entendues du Brésil. ça les rejoignait dans ce qu'ils pouvaient faire. on n'était pas sur du contexte pur et sur l'action de Caritas Arménie."*

De tout cela, Anne Fabre retient : *"ça dit que ça vaut le coup de vivre des choses en commun, on a l'habitude de se raconter et d'aller voir mais là on peut apprendre des actions des autres et on peut faire des choses ensemble ; on peut aller en profondeur."* Elle relie cet aspect au temps de préparation de l'événement : *"pour moi c'était la préparation, une forme d'exigence avec elles, de bien les intégrer à la préparation, de se vérifier, de voir ce que ça a fait bouger. C'était exigeant mais je pense que ça a été bon"*, poursuit-elle.

"La dimension d'exigence dans la pédagogie, la façon de porter les choses" l'ont beaucoup inspirée. *"Elles nous ont raconté comment elles ont adapté des animations dans leur contexte, c'est ce moment où la pédagogie relie le contexte. Par exemple, le soir elles avaient utilisé la danse pour la vision partagée avec les personnes avec qui elles travaillaient là-bas. C'est différent chez nous, on ne va pas intégrer la danse de la même façon. Il y a du culturel qu'on pourrait mettre dans nos façons d'animer."*



III. CE QUI RESTE APRÈS LES ÉVÉNEMENTS

Après ces deux événements, l'équipe de préparation s'est approprié des choses dans leurs fonctions respectives.

S'approprier et transmettre

Anne Fabre commence ainsi son propos : *“ce sont des sujets qui étaient bien là et je me suis approprié ce que le collectif s'est approprié. Encore ce matin, j'ai parlé du diamant de la participation. c'est vraiment quelque chose que plusieurs personnes du réseau se sont approprié. Cette base là du diamant, c'est une première base importante des processus participatifs, je trouve ça génial que ce soit quelque chose qui se diffuse dans le réseau, qu'il y ait une culture commune et qu'on ait des repères communs pour construire une vision partagée.”*

De cette appropriation, Anne Fabre participe à la transmission : *“dans une formation pour le parcours de montée en compétences des animateurs de réseaux de solidarité, de fait, le diamant de la participation sera un élément qu'on va voir”,* explique-t-elle. Le diamant de la participation semble devenir une référence pour elle. Ainsi, elle l'a aussi transmis lors de Journées locales du plaidoyer : *“pour la construction d'un plaidoyer où les participants mettaient toutes leurs idées, ils avaient plein d'idées en mode très créatif et ils se sont dit que ça faisait beaucoup. C'est normal que dans un processus on passe par une phase d'accueillir plein d'idées puis se dire qu'est-ce qu'on choisit ? Et j'ai nommé le diamant de la participation. Il y a plein de moments pour le transmettre.”*

Dans les choses qu'elle transmet dorénavant, c'est de *“parler de ce lien avec les partenaires internationaux en intégrant dans les exemples qu'on donne, celui de Caritas Arménie.”*

Pour Stéphanie Kraehn, les choses semblent se relier dans son quotidien : *“j'ai du mal à savoir ce qui est lié à ça [les événements] et ce qui est lié à notre vie régionale mais l'un conforte l'autre. Je ne sais pas si on a avancé beaucoup sur la vision commune mais c'est quelque chose qu'on essaie de développer et de rendre normal.”* Si elle remarque que *“les choses avancent très très doucement”,* elle estime que son rôle, *“c'est de maintenir la tension régulière sur des points d'attention. Il y a cette histoire de comment créer une vision commune, un objectif commun et lointain, c'est redit et re-travaillé.”* Sur ce qu'elle transmet particulièrement, c'est *“cette qualité d'attention, de préparation et de soin qu'on donne à bien notifier ce qu'on fait. ça vient de là et c'est conforté par d'autres choses qui viennent d'avant, c'est plus un moment qui te remet un coup sur un certain nombre de choses, qui re-fortifie des convictions et des bases.”* Même si elle n'a pas repris la trame de l'événement de Paris sur la vision partagée, *“mon travail est de maintenir l'attention sur ces choses-là, ça enracine des choses.”*

Ainsi, pour Stéphanie Kraehn, la vision partagée est un élément important dans son action : "c'est un point d'attention que j'ai quand je débrieфе avec des animateurs plus que sur des choses que j'ai pu mettre moi. Au niveau de l'équipe régionale, on se projette toujours sur l'année suivante, c'est un travail d'imaginer le futur, ça peut être de cet ordre là. En Lorraine, avec le groupe de solidarité internationale, ils tournaient en rond, on a fait tout un travail de s'imaginer le futur à cinq ans, c'est une construction de vision pour qu'ils fassent leur feuille de route."

Fabienne Caël raconte s'approprier *"les outils d'intelligence collective même si je ne reproduit pas tout, la façon d'accompagner ensemble le partenaire, nos places respectives, comment interagir. Et qu'on a chacun notre partie à jouer là dedans."* Entre les différentes personnes engagées dans l'équipe de préparation, elle retient *"le travail collectif où chacun peut apporter sa pierre à l'édifice."* Elle retient particulièrement la complémentarité entre sa fonction et l'équipe du département Territoires et Développement Social (DTDS) : *"l'équipe TDS a un savoir-faire en animation de transformation sociale, et moi je n'ai pas forcément toutes ces capacités. J'ai plus la connaissance de ce que fait le partenaire, ce qu'on peut leur demander et éclairer le dialogue en lien avec la chargée de projet."*

Pour la mise en œuvre de ce qu'elle s'est approprié, si elle n'a pas d'exemples précis à citer, c'est par exemple, *"sur les journées parfois montée en région, c'est des morceaux, des bribes. Tous les outils utilisés ne m'étaient pas tous inconnus mais de les avoir vécus ça permet de se sentir à l'aise pour reproduire ou proposer."* Dans son expérience de la Session d'Intégration des Nouveaux Acteurs Clés (SINAC), *"je pousse beaucoup pour qu'il puisse y avoir un partenaire qui prenne la parole et pas nous qui parlions à sa place."*

Pour Anne-Catherine Berne, sur l'appropriation, *"la question ne se pose pas comme ça."* C'est plus sur : *"qu'est ce que ça a renforcé? Une grande conviction que ce n'est pas une histoire de contexte, mais une histoire de vision. On était à dix mille lieux de CARTO et de Caritas Arménie, mais on a quelque chose à construire ensemble. Ça a renforcé que c'est bon de vivre ça et en même temps que c'était exigeant",* explique-t-elle. *"J'étais contente que ça aille jusqu'au bout de la capitalisation, car c'était une demande du partenaire, et qu'il n'y ait pas de sentiment d'inachevé pour la Caritas Arménie car il y avait un désir",* insiste-t-elle.

Sa transmission dans le réseau France consiste à s'appuyer sur son témoignage des rencontres avec les partenaires : *"je le fais avec tous les pays avec qui j'ai pu avoir des échanges",* poursuit-elle. *"Quand tu racontes une expérience d'un partenaire à l'international, ça fait un pas de côté, à condition de, toi, l'avoir fait . C'est comme quand tu vois une vidéo qui te marque et tu en reparles après",* conclut-elle.

Faire évoluer ses pratiques

Cette expérience avec des partenaires internationaux a marqué l'équipe de préparation dans l'évolution de leurs pratiques professionnelles.

Anne Fabre, si elle ne situe pas forcément l'évolution sur le sujet de la vision partagée, elle observe : *"je pense que ça me fait évoluer plutôt sur si on veut intégrer dans notre préparation des collègues de l'international. Il faut s'y prendre à l'avance, on peut aller loin mais ça demande de l'anticipation."* S'appuyant sur différentes rencontres avec des partenaires internationaux - Mahapach Taghir, ASPTA, Caritas Arménie - elle remarque : *"on peut parler pédagogie et on se comprend alors que parfois je baragouine un anglais comme je peux mais sur l'animation, la pédagogie, on s'est compris et j'ai des éléments pour le dire et ça vaut le coup. Ça n'a fait que se confirmer en rencontrant ASPTA et Caritas Arménie."* Elle conclut : *"sur des questions d'animation et de pédagogie, ça dépasse les frontières, c'est inspirant et apprenant."*

De son côté Stéphanie Kraehn n'estime pas que ça a changé quelque chose mais que ça a plutôt permis *"de bien mettre en focus la vision partagée. Ce n'était pas une découverte de se dire de travailler une vision, ce n'était pas la première fois que je l'entendais. On est dans des routines où on oublie ce côté- là."* Elle trouve dans les partenaires internationaux une source d'inspiration : *"je suis à chaque fois surprise par leur professionnalisme, la rigueur qu'ils mettent à construire les choses."*

Plus largement dans le réseau de l'inter-région qu'elle accompagne, elle observe des changements de pratique, sachant qu'en parallèle, l'inter-région a animé une formation-action pendant dix-huit mois sur l'accompagnement aux changements de pratiques d'animation : *"cette dynamique s'intégrait dans un mouvement c'est dur de dire ce que ça a chamboulé."*

Elle retient par ailleurs deux personnes qui ont participé aux événements et qui semblent avoir été impactées. D'abord, Valéria, animatrice de réseaux de solidarité, pour qui *"travailler la vision ça semblait important."* Ensuite Jacqueline, une bénévole, qui *"cite comme un moment où elle a compris ce que c'est l'ACSL. Je ne sais pas si c'est lié à Caritas Arménie ou au Togo, mais ces deux jours ont été assez importants. On l'a faite témoigner à l'ARB [Assemblée régionale des bureaux] en juin dernier et elle a reparlé de cette session-là."*

Anne-Catherine Berne ne voit pas d'évolution majeure car elle était concentrée "globalement sur la CPP" où un partenariat avec TAM n'a pas eu les mêmes réussites. Ce qui lui fait penser des choses pour la suite : *"si aujourd'hui on redémarrait un partenariat avec un partenaire international, je serais extrêmement exigeante pour que ce soit gagnant-gagnant."*

Fabienne Caël pense pour sa part que ces événements ont "sans doute" fait évoluer sa pratique, indiquant que "ma pratique n'est pas tout à fait de monter des ateliers comme ça." Dans l'accompagnement des régions et des délégations qu'elle effectue, elle remarque : "je ne sais pas si ça a changé ou renforcé la conviction qu'on a d'apprendre des partenaires, de cet échange, de la confrontation de pratiques différentes sur un sujet. Quand on n'arrive pas à trouver le sujet qui peut nous lier il ne se passe rien. Mais dès qu'on le trouve comme là, c'est fructueux. Ce qu'on a vécu là va plus loin que ce que permet de vivre une campagne internationale."

Les événements ont modifié le mode de rencontre avec les partenaires internationaux : *"je dirais que maintenant quand on se saisit de rencontre avec un partenaire, je me dis qu'on est dans le même type de travail, ce ne sont pas juste des partenaires pour témoigner. On va beaucoup plus dans de l'apprentissage réciproque pour essayer de grandir ensemble. La rencontre permet d'aller plus loin, d'ouvrir les yeux. Il me semble qu'on est dans cette mouvance au SCCF, de l'appropriation plus que ce qu'on a pu faire jusque là."*

IV. PARTICIPER À DES ÉVÉNEMENTS AVEC UN PARTENAIRE INTERNATIONAL

Les participant.e.s au deux événements en juin 2022 et janvier 2023 en présence de Caritas Arménie et CARTO au Togo y sont venus pour des raisons particulières et en ont retiré des apprentissages pour leurs pratiques.

Les motivations de leur venue

Sophie de Abreu est animatrice de réseaux de solidarité dans la délégation de Seine et Marne où elle porte la thématique Développement du Pouvoir d'Agir. Elle n'a participé qu'au temps à Paris en janvier 2023 et explique ainsi les raisons de sa venue : *"ce qui m'a poussée à venir, c'est un peu mon contexte"*, explique-t-elle ayant rejoint récemment le SCCF. *"C'était un changement de métier pour moi et j'étais dans la découverte. Je suis venue avec curiosité, avec l'envie d'apprendre de ce qui s'expérimentait et se faisait dans le réseau au-delà de ma délégation."* Elle résume ainsi sa motivation principale : *"venir découvrir la pédagogie et les gens."*

Pour sa part, Myriam Raynaud, bénévole dans la délégation de Gironde, en tant que référente de territoire Bassin, explique : *"j'appartenais au GTR [Groupe de Travail Régional] ACSL où on avait parlé de ces rencontres. Comme la démarche ACSL me branchait, c'était évident de venir à Paris."* Elle explicite sa motivation dans le fait que la démarche ACSL *"ne consiste pas à attendre dans un local que les gens viennent, mais dans un montage de projet collectif, dans l'aller vers."* Pour compléter les explications de sa venue, il semble y avoir eu un élément déclencheur : *"je pense que je suis venue parce qu'Anne l'a très bien vendu. Elle m'a donné envie et a aussi donné envie à Elodie."*

Venu de la délégation du Rhône, John Carron, animateur de réseaux de solidarité, puise sa motivation dans une problématique d'accompagnement au changement qui est devenu la Maison Sésame. En réflexion sur la gouvernance du lieu, il raconte : *"dans notre réflexion de la gouvernance du lieu, mon point de départ est : avec qui et comment je peux travailler le sujet de la gouvernance?"* Quand il reçoit l'invitation pour l'événement, il se questionne : *"est-ce que le fait de participer avec des bénévoles à cette session sur la vision partagée peut nous aider sur le travail de gouvernance? c'était le point de départ"*, poursuit-il. *"J'étais sensible aux démarches ACSL qui peuvent rejoindre la dynamique du lieu mais c'était plus comment construire une vision partagée pour faire émerger un schéma de gouvernance."* Il viendra donc avec deux bénévoles.

François Hollecker, directeur inter-régional Grand Est Bourgogne Franche Comté et co-pilote de la démarche ACSL est venu à Paris en janvier 2023 parce que *"le sujet [de la vision partagée] m'intéresse, la relation avec les partenaires était chouette, ça croise les regards avec Caritas Arménie et CARTO. C'est riche et c'est une expérience incroyable de faire ces expériences"*, commence-t-il. S'il considère que sa venue *"fait partie de [sa] mission de pilote démarche ACSL, même si je ne l'avais pas été, j'y serais allé."* Il explicite ainsi sa motivation profonde : *"c'est pour cette raison que je suis arrivé au SCCF avec la logique de changement social local"* par rapport à son expérience précédente au CCFD Terre Solidaire où il a vécu comme une *"frustration"* d'être *"à distance avec les partenaires et de ne pas être ancré dans la réalité."*

Leur vécu des rencontres

Les participant.e.s ont donc vécu de façon singulière les rencontres avec les partenaires internationaux, les reliant chacun.e à leur réalité.

Vision partagée et pédagogie

Le sujet sur la vision partagée et les méthodes pédagogiques pour l'aborder font dire à Sophie de Abreu qu'elle a été "en immersion" pendant deux jours à Paris. "Je l'ai vécu à fond, c'était la découverte, j'étais pleinement plongée dans le déroulement avec les différentes rencontres et les situations dans lesquelles vous nous mettiez pour construire", raconte-t-elle.

Pour elle, il y a un écho avec la formation-action Développement du Pouvoir d'Agir qu'elle venait de vivre : "j'avais noté le lâcher-prise sur le résultat ce qui a permis le lâcher-prise sur les incertitudes", poursuit-elle.

Pour Myriam Raynaud, c'était "comme une aventure un peu folle. Je me suis dit c'est quand même gonflé ce qu'ils veulent faire, assez improbable a priori. Et en fait, ça a été merveilleux ou miraculeux. Alors que je me disais que ça allait être compliqué avec le nombre de personnes, la pédagogie a embarqué les gens et ça s'est fait", analyse-t-elle. Sur le processus qui part des divergences des personnes pour ensuite converger, elle poursuit : "je trouve cette approche très intéressante parce qu'un groupe qui ne s'est pas mis d'accord sur ce qu'il veut faire va avoir pleins d'embûches. C'est hyper pertinent cette idée de vision partagée."

De son côté, John Carron a vécu cet événement comme "un moment d'expérimentation où je me laissais porter par le processus. Et c'était un moment où je vivais avec des bénévoles, c'est assez fort car on va vivre une expérience ensemble. J'ai vécu ce moment comme une progression où chaque temps de l'animation va nous faire avancer sur : est-ce qu'on va être capable de faire une vision partagée?", raconte-t-il.

François Hollecker retient d'abord "la richesse des échanges entre nous et il y avait du monde." Pour lui, cette diversité d'acteurs a permis "des angles de vue différents, la diversité était une vraie richesse. Elle était aussi dans la pédagogie, avec un travail pédagogique incroyable avec un processus où on parle de nous, de ce qu'on connaît. Ce sont des approches pédagogiques originales où je n'ai pas eu l'impression de bosser mais de s'amuser et on construisait des choses incroyables", se souvient-il. "Je rêverais qu'on ait ces espaces-là plus souvent, qu'on puisse se les autoriser même en délégation quand on travaille sur une vision commune. C'était vraiment participatif, la diversité des outils utilisés était chouette. C'est sans doute le moment le plus riche depuis que je travaille au SCCF."

L'inspiration de Caritas Arménie

François Hollecker retient d'abord la richesse de la présence de Caritas Arménie "par la diversité des approches, il y a une curiosité. On était dans de la réciprocité, ils se nourrissaient de la pratique et ils apportaient", se souvient-il. "L'équipe d'Arménie était dans cette démarche-là malgré la barrière de la langue, et ça demande du temps car on travaille sur des concepts."

"Ce qui m'avait nourri, c'était surtout la volonté de Caritas Arménie d'être en recherche d'innovation pédagogique, je trouvais ça intéressant. C'est ça qui m'avait marqué, la soif de découvrir ces éléments pédagogiques pour les adapter et les travailler chez eux", insiste-t-il. "Leur posture de soif de découvrir et d'apprendre est intéressante car c'est une autre démarche qu'on peut avoir en démarche d'ONG. On était non pas sur un partage de ressources économiques mais pédagogiques, c'est ce que je retiens le plus, c'est une vraie richesse."

John Carron qui a participé à l'atelier animé par Caritas Arménie se souvient : "ça m'a permis de voir dans notre processus, de faire un pas de côté", commence-t-il. Il retient aussi : "c'est qu'on peut avoir la même intention mais pas avec les mêmes pratiques, problématiques, contexte."

Un élément important pour lui est "la question de la temporalité. ça m'interroge à chaque fois sur nos pratiques. Je fais un parallèle avec le Brésil qu'on a accueilli et Violaine nous a fait un retour d'immersion cet été au Brésil où la question du temps et la complexité de nos processus produit un décalage énorme avec une intention identique : redonner du pouvoir aux personnes, centrer sur un territoire et avec un axe de plaidoyer. La présence des partenaires fait qu'on ne prend pas les mêmes chemins."

Il retient aussi la notion de communauté : "la montée en compétences de ces groupes avec un travail en proximité avec la montée en compétences, je ne sais pas si on parlait de leader mais cette proximité d'accompagnement fait envie."

Pour ce qui l'a inspiré de Caritas Arménie malgré un contexte différent, il se questionne d'abord : *"je ne sais pas si c'est transposable en France"* avant de poser : *"j'en suis encore convaincu, c'est d'avancer avec les gens, d'être presque en tant qu'accompagnateur, animateur. Notre métier est souvent rapproché à faire de l'accompagnement, on fait de l'accompagnement à distance, trop éloigné de la réalité du contexte local. ça me fait dire que prendre le temps ce n'est pas du luxe si on veut voir émerger des personnes, des projets, faire émerger une parole forte auprès des institutions, ça prend du temps et de la force de conviction, à quel moment on continue d'y croire malgré les difficultés."* Pour lui, *"réussir à bien s'entourer et comprendre comment on crée une communauté qui porte un sujet, ça a renforcé ma conviction que le temps est une des clés de tout ça."*

Il analyse aussi : *"ce que ça me dit aussi, c'est regarder ce qui se passe ailleurs, y compris à l'international. Je sens des anciens collègues nostalgiques de démarches en Inde : comment on regarde le passé sans réinventer des choses, le passé et aussi ce qui se fait ailleurs dans d'autres régions du monde dans les Caritas. ça a confirmé qu'on ne parle pas suffisamment d'international au SCCF. Pourquoi ? je ne sais pas"*, conclut-il.

Myriam Raynaud n'a pas participé à l'atelier animé par la Caritas Arménie mais garde tout de même un souvenir : *"je me rappelle que j'avais été ébahie par son intervention mais je ne me rappelle pas plus. Je me souviens que c'était gonflé de mettre ensemble des intérêts différents."* Ce qu'elle garde comme source d'inspiration est la *"volonté et la détermination tranquille"* des deux intervenantes. *"Et je me suis dit que pour ce type d'approche, il doit falloir être tranquille, serein, apaisé."* Si elle explique qu'elle n'a *"jamais pu mettre en pratique réellement"*, elle constate que *"la posture qu'on a au Secours Catholique par rapport aux personnes et aux groupes nous apporte."*

Sophie de Abreu retient d'abord un oubli : *"j'avais oublié la traduction parce qu'on a eu des discussions réelles avec la traduction en temps réel. j'ai l'impression d'avoir vraiment rencontré les personnes."* Ayant assisté à l'atelier animé par la Caritas Arménie, elle poursuit : *"ce que j'ai vécu, c'est essentiellement l'Arménie avec le fishball, ça m'a rappelé le côté culturel."* Ce qui l'a aussi marquée, c'est *"le fait que vous ayez souligné l'importance de partager quelque chose de sa culture. Tiens, j'ai pas questionné ce qui fait culture dans le territoire, ça m'inspire."* Si elle dit aussi avoir appris sur la situation locale en Arménie, elle poursuit : *"j'ai commencé à m'y intéresser un peu plus, et du coup faire du lien avec ce qu'elles ont pu dire. ça a ouvert aussi ma conscience globale."*

Ce qui l'a inspirée malgré un contexte différent est *"comment [réaliser] un diagnostic de territoire avec le territoire d'animation. Elles ont beaucoup décrit ce qu'elles vivaient sur place au quotidien et comment elles s'y prenaient avec les gens pour parler avec eux et faire émerger, des habitants et des partenaires, des choses communes."*

Echos pédagogiques

Pour certain.e.s participant.e.s, la rencontre avec les membres de Caritas Arménie a fait écho à leur propre réalité.

A l'image de John Carron : *"ma préoccupation était : comment je peux démarrer l'accompagnement de ce nouveau lieu, ouvert et ancré sur le territoire, où chacun prend sa place et où la gouvernance vient structurer ce travail de tiers lieu, j'arrivais avec tout ça."* Pour lui, *"toute la dynamique d'ACSL qu'on retrouve dans cette expérience partagée au Togo ça faisait écho à un enjeu du lieu que j'accompagne."*

Pour Myriam Raynaud, l'écho se trouve dans *"la difficulté que je rencontre sur le terrain."* Ainsi, avec deux animateurs de réseaux de solidarité *"avec qui j'ai essayé de proposer une activité vision commune, ça n'a pas accroché, je n'ai pas pu le mettre en œuvre."*

Après les rencontres : appropriation et transmission

Chacune des personnes est ensuite revenue sur son terrain d'animation de réseau et s'est appropriée des choses de ces événements et ont même transmis autour d'elles.

Sophie de Abreu estime que *"le plus fort dans l'intensité et la durée, c'est l'aspect événement et co-préparation."* Et de l'appropriation, elle le transpose dans sa réalité : *"à partir de là, avec les référents de territoire, on a commencé à co-préparer et à raconter une histoire. On a mis des noms à nos rencontres, fait des mises en situation, mis un fil rouge aux rencontres de territoires."* Pour elle, les choses ont bougé : *"j'ai changé ma manière de travailler avec les référents et petit à petit, ça a changé notre manière de travailler avec le territoire."*

Sophie de Abreu a aussi transmis dans son équipe d'animation : *"après j'ai proposé à des collègues de faire des chartes et une vision partagée lors d'arrivée dans des nouveaux locaux. Et avec une collègue, on a ça en commun : on a animé une charte, et la base c'est la vision partagée."*

Une chose l'a interpellée même si elle ne l'a pas forcément mise en œuvre : *"je me suis dit, le diamant de la participation il faut que ça revienne plus souvent dans le dialogue avec plusieurs acteurs. Le fait de prendre conscience du chemin. Ce dont j'étais consciente quand j'étais formatrice mais que je fais moins comme animatrice. Surtout les passages de turbulences et de changements, on parlait d'émotions, ces inconforts pas agréables, où tu ne sais pas où tu vas, accepter de dire des choses avec des gens que tu connais plus ou moins. On sait combien on fuit le conflit, donc ce n'est pas facile. Donc accepter la zone conflictuelle, c'est nécessaire à la convergence. Savoir que ça fait partie du processus et qu'à la fin on va sortir de ces émotions et de cet inconfort, ce serait bien que je puisse l'expliquer pour faciliter des choses, des rencontres."*

De façon générale, elle a transmis ce qu'elle a vécu à la coordinatrice de la délégation et à quelques collègues : *"j'ai partagé le ressenti, le déroulé, et le carnet de bord", explique-t-elle. "ça a infusé dans ma façon de travailler, mais je n'ai pas forcément ressorti certains outils."*

Pour Myriam Raynaud, ces rencontres l'ont beaucoup inspirée : *"cette démarche qui consiste à sortir de soi pour aller vers de l'inconnu. Par exemple, au Fraternibus, j'ai vraiment testé le fait d'aller sonner aux portes des appartements de la résidence et j'ai bien vu que pour beaucoup de bénévoles ce n'est pas évident. Je rencontre souvent cette difficulté d'oser sortir de soi, d'aller vers l'inconnu et tenter l'aventure. Et pour ces deux jours, on a osé."* Et pour embarquer les bénévoles vers cet "inconnu", elle raconte comment elle s'y est prise : *"je leur ai dit : "allez, il faut y aller, on y va?" C'est un peu par contagion. Il y en a une à qui je n'ai pas proposé car c'était trop compliqué. Mais les deux autres, ça me semblait un peu possible pour elles."* Ce que retient Myriam Raynaud de cette expérience est : *"il faut identifier le possible chez les gens et ensuite la contagion."*

Pour la mise en œuvre de choses appropriées lors des événements, Myriam Raynaud retient des choses de l'ordre de la posture : *"si je regarde au tout début que j'ai commencé au Secours Catholique, je pensais que je savais", explique-t-elle. "Et aujourd'hui, je sais que je ne sais pas ce que ça va être, et ce n'est pas un problème."* Pour elle, c'est une "révolution tranquille" avec *"cette capacité d'écoute, et qu'on aura identifié des choses de l'ordre du possible chez les gens. On y croit sans savoir si c'est vrai."*

Cette "révolution tranquille" prend corps *"en découvrant véritablement le projet du Secours Catholique, en rencontrant des acteurs qui sont déjà en marche."* Pour elle, ça passe aussi par *"des temps avec vous qui sont très éclairants, parce qu'on baigne dans une culture."* Culture que Myriam Raynaud caractérise ainsi : *"je dirais que c'est un peu un projet politique, faire une autre société, c'est l'éducation populaire, c'est vraiment transformer la société."*

De son côté, John Carron s'est approprié le diamant de la participation avec une chose qui l'a particulièrement marqué : *"partir de nos divergences, on a le droit de ne pas être d'accord et à partir des désaccords trouver des chemins. ça m'a permis de mettre sur la table la gouvernance de la Maison sésame autour d'une phrase. J'ai croisé avec d'autres outils qui ont permis d'arriver à une sorte de vision partagée à six personnes. ça a amené à travailler sur ce chemin de gouvernance."*

Ainsi, avec les deux bénévoles avec qui il est venu à l'événement de Paris, il explique : *"on a pris le temps dès le retour en train, de poser ce qui nous a mis en route pendant cette session et comment on a envie de poursuivre."* Une des personnes est nouvellement arrivée dans l'association et il observe : *"c'était un pari de partir avec une nouvelle et dès le retour en train j'ai senti que ça fait du bien de comprendre le projet du Secours Catholique et ça nous donne de l'élan pour travailler la gouvernance et à la Maison Sésame."*

L'événement semble avoir été un déclencheur pour cette équipe *"on s'est mis en route rapidement",* poursuit-il. *"Entre février et août, il y a eu un travail d'écriture, des croisements de représentations pour arriver en août à un texte et un schéma de gouvernance qu'on proposait aux bénévoles de la Maison Sésame qui a donné lieu à un conseil de maison."*

Côté transmission en délégation, John Carron s'est tourné vers son délégué pour présenter le diamant de la participation *"comme étant une méthode intéressante pour partir de nos divergences car c'est souvent le nœud. Et on l'a ré-adapté et pendant une année ça a été le fil rouge de la réorganisation de nos territoires d'animation pour arriver à des réseaux d'intérêt commun. Ça nous a pris une année en posant nos divergences, nos incontournables et nos intérêts communs."* Il a ensuite fait un retour d'expérience en délégation de ce qui a été vécu à Paris et quel chemin cela a ouvert pour la Maison Sésame.

Côté transmission, il s'est aussi appuyé sur le **diamant de la participation** pour une rencontre en région autour de la Transition écologique juste : *"on m'avait demandé d'animer et que j'étais reparti du point de départ du diamant de la participation à partir de la lettre de positionnement de Véronique Devise pour dire comment chacun le vit, les questions, on s'est mis en binôme. J'ai réutilisé ce début de méthode pour arriver à proposer une réflexion plus commune."*

Pour François Hollecker, l'appropriation se situe sur *"le sujet des ressources pédagogiques mobilisées et le travail sur la vision commune, ça m'a donné des éléments. On continue au travers de la Feuille de route animation"*, raconte-t-il. Pour lui, ce qu'il a vécu constitue *"un ensemble qui trace un chemin mais je ne peux pas dire que c'est à ce moment-là que c'est né. C'est marquant dans le processus, ça donne des repères, quand on travaille sur l'animation c'est des repères qui sont confortés."*

Dans les différents espaces où il évolue, il repère où cela se vit de façon plus ou moins conscientisée par les acteurs. *"On a écrit un texte politique sur l'animation de territoire, le terme de vision partagée n'est pas explicité, s'il fait partie du corpus, il ne fait pas partie des repères. C'est dans les repères de l'animation comme élément structurant : si on veut animer il faut une vision partagée. C'est complètement intégré au niveau national mais sous-jacent en région"*, analyse-t-il.

Du côté du CODIR élargi, qui est le comité de direction de l'association composé des directeurs.trices et des délégué.e.s inter-régionaux, il observe aussi : *"tu ne peux pas donner une filiation directe mais de fait on a travaillé sur les repères d'animation partagée avec le CODIR élargi, on les a partagés."*

D'un point de vue pédagogique, il élargit la focale en s'appuyant sur les travaux de l'animation en cours dans l'association. *"Le croisement AOC [Approches orientées Changement expérimentées à la DAPI] et ACSL se concrétise avec deux pédagogies proches qui répondent à des contextes différents : on n'a pas de mal à avoir une vision commune sur l'animation."* Pour lui, *"ces journées de travail ont permis ça : en Arménie, au Togo ou à Claire Combes, la pédagogie de partage de vision, ça parle. Et c'est un excellent angle pour refaire le lien France-international."*

Il relie cet événement de Paris à une précédente rencontre avec AS-PTA, un partenaire brésilien : *"notre expérience avec AS-PTA, c'était sur la question de caravane, ça nous a inspiré dans notre façon de faire, c'est des sujets inspirants avec des pratiques enracinées qui correspondent aux besoins de communautés avec la capitalisation/systématisation, ça nous a questionné et nourri. Et, sur la pédagogie, le besoin de conscientiser ça nous nourrit,"* Pour lui, *"il faut qu'on tienne sur la question de la conscientisation."*

Evolution de pratique

Les participant.e.s ont observé des évolutions de pratique suite à ces événements avec Caritas Arménie et CARTO au Togo.

Ainsi, Myriam Raynaud pense que les évolutions de pratique, *“ça fait partie d'un ensemble mais ça a participé à mon changement de posture”*, explique-t-elle. Cette évolution *“n'est pas ponctuelle du tout, même si ce n'est pas abouti chez moi parce qu'il y a des outils que je n'utilise pas. Mais c'est sûr, c'est clair que ça fait partie d'évolution”*, conclut-elle.

Du côté de John Carron, si cela n'a *“pas forcément fait évoluer ma pratique, [...] j'ai l'impression d'être toujours vigilant à ne pas prendre le dessus et faire avec les bénévoles et d'autres acteurs.”* Il poursuit : *“là où ça fait évoluer ma pratique, c'est sur le quotidien ; le périmètre local et le reste qui fait du bien comme cette session, le fait de prendre un peu de hauteur, le fait de voir deux bénévoles heureux de ce moment vécu au national, ça a produit une dynamique. Je me dis qu'il faut embarquer davantage de bénévoles dans ce qui peut se vivre hors du périmètre local. C'est une prise de conscience plus forte pour moi.”*

Si le diamant de la participation a fait émerger pour lui le fait *“qu'on a le droit de ne pas être d'accord, [...] cette méthode d'animation a permis ça et c'est la clé de réussite de cette session, c'est le temps des deux jours. En délégation on n'a jamais deux jours complets, on vit ensemble sans interférences, j'en ai conscience mais dans la pratique, ce n'est pas si évident que ça.”* Pour lui, ces deux jours à Paris, *“ça reste toujours un moment fort vécu au SCCF parce que ça m'a permis de faire un pas de plus de travail dans la gouvernance dans ce lieu que j'intègre, ce n'est pas une parenthèse qui s'est fermée”*, conclut-il.

Pour l'évolution de pratique, Sophie de Abreu *“je pense que ça a infusé et j'en ai parlé dans le collectif”*, explique-t-elle. Par exemple, dans l'élaboration de chartes dans les équipes, *“il y a des outils. Je repense à l'utilisation de l'espace dans nos rencontres : changer d'espace, afficher au mur, ça dans ma pratique, ça a infusé. J'ai osé proposer plus de choses dans les préparations de rencontres de territoire, forte de ce que j'avais pu vivre.”*

Elle remarque aussi qu'*“avant, je ne parlais pas du tout des partenaires internationaux. C'est là que j'ai commencé à en parler en équipe et de faire de l'aller-retour. Avant ne connaissant que peu au-delà de la délégation, d'avoir entendu des histoires et des actions concrètes par des personnes, ça permet d'avoir des récits inspirants qui permettent d'inventer des choses nouvelles”*, conclut-elle.