



**Ecl<sup>o</sup>sio**

# Plan stratégique

2022-  
2026



**Ecl<sup>o</sup>sio**  
L'ONG DE L'UNIVERSITÉ DE LIÈGE

# Table des matières

<b>1. Vision, mission et stratégie</b>	<b>4</b>
1.1 Vision.....	4
1.2 Mission.....	4
1.3 Engagements, valeurs, et principes d'action.....	4
1.4 Historique et expériences de la structure (en matière de coopération).....	5
1.5 La spécificité universitaire et stratégie globale.....	7
1.6 Eclasio et Uni4Coop.....	8
<b>2. Stratégie générale et objectifs à 5 ans</b>	<b>10</b>
2.1 Objectifs à 5 ans.....	10
2.2 Contribution aux Objectifs de Développement Durable et aux Cadres Stratégiques Communs.....	10
<b>3. Axes thématiques</b>	<b>12</b>
3.1 Gestion des territoires et des ressources naturelles dans un contexte de changements climatiques.....	13
3.2 Agriculture familiale agroécologique et systèmes alimentaires durables.....	14
3.3 Santé humaine, animale et environnement : une seule santé ou approche dite « One Health » .....	16
3.4 Chaines de Valeur Ajoutée.....	17
3.5 Entrepreneurat social, insertion professionnelle et accompagnement à l'emploi.....	18
3.6 Protection/inclusion sociale et financière .....	20
3.7 Genre et approche intersectionnelle.....	21
3.8 La société civile organisée : un pilier indispensable de la démocratie.....	22
3.9 Migrations.....	24
<b>4. Approches méthodologiques</b>	<b>27</b>
4.1 Méthodologies d'intervention participatives et inclusives.....	27
4.2 Partenariats multi-acteurs, synergies et réseautage.....	27
4.3 Gestion inclusive des savoirs.....	29
4.4 Education à la citoyenneté mondiale et solidaire & Education permanente.....	31
4.5 Formations et renforcement des compétences.....	33
4.6 Positionnements et plaidoyer.....	34
4.7 Digitalisation au service de l'action.....	35
4.8 Communication.....	36

<b>5. Présentation de la structure organisationnelle</b>	<b>37</b>
5.1 Les instances de décision et leur légitimité / rôle.....	37
5.2 L’organigramme.....	37
5.3 Compétences et expertises.....	38
<b>6. Organisation et politiques</b>	<b>40</b>
6.1 Contrôle interne, gestion des risques et délégation des pouvoirs .....	40
6.2 Formulation, suivi et évaluation de projets.....	40
6.3 Charte Éthique.....	41
6.4 Politiques d’Eclosio :.....	42
6.4.1 Politique de gestion de projet (gestion axée sur les résultats).....	42
6.4.2 Politique de Ressources Humaines.....	42
6.4.3 Politique financière.....	42
6.4.4 Politique partenariale et synergies.....	43
6.4.5 Politique interne (genre, environnement.....)	43
6.5 Zones d’interventions.....	44
6.5.1 Belgique.....	44
6.5.2 Afrique de l’Ouest.....	45
6.5.3 Cambodge.....	46
6.5.4 Zone andine.....	47
<b>7. Plan financier indicatif</b>	<b>49</b>
<b>8. Annexes</b>	<b>50</b>
Annexe 1 : Lignes directrices relatives aux étapes de montage de projet .....	51
Annexe 2 : Extraits des statuts de l’organisation.....	54
Annexe 3 : Extraits du document de délégation de pouvoirs.....	56
Annexe 4 : Politique Partenariale et Synergie.....	57

Eclosio ASBL

Passage des déportés 2,  
5030 Gembloux, Belgique  
+32 81 62 25 75  
info@eclosio.org - www.eclosio.org

Éditeur responsable : Sophie Pascal

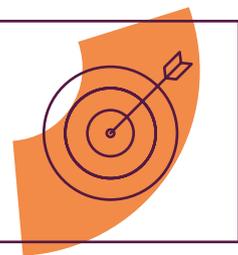
Textes & photos :  
Eclosio et agence SITOÉ

Photos de couverture :

Bas : étudiant.e.s du projet intercampus sur les systèmes alimentaires durables «Campus en Action» avec Uni-4Coop, en octobre 2021. (Photo : PULP pictures)

Haut : récolte d'oignons, dans le cadre du projet Yessal Sunu Mbay, au Sénégal.

# Partie I : Vision, mission et stratégie générale



## 1. Vision, mission et stratégie

### 1.1. Vision

Un monde où les générations actuelles et futures exercent ensemble leurs droits à vivre dignement, en interaction harmonieuse avec leur environnement.

### 1.2. Mission



Eclosio : vers la transition agroécologique, l'insertion socioéconomique de populations fragilisées et un engagement citoyen face aux enjeux sociétaux et climatiques



Avec la communauté universitaire et la société civile organisée, Eclosio impulse la transition agroécologique, l'insertion socioéconomique de populations fragilisées par l'exclusion et les inégalités et l'engagement citoyen face aux enjeux sociétaux et climatiques actuels. Pour ce faire, Eclosio met en œuvre des dynamiques d'inclusion, en créant ensemble des compétences, des savoirs et des solutions innovantes ainsi qu'en suscitant l'engagement des secteurs public et privé.

### 1.3. Engagements, valeurs, et principes d'action

Eclosio a signé, en 2018, la charte d'intégrité initiée par le Ministre de la Coopération. En outre, en 2019, Eclosio a mis sur pied une commission éthique et s'est dotée d'un code éthique, sous la forme d'une charte, élaborée de manière participative.

Le positionnement, les actions ainsi que le fonctionnement d'Eclosio s'appuient sur les principes éthiques qui y sont décrits et qui sont résumés ci-dessous.

- **Respect** des personnes et des communautés en valorisant les opinions, l'expérience, les compétences et les contributions des autres ; respect de l'environnement en adaptant nos gestes et nos actions dans une relation d'interdépendance et une démarche de durabilité.
- **Équité** des rapports entre les personnes et les communautés dans une logique d'honnêteté, de transparence et de solidarité, sans préjugé.

- **Intégrité** de notre personnel et nos membres en évitant les conflits d'intérêts et en condamnant les actes de fraude et de corruption. Nous rejetons tout abus ou mauvais traitement physique, sexuel ou psychologique d'une personne envers une autre, toute discrimination et tout comportement qui porte atteinte à la dignité humaine.
- **Coopération** avec nos partenaires, en agissant ensemble dans une relation de confiance, en plaçant au cœur de nos relations l'apprentissage réciproque.
- **Autocritique et responsabilisation** de chacun-e, en incarnant le changement que nous souhaitons, en cohérence avec nos valeurs.
- **Engagement et épanouissement** personnel, en contribuant à un environnement de travail où chacun-e peut s'exprimer, développer ses compétences, affirmer son engagement et s'épanouir dans son action quotidienne.

Les employé-e-s dans les différents pays d'action, les bénévoles, les membres du Conseil d'Administration, les assistant-e-s juniors, volontaires et stagiaires travaillant pour Eclosio sont tenu-e-s de souscrire à la Charte Éthique d'Eclosio.

Eclosio a mis en place une procédure de signalement de toute atteinte à l'intégrité et à ses principes éthiques, émanant d'un-e collaborateur-trice ou membre du CA d'Eclosio.

L'adresse [integrite@eclosio.org](mailto:integrite@eclosio.org) a été créée. Cette adresse est gérée par la commission éthique, composée de salarié-e-s du siège et du terrain ainsi que d'un membre du conseil d'administration d'Eclosio. Ces dernier-e-s s'engagent à effectuer un suivi rapide et confidentiel des plaintes, en toute autonomie des instances dirigeantes de l'ONG.



**Charte éthique**



### 1.4. Historique et expériences de la structure

#### Evolution d'Aide au Développement Gembloux (ADG) :

Au milieu des années 80, l'Éthiopie fait face à une famine sans précédent. Au même moment, en Belgique, la Faculté Universitaire des Sciences agronomiques de Gembloux célèbre ses 125 ans d'existence. Ce double contexte amène le recteur de l'époque, Albert Ledent, à appuyer la création d'une organisation qui témoigne de l'importance accordée par les agronomes de Gembloux au développement des pays du Sud. En 1986, la « Communauté Agronomique Gembloutoise au Service du Tiers-Monde » voit le jour, renommée 7 ans plus tard « Aide au Développement Gembloux » (ADG).

ADG est agréée l'année suivante comme ONG de développement par la coopération belge, ce qui lui permet de lancer son premier projet au Rwanda.

En 1988, ADG lançait le projet Dayabi au Rwanda, visant à améliorer la production de pommes de terre dans le nord du pays



En 1995, l'Union Européenne finance le premier projet d'envergure d'ADG « Protection de la couverture boisée du parc des Virunga » en République Démocratique du Congo. En 1997, l'ONG emploie ses premiers salariés, ce qui lui permet de se structurer et de se professionnaliser. Parallèlement, la création d'un consortium<sup>34</sup> avec 3 autres ONG permet d'obtenir le financement par la coopération belge d'un premier programme quinquennal d'actions, parmi lesquelles figure le lancement du premier projet andin d'ADG en appui aux petit.e.s agriculteur.trices de la région d'Ancash au Pérou. La décennie se termine avec le démarrage de projets au Cambodge et au Laos, et l'organisation, en 1998, d'un premier stage de formation d'acteurs du développement du Sud sur la gestion du cycle du projet financé par la DGD. Plus de vingt éditions de ce stage suivront.

2003 annonce le démarrage d'un nouveau programme quinquennal au Guatemala, Cambodge, Pérou, Venezuela, Sénégal et en RDC, avec un consortium de 3 ONG<sup>2</sup>, baptisé « Chaka ». En 2004, un bureau de coordination régionale est installé à Lima afin de renforcer les liens de partenariat avec les organisations locales et d'élargir la connaissance du terrain andin.

Trois ans plus tard, ADG est agréée comme partenaire du Fonds Belge pour la Sécurité Alimentaire. Cette reconnaissance lui offre l'opportunité de lancer un programme d'une durée de 10 ans au Sénégal, afin d'améliorer la sécurité alimentaire des populations rurales. Ce programme ambitieux lui a permis de toucher 6 % de la population rurale sénégalaise, via le soutien à des coopératives de services agricoles, regroupées au sein du Réseau des Organisations Paysannes et Pastorales du Sénégal (RESOPP).

En 2007, la stratégie de l'ONG se redéfinit autour de 3 axes complémentaires : **1/** l'appui technique et financier à la réalisation d'actions concrètes dans les pays du Sud en partenariat avec des associations locales. ; **2/** la formation d'agents du développement et l'appui méthodologique aux organisations de développement et **3/** la sensibilisation de la population belge à la problématique du développement durable, aux réalités du Sud et aux rapports Nord-Sud.

La décision est également prise d'intervenir dans un nombre plus limité de pays afin de rendre le travail plus efficace là où l'ancrage est déjà bien établi. En Amérique Latine, ADG termine ses projets au Guatemala et au Vénézuéla pour se focaliser sur le Pérou et la Bolivie. En 2008, un second bureau de coordination régionale est installé à Thiès au Sénégal.

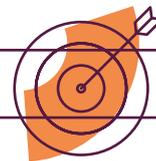
À partir de 2010, les activités d'éducation au développement connaissent un véritable essor. Entre autres, forte de son expérience de sensibilisation, de formation et d'accompagnement des étudiant.e.s sur le campus de Gembloux, ADG participe à la création du projet JAGROS (Jeunes Agros et Souveraineté alimentaire) en collaboration avec SOS Faim, Vétérinaires sans Frontières et les cinq hautes écoles agronomiques wallonnes.



Le jeu de la ficelle, une animation sur les interdépendances proposée lors de la journée JAGROS

1. Outre ADG, ce consortium regroupe Solidarité Socialiste-FCD, l'Agence de Coopération au Développement par les Sciences et les Techniques (ACDST) et Coopération au Développement de l'Artisanat (CODEART).

2. Le consortium Chaka est composé de ADG, Ingénieurs Assistance Internationale-Ingénieurs sans Frontières (ISF) et CODEART



À travers ses programmes triennaux financés par la DGD, ADG met l'accent sur le renforcement institutionnel de ses partenaires, sur le plaidoyer, et surtout sur la transition agroécologique dans l'ensemble de ses zones d'intervention, y compris en Belgique. Elle y développe également son axe de travail sur l'alimentation saine et durable.

En 2015, une importante réflexion stratégique permet de redéfinir sa vision et sa mission<sup>3</sup> et d'inscrire son action dans une perspective plus large de défense des droits économiques, sociaux, culturels, environnementaux, civils et politiques des bénéficiaires des activités. Un accent accru est également mis sur la dimension universitaire.

Ces évolutions ont facilité la concrétisation des nouvelles opportunités de collaboration, notamment avec l'ONG UniverSud-Liège.

En 2016, ADG a développé un partenariat stratégique au sein du consortium UNI4COOP, avec Louvain Coopération, ULB Coopération et la FUCID, ONG rattachées respectivement à l'UCLouvain, l'ULB et l'Université de Namur.

### Evolution et historique d'UniverSud :

UniverSud, créée en 1978, sous le nom de Agence de Coopération au Développement – Liège (ACDST), est une ASBL née au sein de la communauté universitaire liégeoise. Elle vise à soutenir des partenaires des pays en développement dans la mise en place d'actions au bénéfice des populations défavorisées, ainsi qu'à sensibiliser la communauté universitaire et la population liégeoise aux problématiques du développement et de la solidarité. Elle constitue l'acteur prioritaire de l'éducation à la citoyenneté mondiale et solidaire (ECMS) au sein de la communauté universitaire de l'ULiège sur le campus de Liège.

En 2007, l'association change de nom et devient UniverSud Liège, agréée en tant qu'ONG jusqu'en 2015.

En 2012, une antenne se crée à Goma (Nord Kivu-RDC), à partir de laquelle plusieurs projets sont gérés dans les domaines de la santé, de l'assainissement et de la sécurité alimentaire. L'ONG développe également quelques actions au Bénin et à Kinshasa.

<sup>3</sup> Vision et mission telles que définies en 2015 : « Notre vision est celle d'un monde où chacun et chacune a les moyens de s'alimenter durablement de manière suffisante, saine et équilibrée, de vivre dignement de ses activités et d'exercer pleinement ses droits fondamentaux. Pour concrétiser notre vision, en collaboration avec nos partenaires, nous renforçons les capacités des familles principalement paysannes, et de leurs membres, à exercer leurs droits (à l'alimentation, au revenu décent, à l'accès durable aux ressources naturelles, à l'expression collective et au choix individuel, au respect et à la valorisation des identités culturelles et à la non-discrimination, à l'éducation, à la protection sociale et à la santé). »

Auprès de la communauté universitaire de l'Université de Liège, UniverSud a suscité des changements de représentations, de comportements et attitudes en vue de relations Nord/Sud plus justes, par le biais d'activités de sensibilisation et de conscientisation.

À partir de 2016, elle s'est concentrée autour de ses activités auprès de la communauté universitaire et a développé un pôle en Education permanente.



### Création d'Eclosio :

Etant toutes deux liées à l'Université de Liège, et ayant développé des expériences et expertises complémentaires au cours de leur histoire, ADG et UniverSud-Liège ont décidé d'unir leurs forces.

Le rapprochement des deux ASBL a nécessité une longue gestation. Des discussions intenses ont permis aux équipes et aux administrateurs-trices de mieux se connaître et de construire ensemble ce projet. En septembre 2018, ADG a mué pour devenir Eclosio, unissant les forces vives d'UniverSud-Liège et d'ADG.

Eclosio s'est munie de nouveaux statuts, d'une nouvelle mission et vision. Concrètement, l'ONG a développé les caractéristiques suivantes pour pouvoir atteindre ses objectifs :

- Maintien de deux implantations à Gembloux et à Liège, avec du personnel dédié dans ces deux implantations, en charge de la réalisation du programme d'éducation citoyenne de façon concertée sur les deux campus (maintien du volume des ressources humaines siège avant la création d'Eclosio) ;
- Activités liées à la communication et à la gestion inclusive des savoirs mises en œuvre de manière coordonnée entre les deux implantations ;
- Concentration des fonctions financières, administratives et liées à la gestion des ressources humaines à partir du siège de Gembloux ;
- Un poste de coordination générale ;
- CA à majorité académique ;
- Invitation aux membres de la communauté universitaire de rejoindre l'ONG en tant que membres.



### 1.5. La spécificité universitaire et stratégie globale



Eclosio est une ONG liée à l'Université de Liège mais indépendante par rapport à celle-ci. Pour Eclosio, être une ONG universitaire signifie :

- **Mobiliser** collectivement les acteurs issus de la communauté universitaire et de la société civile, afin d'impliquer concrètement les chercheurs dans des dynamiques locales en lien avec leurs domaines d'expertise ;
- **Stimuler** et **consolider** les initiatives collectives citoyennes et renforcer l'impact des actions dans l'ensemble des zones d'intervention ;
- **Occuper une position** privilégiée à l'intersection de la communauté universitaire et de la société civile, aux carrefours de leurs savoirs/ connaissances/expertises, savoir-faire, et savoir-être respectifs, dans un objectif de croisement, valorisation, co-construction, diffusion et utilisation des savoirs. Cela correspond au « métier » de gestion inclusive des savoirs ;
- **Rester engagé**, réalisant ou appuyant des actions de plaidoyer, en toute indépendance, tant vers la communauté universitaire que vers d'autres publics ;
- **Développer** une approche multidisciplinaire et multi-partenaire de recherche de solutions aux défis de développement ;
- **Contribuer** aux missions d'enseignement, de recherche et de services de l'Université de Liège par l'action et le plaidoyer.

La dimension universitaire d'Eclosio est transversale à ses actions dans l'ensemble de ses zones d'intervention, sans être exclusive. Elle se réalise aujourd'hui principalement par sa participation au consortium UNI4COOP. Elle se traduit concrètement par :

► Le développement de collaborations proches avec l'Université de Liège, qui contribuent à ses trois missions :

- **Mission d'enseignement** : « Former des citoyens pointe et de capacités intellectuelles, critiques, capables de partager les savoirs et de faire progresser un monde de plus en plus complexe ».

La contribution d'Eclosio se réalise via l'élaboration puis la mise en œuvre d'un programme d'éducation à la citoyenneté mondiale et solidaire ; l'organisation de cours et la réalisation d'activités d'éducation permanente auprès de la communauté universitaire, ainsi que par l'élaboration et l'organisation de formations continues auprès d'acteurs « professionnels » en lien avec les domaines de la coopération.

- **Mission de recherche** : « Développer et valoriser une recherche d'excellence, pluridisciplinaire et en prise directe avec ses enseignements ».

La contribution d'Eclosio se réalise via le développement de collaborations formelles dans le cadre de projets de recherche-développement, de synergies informelles et via l'accompagnement d'étudiant·e·s réalisant leur travail de fin d'étude (TFE) en lien avec les projets d'Eclosio.

- **Mission de services** : « Contribuer au progrès économique, social et culturel par la qualité, la créativité et l'innovation qui constituent les valeurs ajoutées de ses formations et de sa recherche ».

La contribution d'Eclosio se réalise via :

- l'implication de professeur·e·s dans ses projets : apports d'expertise universitaire en réponse à des besoins cernés par le projet, diagnostic et évaluation des besoins et de la pertinence des actions ;

- la facilitation de partenariats multi-acteurs, impliquant l'ULiège avec d'autres acteurs de la société civile ;

- l'implication dans le développement du service « learning »

► Une attention particulière et des collaborations concrètes, formalisées ou non avec les universités au Sud, dans les pays dans lesquels Eclosio est active.

► Le développement d'UNI4COOP, rassemblant les ONG universitaires de Wallonie et de Bruxelles. Uni4COOP stimule les collaborations à tous niveaux entre ces ONG et avec les communautés universitaires belges et internationales.

Cette dimension sera donc présente dans la suite de ce plan stratégique, intégrée dans chaque thématique et axe méthodologique de l'ONG.



### 1.6. Eclasio et Uni4Coop



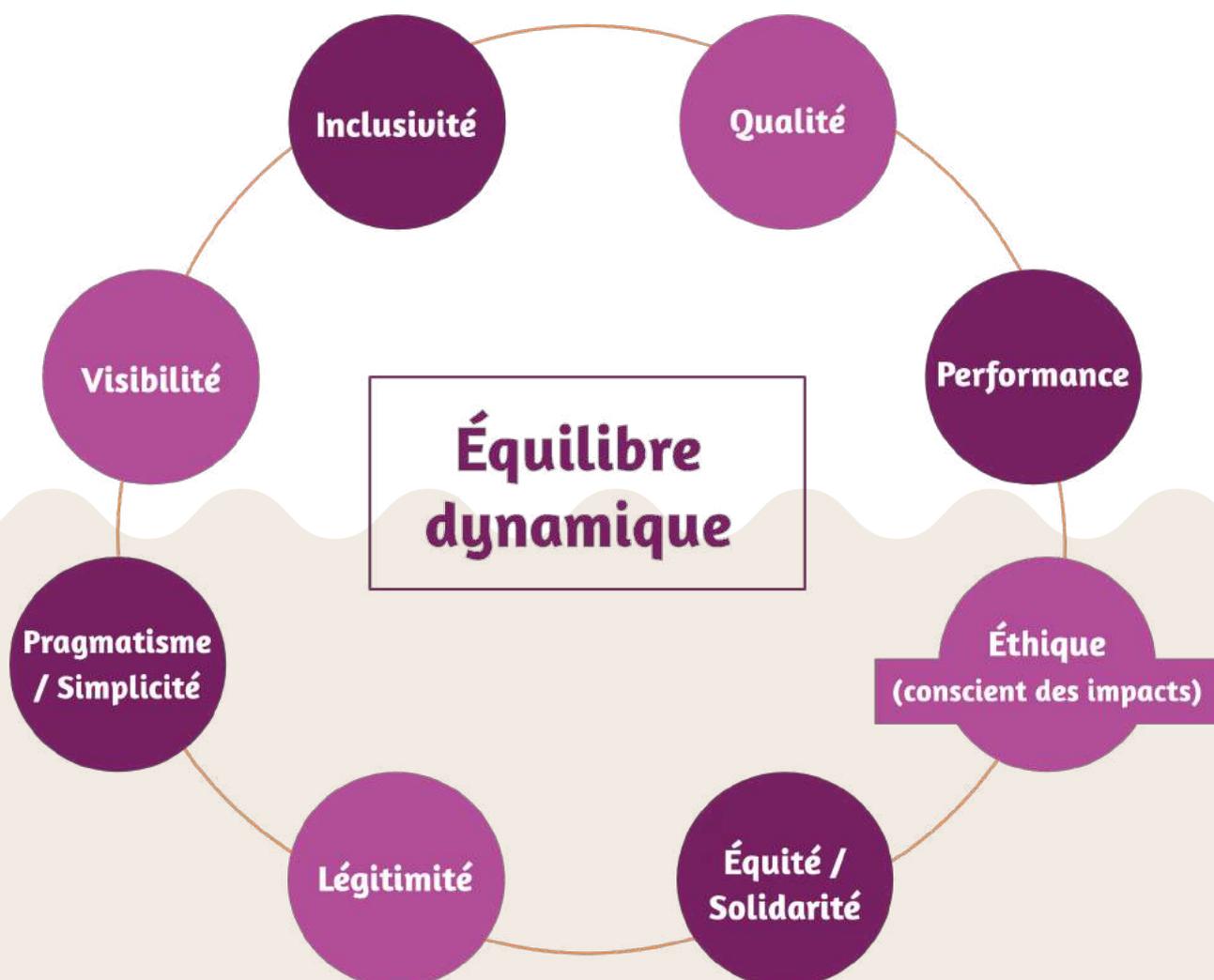
Au printemps 2016, Eclasio (l'ONG de l'ULiège), la FUCID (l'ONG de l'UNamur), Louvain Coopération (l'ONG de l'UCLouvain) et ULB Coopération (l'ONG de l'ULB), ont décidé de former un consortium appelé UNI4COOP dans le but de mutualiser leurs forces et impacts, de développer leur spécificité et de mettre en œuvre un programme commun de coopération subsidié par la coopération belge au développement.

Eclasio est partie intégrante du consortium et le considère comme un vecteur indispensable du développement de sa spécificité universitaire, de son réseautage, de ses plus-values et de ses actions.

UNI4COOP développe actuellement des actions en Belgique, au Bénin, en Bolivie, au Burkina Faso, au Burundi, au Cambodge, à Madagascar, au Pérou, en République Démocratique du Congo, au Sénégal, au Togo et en Guinée.

Le consortium a l'ambition d'être un acteur majeur et proactif face aux évolutions des contextes, enjeux et acteurs de la coopération ; légitime pour apporter des réponses adéquates aux besoins évolutifs du monde dans lequel nous vivons. Il se concentrera dans cet objectif sur un choix de thématiques et de pays prioritaires en cours d'identification, vers où développer ses efforts au-delà de la bonne réalisation du programme cofinancé par la DGD. Par ailleurs, il s'est positionné comme interlocuteur incontournable de l'ARES, réseau des universités francophones avec lequel des collaborations sont en concertation.

**Les principes guidant le développement d'UNI4COOP, auxquels s'identifie Eclasio sont les suivants :**



# Partie I : Vision, mission et stratégie générale



Concrètement, en termes d'actions et de projets, UNI4COOP a à son actif la réalisation d'un programme commun cofinancé par la DGD, la réalisation d'autres actions dans certaines thématiques communes (Mangroves) ou zones d'intervention (Bénin et Sénégal). Les 4 ONG ont construit un programme ambitieux introduit auprès de la DGD pour les années 2022-2026, qui a été approuvé. Elles ont également l'ambition de développer d'autres projets d'envergure.

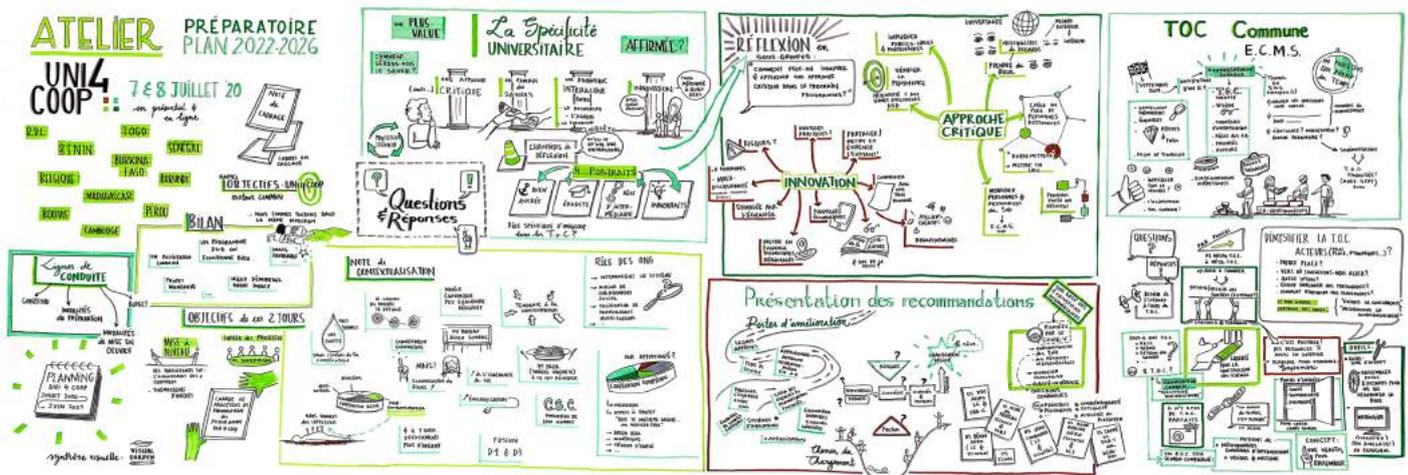
Les 4 ONG constituant UNI4COOP développent dans la mise en œuvre de leurs collaborations les principes suivants :

D'ici 2024, le consortium a l'ambition de pouvoir s'appuyer sur une personne juridique indépendante et progressivement d'avoir la capacité de se positionner dans des réseaux d'acteurs et appels à projets en partant des expériences (thématiques, gestion de portefeuilles de projets) cumulées de l'ensemble de ses membres. UNI4COOP vise à optimiser les mutualisations entre les 4 ONG pour un fonctionnement plus efficient et efficace : harmonisation et mutualisation de procédures et d'outils financiers, informatiques et de gestion de projet ; mutualisation des employés des ONG membres visant une optimisation des compétences de chacun, communication et visibilité du consortium.

- Travailler en confiance
- Inscrire les collaborations et actions dans la durée
- Gérer les risques et maîtriser la croissance et leurs impacts
- Anticiper les défis
- Multiplier leurs actions et impacts par la mise en commun des forces



Une partie des équipes d'Uni4Coop



Le résultat schématisé de l'atelier préparatoire du programme 2022-2026, réalisé par les équipes d'Uni4Coop en juillet 2020



## 2. Stratégie générale et objectifs à 5 ans

### 2.1. Objectifs à 5 ans

L'objectif stratégique d'Eclosio est un objectif à long terme auquel chaque action mise en œuvre contribuera.

À 5 ans, Eclosio a l'ambition de pouvoir observer, chez les populations ciblées par son action, un meilleur exercice de leurs droits fondamentaux concrétisé par des avancées en termes de transition agroécologique, d'insertion socioéconomique de populations fragilisées et un engagement citoyen face aux enjeux sociétaux et climatiques.

L'impact de l'action d'Eclosio variera en fonction des contextes dans lequel elle sera menée. En particulier, les avancées attendues seront déterminées principalement sur base de la situation vécue par les différents publics ciblés en rapport avec les axes thématiques et les approches méthodologiques de ce plan stratégique. Ce dimensionnement à la carte se traduira donc par l'identification et la mise en œuvre d'activités et de projets visant en priorité les axes thématiques dont l'abordage sera jugé critique et prioritaire par ces publics ciblés.

L'interdépendance existant entre les différents axes thématiques conduira à concevoir de préférence des projets intégrés, combinant des éléments thématiques présentés au chapitre 3 et tenant compte de la trajectoire d'Eclosio et des partenariats noués dans la zone, des priorités étatiques et des opportunités de financement.

Une grille de mesure et d'analyse d'impact à 5 ans sera élaborée au début de la mise en œuvre de ce plan quinquennal et permettra le suivi de ces impacts et l'avancée vers l'objectif stratégique d'Eclosio. Cette grille, déclinée par thématique, comprendra des éléments quantifiables et objectifs, mais également une

appréciation plus qualitative et analytique, réalisée à partir des connaissances des zones et des populations qui y vivent, ainsi que de la perception d'Eclosio, de ses partenaires et des populations ciblées sur les évolutions observées. Ces appréciations seront validées lors de processus participatifs (e.g. comités de pilotage, ateliers partenariaux).

### 2.2. Contribution aux Objectifs de Développement Durable et aux Cadres Stratégiques Communs

Eclosio inscrit son action dans les efforts communs pour atteindre les Objectifs de Développement Durable (ODD). Elle y contribue à travers les différentes actions et thématiques priorisées. Le tableau suivant synthétise ces apports de la manière suivante :

Valeur 0

Cet ODD n'est pas du tout abordé.

Valeur 1

Les actions contribuent à l'ODD de manière transversale ou indirecte.

Valeur 2

Les actions contribuent directement à l'ODD.

Ci-dessous, les acronymes géographiques ont les significations suivantes :

**BEL** : Belgique - **AO** : Afrique de l'Ouest - **KHM** : Cambodge - **ZA** : zone andine

Transport de semences de riz dans la province de Kampong Cham au Cambodge



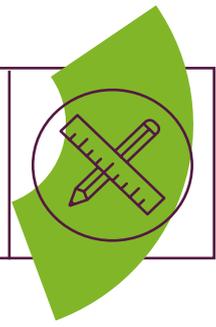
# Partie I : Vision, mission et stratégie générale



Thématiques Eclasio ODS 2030		Transition agroécologique	Insertion socio-économique	Engagement citoyen	BEL	AO	KHM	ZA
	Fin de la pauvreté							
	Faim « Zéro »							
	Bonne santé et bien-être							
	Éducation de qualité							
	Égalité entre les sexes							
	Eau propre et assainissement							
	Énergie propre et d'un coût abordable							
	Travail décent et croissance économique							
	Industrie, innovation et infrastructure							
	Inégalité réduites							
	Villes et communautés durables							
	Consommation et production responsables							
	Mesures contre les changements climatiques							
	Vie aquatique							
	Vie terrestre							
	Paix, justice et institutions efficaces							
	Partenariats pour la réalisation des ODD							
	Cambodge libre de mines							

Par ailleurs, dans les différents pays d'intervention, Eclasio participe activement aux Cadres Stratégiques Communs (CSC) des acteurs de la coopération belge non gouvernementale (ACNG) tant dans leur élaboration que leur mise en œuvre, en contribuant aux différentes cibles prévues. Eclasio articule également son action avec les CSC thématiques (Travail décent, Ecosystèmes résilients, Villes durables, Enseignement supérieur et sciences pour le développement durable).

# Partie II : Objectifs thématiques et stratégies d'action générale



## 3. Axes thématiques

Eclosio articule son action autour de 3 grands axes, **la transition écologique, l'insertion socioéconomique** et **l'engagement citoyen** face aux grands défis de la société ; et déclinés en 9 thématiques présentées ci-dessous.





### 3.1 Gestion des territoires et des ressources naturelles dans un contexte de changements climatiques

Eclosio définit l'environnement comme l'ensemble des conditions au sein desquelles se développent l'Homme et les autres organismes vivants. L'environnement inclut notamment les ressources naturelles, les organismes vivants et leurs interactions.

Face aux changements climatiques et à la croissance démographique, pour permettre aux générations actuelles et futures de vivre dignement et en harmonie, il est primordial que l'homme veille à (i) la conservation et à la restauration de l'environnement, des écosystèmes et de leur biodiversité en accordant une priorité aux écosystèmes les plus sensibles ; (ii) s'adapter aux effets du changement climatique et à atténuer les causes de ce changement (diminution des gaz à effet de serre). Ces aspects sont d'ailleurs repris dans au moins 6 des 17 Objectifs du Développement Durable (6, 7, 12, 13, 14, 15). Eclosio a un rôle à jouer dans la poursuite de ces objectifs.

Depuis plusieurs années Eclosio mène diverses actions liées à la défense et à la gestion durable de l'environnement. Citons par exemple les actions en faveur de la gestion durable des ressources naturelles en zones de mangrove en Afrique de l'Ouest, la gestion intégrée des ressources en eau et la promotion d'une irrigation de précision, la construction et la promotion de foyers améliorés pour réduire la consommation de bois (lien avec les crédits carbone), des actions de (re)boisement, la promotion d'énergies renouvelables.



Pêche artisanale dans les mangroves  
projet DEMETER

Eclosio met en particulier l'accent sur les processus sociaux qui impulsent une gestion environnementale durable ; c'est par exemple le cas de l'accompagnement de processus participatifs et communautaires d'aménagement du territoire en zone andine<sup>4</sup>

4. Voir aussi les documents de systématisation de ce programme en espagnol : Transición agroecológica y gestión territorial para el manejo sostenible de los recursos naturales : La gestión del territorio desde el diálogo de saberes con enfoque agroecológico y de género

5. Collectif 5 deltas en Afrique de l'Ouest ; Cadre de concertation des acteurs mangroves en Guinée ; Cadre de concertation et d'orientation du paysage prioritaire de conservation (Casamance, Guinée Bissau et Guinée) ; Groupe Systèmes Alimentaires et Agriculture Familiale de la COEECI (au Pérou) en appui à la Plateforme Nationale d'Aménagement du Territoire au Pérou ; Grande muraille verte et RAMPAO au Sénégal.

Échange d'expériences d'aménagement  
du territoire au Pérou

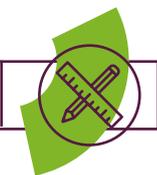


Par ailleurs, ses actions de soutien et de promotion de l'agriculture familiale agroécologique et des systèmes alimentaires durables contribuent largement à une gestion environnementale plus durable (agro-biodiversité et maintien de semences locales, systèmes agro-forestiers, pratiques agricoles climato-intelligentes, réduction de l'usage des pesticides et engrais de synthèse, recyclage de la matière organique et gestion des sols, non usage d'OGM, circuits courts).

En outre, Eclosio impulse et participe à la sensibilisation, la concertation multi-acteurs et au plaidoyer politique. Pour ce faire, Eclosio s'affilie à de grands réseaux<sup>5</sup> qui intègrent ou accompagnent les plateformes nationales ou régionales, et dans lesquels Eclosio s'assure d'apporter sa plus-value (selon les cas, animation, appui aux partenaires, contribution aux débats et informations...). Ces réseaux visent à promouvoir la conservation de l'environnement, la gestion durable des territoires et des ressources naturelles et permettent de porter le plaidoyer pour son intégration dans les politiques (du local au national et régional). En particulier, Eclosio met au service de ses partenaires, des plateformes et réseaux des activités de recherche (par exemple sur l'importance des systèmes agroforestiers, effets et scénarios de changements climatiques) via des collaborations avec des acteurs académiques et de la recherche. Concrètement, via ces mécanismes, Eclosio a contribué à ce que ces réseaux ou plateformes obtiennent des résultats importants, comme par exemple la prolongation du moratoire à l'entrée des semences OGM au Pérou.



CROOP, un projet de recherche sur le changement climatique  
dans les Andes péruviennes, avec l'Université de Reading (UK)



De plus, Eclasio accompagne les communautés dans l'élaboration et la mise en œuvre de stratégies de réduction des risques et catastrophes liés aux changements climatiques par la promotion de solutions innovantes, notamment le développement des assurances agricoles (classiques et indicielles) au Sénégal ou la mise en place de pratiques de gestion des risques climatiques au Pérou.

**A un horizon de 5 ans**, Eclasio souhaite que les actions multi-acteurs (autorités locales et nationales, secteur privé, organisations de la société civile sensibilisées) apportent un soutien actif aux activités visant à atténuer les effets du changement climatique en formulant des politiques dans ce domaine et en les mettant en œuvre ; que les communautés et les populations vulnérables avec lesquelles Eclasio collabore prennent des décisions, soient les actrices de changement responsables de la gestion de leur territoire et des ressources naturelles (exerçant ainsi leurs droits d'accès durable aux ressources naturelles tout en les protégeant) et mettent en œuvre des actions d'adaptation et de résilience au changement climatique. De cette manière, elles contribueront à (i) réduire les inégalités existantes face aux défis et droits environnementaux ; (ii) garantir que les générations futures puissent continuer, en dépit des défis climatiques, à profiter d'un environnement sain comme condition pour une vraie alternative de vie en milieu rural.

Eclasio souhaite également renforcer son positionnement au sein de réseaux ou plateformes multi-acteurs aux niveaux local, national et international, afin de contribuer au débat citoyen ainsi qu'au plaidoyer politique pour un changement de comportements et un plus grand engagement collectif sociétal et du monde politique envers la préservation et la restauration de l'environnement, les droits de la Nature, la mise en œuvre d'actions de mitigation des changements climatiques et de réduction de l'empreinte carbone des activités humaines.

Pour atteindre ces objectifs, Eclasio souhaite contribuer, avec ses partenaires académiques, la société civile et les populations-cibles sur le terrain, à la gestion inclusive des savoirs et à la recherche, pour générer des données et connaissances utiles tant aux actions territoriales qu'aux actions plus globales d'éducation citoyenne et de plaidoyer.

Parmi les défis, outre celui posé par les changements climatiques, il y a des changements de comportement qui doivent s'envisager sur le long terme. Même si les questions environnementales sont prises en compte par un nombre croissant de secteurs à travers le monde, il existe encore certains courants réactionnaires plus ou moins puissants selon les pays (par exemple la politique du tout à l'agro-exportation) qui limitent ou ralentissent ces évolutions.

Il faut également faire face à diverses menaces, telles que l'accaparement des terres ou la surexploitation des ressources naturelles (sols, eau, forêt, menaces à la biodiversité, exploitations minières), raisons pour lesquelles les questions foncières font partie des débats auxquels Eclasio souhaite participer.

Un autre défi est de veiller, pour une meilleure adhésion, à la « durabilité économique » des actions environnementales soutenues (e.g. allier la préservation de l'environnement et l'activité génératrice de revenus en une seule action lorsque c'est possible ; rétributions pour services écosystémiques ; mécanismes publics). Enfin, il faut veiller à l'articulation entre les actions locales et globales, pour éviter que les actions de sensibilisation ou de plaidoyer au niveau global soient déconnectées des réalités locales.

### 3.2 Agriculture familiale agroécologique et systèmes alimentaires durables

À la fois considérée comme un ensemble de pratiques, une discipline scientifique et un mouvement social, l'agroécologie repose sur trois grands principes adaptables à chaque contexte d'intervention :

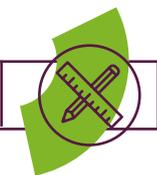
**(1) Améliorer l'efficacité de l'utilisation des ressources** (par le recyclage ou la réduction des intrants),

**(2) Renforcer la résilience** (notamment la santé des sols ou des animaux, la biodiversité, les synergies et la diversification),

**(3) Assurer la responsabilité et l'équité sociale** (par la co-création de savoirs, le renforcement des valeurs sociales et des cultures alimentaires, la justice, la connexion entre producteurs et consommateurs, la gouvernance foncière et des ressources naturelles, et la participation sociale).

Le projet UpScale au Cambodge (2016-2021) avait pour objectif de promouvoir une agriculture durable et un accès à des revenus décents pour les producteurs-trices.





Alors que le système alimentaire mondial est aujourd'hui dans une impasse, en échouant dans sa mission de résoudre la faim dans le monde et en contribuant à de nombreux problèmes sanitaires et environnementaux, les **principes de l'agroécologie**<sup>6</sup> appliqués au développement de **systèmes alimentaires durables**<sup>7</sup> (SAD), constituent une voie pertinente pour **atteindre la souveraineté alimentaire** et l'ODD2. Par sa connaissance des contextes d'intervention et son ancrage auprès des acteurs locaux, Eclasio peut apporter une plus-value dans cette transition. Par ailleurs, l'accompagnement de la transition vers des systèmes alimentaires durables (SAD) est une thématique d'action centrale pour Eclasio, connectée dans une approche systémique avec ses autres thématiques d'intervention que sont la protection de l'environnement, la santé nutritionnelle, l'entrepreneuriat durable, les migrations, l'engagement citoyen, l'égalité des genres, la digitalisation ou la gestion inclusive des savoirs.

C'est ainsi que de nombreux projets en cours soutiennent la transition agroécologique (TAE) en stimulant la co-création de savoirs paysans autour de pratiques et des chaînes de valeurs associées (PRAFA, PESoC, MDD, YSMB, ITV, UPSCALE...). Dans une approche systémique autour des SAD, ces expériences amènent Eclasio à renforcer les aspects de gestion territoriale et d'équité de genre (FSE), de gestion des savoirs (EU-M), d'atténuation du changement climatique (RiFAC) et de santé nutritionnelle (Synergie Inoculum, ITV Bolivie). La crise sanitaire liée à la Covid-19, marquée par des difficultés d'accès aux marchés extérieurs, confirme la pertinence des approches agroécologiques territorialisées.

Le projet Yessal Sunu mbay au Sénégal vise à engager les exploitations familiales dans une dynamique de transition agroécologique



Il existe toutefois de nombreux verrous à la transition vers des SAD. Certains sont liés au contexte des zones d'intervention, comme l'accès aux facteurs de production (foncier, eau, ressources naturelles, capital

et main-d'œuvre), la faible disponibilité de bio-intrants (des semences, des matières organiques, des produits phytosanitaires) et d'équipements, et l'accès limité à des marchés équitables pour les produits de l'agroécologie. D'autres verrous sont liés aux processus de transition (durée, coûts associés) et aux risques qui en découlent comme les résistances au changement, la difficulté à démontrer les performances de l'agroécologie, le manque de formation, d'expérimentation et de capitalisation, le manque de reconnaissance politique ainsi que la fragmentation du mouvement pour la transition agroécologique. Plusieurs leviers d'actions existent face à ces obstacles qui sont autant de défis à relever pour Eclasio pour les 5 prochaines années. Eclasio s'attachera notamment à :

- Préserver les moyens de subsistance des familles paysannes et leur participation à la conception des systèmes alimentaires de demain. Au niveau local, national et international, l'appui aux organisations paysannes engagées dans la TAE et leur positionnement à l'interface entre les acteurs des SAD : Eclasio appuie pour cela l'action collective au sein des territoires d'intervention, qui garantissent l'adéquation et la durabilité des stratégies proposées par la valorisation des savoirs locaux. L'inclusion des jeunes et une approche genrée sont privilégiées, tout comme l'utilisation à bon escient des outils de la digitalisation.
- Renforcer la collaboration avec des universités et institutions de recherche afin de coproduire, avec les organisations paysannes, des connaissances éprouvées en agroécologie qui contribuent à une compréhension holistique des enjeux. En tant qu'organisation apprenante, un effort sera mis sur la mesure d'impact afin de documenter avec des preuves objectives les effets de l'agroécologie et améliorer les stratégies d'action. La diffusion et la mise en échelle par des échanges d'expériences entre zones seront développées.
- Appuyer des actions de sensibilisation des citoyens et de plaidoyer pour des politiques alimentaires intégrées et la mise en place de stratégies politiques territoriales, notamment en alimentant le débat public sur l'agriculture avec les savoirs co-construits avec les acteurs de terrain et les acteurs académiques.

6. HLPE. 2019. Agroecological and other innovative approaches for sustainable agriculture and food systems that enhance food security and nutrition.

A report by the High-Level Panel of Experts on Food Security and Nutrition of the Committee on World Food Security, Rome.

<http://www.fao.org/3/ca5602en/ca5602en.pdf>

7. FAO 2018. Les 10 éléments de l'agroécologie : guider la transition vers des systèmes alimentaires et agricoles durables.

<http://www.fao.org/3/i9037fr/i9037FR.pdf> Version anglaise : <http://www.fao.org/3/i9037EN/i9037en.pdf>



### 3.3 Santé humaine, animale et environnement : une seule santé ou approche dite « One Health »

Dans la majorité des zones d'intervention, les actions, qu'elles soient dirigées vers la gestion des ressources naturelles, l'agroécologie, l'élevage ou l'agriculture, sont intrinsèquement liées à la santé humaine. Même si Ecloso ne l'a pas toujours mis en avant, ses actions impactent directement des facteurs déterminants de la santé humaine comme la qualité nutritionnelle des aliments, la limitation de l'exposition à des intrants toxiques, la préservation de la pharmacopée traditionnelle, ou la réduction des risques économiques des exploitations familiales. En voici quelques illustrations :

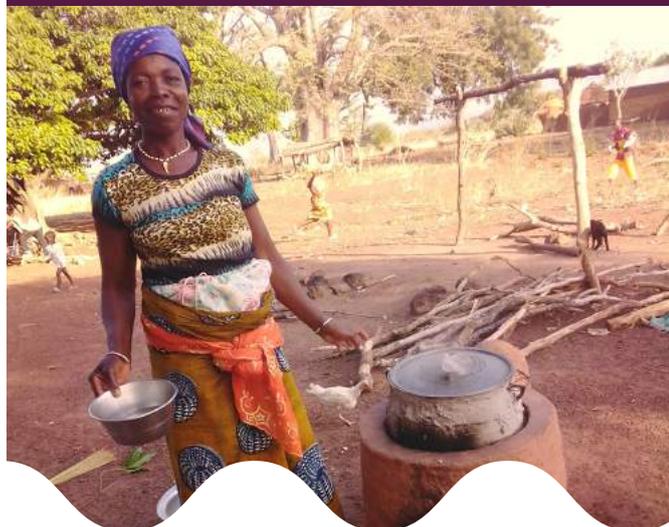
Les foyers améliorés promus au Bénin par le projet **FSE** ont pour impact de réduire la déforestation (moins de bois de feu consommé) et diminuer les maladies respiratoires et oculaires des femmes (moins de fumée dans les cuisines).

Au Sénégal, l'utilisation d'**inocula mycorhiziens** permet de restaurer la fertilité des sols tout en améliorant la qualité nutritionnelle des cultures. C'est ainsi qu'un mil biofortifié sera plus riche en fer et zinc, ce qui contribue à résoudre le problème d'anémie qui touche 71% des enfants de moins de 5 ans et 43% des femmes<sup>8</sup>.

Au Pérou, le développement de programmes pédagogiques basés sur les **potagers scolaires** a permis de développer les pratiques agroécologiques tout en améliorant la diversité alimentaire des enfants.

Enfin, le projet **OSIRIS** au Sénégal a permis de développer une offre de services conjoints tels que l'assurance agricole et l'assurance santé dans un cadre d'appui à l'entrepreneuriat et de renforcement de l'employabilité, permettant de travailler de manière intégrée sur les enjeux de la protection sociale.

Foyers améliorés mis en place dans le projet FSE au Bénin



8. Rapport MI, UNICEF sur les Carences en Vitamines et Minéraux en Afrique Subsaharienne, 2004

9. 2021. FAO-OIE-OMS-PNUE. Joint Tripartite (FAO, OIE, WHO) and UNEP Statement Tripartite and UNEP support OHLEP's definition of "One Health". <https://www.fao.org/3/cb7869en/cb7869en.pdf>

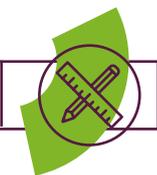
Potagers scolaires au Pérou



Cette prise en compte intégrée d'enjeux liés au système alimentaire, à la gestion des ressources naturelles ou à la santé humaine s'inscrit dans une approche appelée **One Health** (« **une seule santé** ») qui reconnaît que la santé humaine, la santé animale et l'environnement, à travers les écosystèmes et la biodiversité, sont éminemment liés et interdépendants. Elle se définit comme une « **approche intégrée et unificatrice qui vise à équilibrer et à optimiser durablement la santé des personnes, des animaux et des écosystèmes** »<sup>9</sup>

En lien avec une prise de conscience croissante de l'importance de traiter ces enjeux de manière globale, en prenant en compte les liens d'interdépendance entre ces thématiques, et forte du constat du trop grand cloisonnement institutionnel et politique entre ces secteurs, **Ecloso se propose pour les 5 prochaines années de :**

- **Renforcer la compréhension systémique des territoires d'intervention** avec le développement de diagnostics One Health, en complément des diagnostics des systèmes alimentaires, diagnostics agroécologiques agraires, souvent réalisés en début de projet.
- **Faciliter les échanges et le partage de connaissances entre les secteurs** (gestion inclusive des savoirs), contribuer à un travail de surveillance permettant de collecter ou faciliter l'accès des acteurs locaux à des données provenant de secteurs complémentaires (ex : suivi des zoonoses dans une région).
- **Faciliter la mise en réseau** de secteurs concernés (**facilitation multi-acteurs**), y inclus le secteur de la santé publique, et renforcer la gouvernance intersectorielle pour une meilleure prévention (exemple du projet pilote **Fagaru**). Cela peut passer aussi par des actions de sensibilisation auprès des acteurs locaux dans les territoires d'intervention.



### 3.4 Chaînes de Valeur Ajoutée

Eclosio met en œuvre des projets de renforcement et de promotion des Chaînes de Valeur Ajoutée (CVA) pour les produits issus de l'agriculture familiale afin de valoriser les pratiques agroécologiques et environnementales. C'est principalement la méthodologie ValueLinks (<https://valuelinks.org/>) qui est utilisée, pour ses caractéristiques appropriées aux dimensions multi-acteurs des publics ciblés et orientées vers des actions en faveur des agriculteurs-trices. Elle peut également s'adapter aux filières multi-produits telle que la filière des produits agroécologiques.

La promotion par Eclosio de CVA au profit des petites exploitations familiales se justifie car **cette approche intégrée [agrosystème et marché] a le potentiel de générer plus de bénéfices socio-économiques pour les ménages** (chaînes de valeur alimentaire plus productives) **et environnementaux pour les agrosystèmes** (atténuation des émissions de gaz à effet de serre - GES).

Eclosio s'engage dans le renforcement de CVA explicitement dans le cadre de la réduction de la pauvreté, en cherchant à ce qu'une plus grande part de la valeur ajoutée soit capturée par les agriculteurs-trices. Les stratégies d'Eclosio de mise à niveau des CVA incorporent une organisation des petits producteurs pour un meilleur positionnement sur les CVA, une redistribution des fonctions de transformation et de commercialisation des produits issus de l'agroécologie dans un cadre d'accès collectif à un marché direct. Ces stratégies permettent de mettre en place et renforcer l'organisation des producteurs-trices, de leur faire adopter des fonctions de transformation et de rapprocher le producteur du consommateur. Eclosio réalise un accompagnement technique et renforce les capacités des producteurs-trices dans l'analyse systémique de marché ; de facilitation externe du processus de développement de la CVA et le développement de partenariats stratégiques, afin de s'assurer de la durabilité des actions. Le focus est donc orienté sur l'appui aux acteurs-trices de la CVA pour qu'ils soient les agents du changement recherché, investissent leurs ressources, et assument effectivement leurs rôles et fonctions dans le développement de la CVA dans leur contexte territorial communal, régional ou national.

Les impacts sur les exploitations familiales recherchés par le développement des CVA, outre une augmentation du revenu des ménages, sont l'amélioration de la sécurité alimentaire et nutritionnelle, un gain de souveraineté des producteurs-trices sur leurs activités agricoles, une stabilité des revenus et une meilleure répartition du revenu entre hommes et femmes

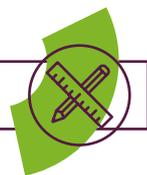
De plus, l'approche CVA promue par Eclosio permet de renforcer les axes thématiques de promotion de l'agriculture familiale agroécologique, d'influer sur le développement de systèmes alimentaires durables, de renforcer l'entrepreneuriat social et l'autonomisation des femmes, et de contribuer à la préservation des agrosystèmes ainsi qu'à la conservation de la biodiversité et des ressources naturelles.

**Les expériences d'Eclosio sont diverses.** Au Cambodge, le renforcement de la coopération horizontale entre les producteurs-trices est central dans la promotion du riz, des légumes et des poulets fermiers produits selon des principes agroécologiques.

Productrice de riz au Cambodge



En Afrique de l'Ouest, c'est la filière fonio qui est renforcée. Cette céréale est reconnue pour ses capacités de production sous des contraintes de changements climatiques, et constitue un aliment de base et de soudure pour de nombreuses populations. Une meilleure vulgarisation des résultats de recherche et des technologies adaptées permet au fonio de jouer pleinement son rôle dans l'alimentation et l'économie des ménages. Au Sénégal, Eclosio accompagne les petits producteurs-trices maraichers dans la production de légumes primeurs afin de leur permettre de se positionner sur des marchés de niche.



En Guinée, Eclasio contribue à un projet d'amélioration durable des revenus d'entrepreneurs actifs dans les filières ananas et pommes de terre.



Dans un même esprit d'amélioration des perspectives d'emploi, au Sénégal, Eclasio mène des actions de diffusion de techniques de transformation et de conservation des principaux aliments issus de l'agroécologie, qui contribuent à l'auto-entrepreneuriat dans le milieu agricole.

Au Pérou et en Bolivie, des organisations paysannes sont soutenues pour la production de farines (quinoa, lupin, blé, orge, pois, fèves), la production de légumes et de plantes aromatiques et l'amélioration de la qualité de produits dérivés du cacao. Eclasio les accompagne également pour un meilleur accès à des marchés rémunérateurs, notamment grâce à la certification participative et le développement de marchés de proximité. Au Sénégal et au Cambodge la promotion des produits non-ligneux, issus de zones protégées forestières et de mangroves, contribue à renforcer l'engagement des populations dans la conservation de leurs ressources naturelles et de la biodiversité.

Les interventions mises en œuvre par Eclasio comprennent l'analyse des CVA et l'appui à la détermination de stratégies multi-acteurs, le renforcement des relations entre acteurs de CVA et des fournisseurs de services, l'introduction et l'application de normes et de standard sociaux, écologiques et de qualité des produits, l'amélioration du contexte des affaires, le financement et le renforcement des capacités des acteurs de CVA dans leurs contextes territoriaux ruraux et urbains.

### 3.5 Entrepreneuriat social, insertion professionnelle et accompagnement à l'emploi

Pour Eclasio, l'entrepreneuriat social s'articule autour de 4 piliers :

- **Impact social positif** : l'entreprise sociale est au service de ses membres ou de sa communauté. Elle promeut la création d'emplois décents dans une perspective d'inclusivité, d'insertion et/ou réinsertion et de formalisation.
- **Impact environnemental positif** : l'entreprise sociale intègre de façon globale les impacts environnementaux dans ses critères de décision, en mettant l'accent sur l'utilisation durable des ressources et des écosystèmes.
- **Viabilité économique** : l'entreprise sociale développe une activité économique continue de production de biens et/ou de services. Elle crée des emplois et utilise sa rentabilité au service de son projet social et environnemental.
- **Gouvernance démocratique** : l'entreprise sociale repose sur le principe de la démocratie interne, avec une dynamique participative et inclusive.

La promotion de l'entrepreneuriat social prend son fondement dans le droit aux revenus décents et au **travail décent**<sup>340</sup> défendus par Eclasio. C'est pour cette raison qu'Eclasio s'engage auprès de ses partenaires locaux dans la transition des activités cycliques saisonnières génératrices de faibles revenus vers des activités entrepreneuriales résilientes et pourvoyeuses de revenus plus conséquents et de nouveaux emplois.

Pour ce faire, Eclasio accompagne les organisations locales et les producteurs.trices dans leurs activités entrepreneuriales en vue de cette transition. Cet accompagnement se concrétise par la mise en œuvre des programmes et projets tels que « Modèle de Développement Durable - MDD », « Agir pour promouvoir et soutenir l'entrepreneuriat dans la Vallée du Diobass et la région de Diourbel - **Apsû** », en Afrique de l'Ouest ; ainsi que l'appui aux initiatives entrepreneuriales et aux coopératives en zone andine (notamment la « Central Café y Cacao del Perú ») et au Cambodge.

<sup>10</sup> Le travail décent résume les aspirations des êtres humains au travail. Il regroupe l'accès à un travail productif et convenablement rémunéré, la sécurité sur le lieu de travail et la protection sociale pour les familles, de meilleures perspectives de développement personnel et d'insertion sociale, la liberté pour les individus d'exprimer leurs revendications, de s'organiser et de participer aux décisions qui affectent leur vie, et l'égalité des chances et de traitement pour tous, hommes et femmes. OIT.



Le projet 'Modèle de développement Durable -MDD au Sénégal



En Afrique de l'Ouest, depuis 2015, la transition vers des activités génératrices de revenus s'est traduite par une émergence d'actions liées à l'entrepreneuriat, à l'employabilité, au développement de l'emploi et à l'insertion professionnelle des jeunes dans les chaînes de valeurs agricoles. Ainsi, Eclasio accompagne les jeunes hommes et jeunes femmes (NEETs) ou sortant des écoles (enseignement général et établissements de formation professionnelle et technique) vers l'insertion professionnelle par l'auto-emploi ou par l'emploi salarié dans les chaînes de valeurs agricoles et para-agricoles. Il en est de même pour les micro-entreprises du secteur agroalimentaire dans leur croissance pour favoriser le développement de l'emploi décent. L'expérience d'Eclasio dans ce domaine est bâtie sur la conduite de plusieurs projets parmi lesquels : « Développement de l'Emploi par la Formation et l'Insertion » (**Défi**), « Accompagner des jeunes vers l'emploi au Sud du Sénégal » (**AjeSud**), « Insertion et Développement de l'Emploi par un accompagnement Local » (**IDEAL**) ou encore « **Parcours Emploi** ».

Le défi d'Eclasio est de contribuer de manière significative au développement de l'entrepreneuriat social, de l'emploi et à l'insertion professionnelle des jeunes hommes et femmes qui arrivent par millions chaque année sur le marché du travail dans les pays en développement.

Dans les cinq ans à venir, Eclasio avec ses partenaires locaux mettront à la disposition des acteurs locaux et des décideurs politiques différents outils, méthodologies et expériences :

- Une méthodologie propre à apporter un accompagnement personnalisé et adapté aux spécificités de chaque cible (entrepreneuriat social, coopératives, associations de producteurs-rices) ;
- Un parcours entrepreneurial pour les producteurs-trices et les micros entrepreneur-e-s ;
- Un parcours d'accompagnement vers l'insertion professionnelle précis et efficient pour les jeunes filles et garçons qui veulent s'insérer dans l'agriculture et ses métiers connexes ;
- Des modèles de plan de croissance des micro-entreprises du secteur agro-alimentaire pour favoriser la création d'emplois décents ;
- La mise à disposition d'expertise de l'entrepreneuriat européen (à travers la responsabilité sociale entrepreneuriale notamment) au service de l'entrepreneuriat émergent.

Visite des pépinières d'entreprise, dans le cadre du projet Défi au Sénégal





### 3.6 Protection/inclusion sociale et financière

La protection sociale est un droit humain. Elle se définit par un ensemble de politiques et de programmes visant à réduire et à prévenir la pauvreté et la vulnérabilité tout au long du cycle de vie. Elle comprend les prestations à l'enfance et aux familles, la protection de la maternité, les aides aux chômeurs, les prestations en cas d'accident du travail et de maladies professionnelles, les prestations en cas de maladie, la protection de la santé, les prestations de vieillesse, les prestations d'invalidité et les prestations aux survivants. Les systèmes de protection sociale interviennent dans tous ces domaines stratégiques en combinant des régimes contributifs (assurance sociale) et des régimes non contributifs financés par l'impôt, dont l'assistance sociale. La norme la plus récente, à savoir la recommandation sur les socles de protection sociale, 2012 (n°202), traduit l'engagement tripartite<sup>11</sup> mondial de garantir au minimum un niveau élémentaire de sécurité sociale à tous sous la forme d'un socle de protection sociale défini à l'échelle nationale, et d'assurer progressivement une gamme de prestations plus large et un niveau de protection supérieur. (Rapport mondial sur la protection sociale 2017-2019, p 1)<sup>342</sup>

En 2020, seulement 47 % de la population mondiale bénéficiait d'au moins une prestation de protection sociale (indicateur 1.3.1 des ODD<sup>12</sup>). Ces pourcentages mondiaux masquent d'importantes disparités entre les régions et au sein de celles-ci : si le taux de couverture est supérieur à la moyenne mondiale en Europe et Asie centrale (84%) et dans les Amériques (64 %), il se situe en deçà dans la région de l'Asie et du Pacifique (44 %), dans les États arabes (40%) et en Afrique (17 %). En outre, la pandémie a mis en évidence les inégalités tenaces et les lacunes importantes qui subsistent dans tous les pays en matière de couverture, d'exhaustivité et d'adéquation de la protection sociale aux besoins des populations. Les problèmes chroniques que sont les niveaux élevés d'insécurité économique, la pauvreté persistante, le creusement des inégalités, la persistance de l'emploi informel et la fragilité du contrat social ont été exacerbés par le COVID 19. La crise a révélé aussi la vulnérabilité de milliards de personnes qui n'étaient pas suffisamment protégées contre des ondes de choc socio-économiques d'une crise telle que la pandémie, (Rapport mondial sur la protection sociale 2020-2022), ou les effets de la guerre menée par la Russie en Ukraine.

La majeure partie de la population non couverte sont des personnes dépendantes de l'économie informelle qui n'ont pas accès au système classique de protection sociale. Les modèles de protection et d'inclusion sociale auxquels ils peuvent prétendre sont pour l'essentiel des



Distribution de plantules de légumes au Pérou, en réponse à la crise Covid-19

modèles basés (i) sur l'assistance généralement mise en œuvre par l'Etat et par les ONG œuvrant dans l'humanitaire, pour venir en aide aux personnes vulnérables en situation de détresse ou de crise, (ii) sur des systèmes contributifs subventionnés par l'Etat, (iii) sur des systèmes solidaires comme les mutuelles de santé, (iv) sur des systèmes privés difficiles d'accès.

Dans ce contexte, depuis 2006, Eclasio et ses partenaires locaux d'Afrique de l'Ouest ont inclus dans leurs priorités le renforcement de l'inclusion sociale, économique, financière et politique des personnes dépendantes de l'économie informelle au travers de l'élaboration et la mise en œuvre de plusieurs programmes et projets : Programme d'Action pour un Développement Rural juste et durable (2006-2009) ; Programme d'Appui à la Sécurité Alimentaire-Accompagnement d'un Mouvement d'Economie Sociale et Coopérativiste (2010-2015) ; PAPAN-Projet d'Appui à la Production Agricole dans l'arrondissement de Noto (2010-2014) ; projet **Femmes, Sols et Energie** au Bénin ; FINRUR- Finance Rurale Sénégal (2012-2014) ; **OSIRIS**-Offre de services Intégrés en milieu Rural pour l'Inclusion Sociale - (financé par l'UE, 2015-2019) ; PSI-COOPEC-Partenariat pour le développement des Services Innovants au sein de la COOPEC (2015-2017) ; 3ie-Bundling Weather Index Insurance and Credit in Senegal (2016-2017);



Affiche de promotion de l'assurance bétail, dans le cadre du projet OSIRIS au Sénégal

#### L'ASSURANCE MORTALITE BETAUL, UN GAGE DE SERENITE

«J'ai souscrit à une assurance mortalité bétail tout risque pour mes ovins de race Ladoum. Malheureusement au bout de quelques mois, un des moutons d'une valeur de 400 000f cfa est mort. Le sinistre étant déclaré, j'ai été indemnisé à hauteur de 80% de la valeur de l'animal soit 320 000f.cfa.»

Mégrette TOP member COOPAM.  
(Coopérative agricole de Malicounda)



11. Tripartite : travailleurs, employeurs et gouvernements de tous les pays.

12. Cible 1.3 des ODD : « Mettre en place des systèmes et mesures de protection sociale pour tous, adaptés au contexte national, y compris des socles de protection sociale, et faire en sorte que, d'ici à 2030, une part importante des pauvres et des personnes vulnérables en bénéficient ».



Tous ces programmes et projets font la promotion, de l'élargissement de la protection sociale adaptative, de l'inclusion sociale, économique et financière des populations dépendantes de l'économie informelle. Ecosio s'inscrit dans le développement de modèles de protection et d'inclusion sociale qui mettent en avant la promotion de systèmes solidaires (mutualité et coopération) en articulation avec les interventions de l'Etat et des initiatives du secteur privé.

Dans cette optique, Ecosio et ses partenaires locaux de l'Afrique de l'Ouest mettront à la disposition des acteurs locaux, des Acteurs de la coopération non gouvernementale (Cadre Stratégique Commun - CSC) et des décideurs politiques, des propositions méthodologiques pour déployer une offre de services intégrés pour l'inclusion sociale, financière et économique des personnes travaillant à leur compte (dépendantes de l'économie informelle et formelle) et exclues des systèmes classiques.

### 3.7 Genre et approche intersectionnelle

Le concept de genre permet de distinguer le sexe biologique de sa dimension culturelle. Il renvoie aux constructions sociales des rapports entre femmes et hommes, au fondement des différences et des inégalités de rôles entre les sexes.

Ces représentations évoluent selon les époques et les contextes (socioéconomique, historique, politique, culturel et religieux) mais sont encore aujourd'hui marquées, dans toutes les régions du monde, par une hiérarchisation en faveur des hommes. En particulier, les hommes demeurent dominants en matière de pouvoir et de prise de décision au niveau politique et économique, tandis que les femmes assurent le travail domestique et ménager, à la base de l'organisation des sociétés et du travail humain productif mais gratuit et invisibilisé (Le Monde selon les femmes, 2019<sup>13</sup>).

Si Ecosio ambitionne, à travers ses actions, d'initier des changements vers un monde plus juste, il reste, en matière de genre du chemin à parcourir.

Projet Ecoles agroécologiques familiales en Bolivie



Dans le contexte de ses interventions, Ecosio travaille souvent à renforcer et sécuriser l'accès des femmes aux facteurs de productions et aux parcelles agricoles de qualité. En Belgique, les actions visent à faire prendre conscience et à déconstruire ces rapports de domination.



- Les projets « Femmes, Sol, Energie » (FSE et FSE 2), au Nord du Bénin, appuient les femmes dans le développement de leurs activités. Ils contribuent à faire reconnaître les femmes comme actrices incontournables de changements, au sein des familles et des communautés villageoises.
- En Bolivie, le projet « Écoles agroécologiques familiales » a accompagné des familles paysannes andines vers une démarche de nutrition saine, en renforçant les capacités des femmes mères de famille sur les besoins alimentaires des enfants mais aussi en impliquant les hommes sur ces questions domestiques jusqu'alors « réservées » aux femmes.
- Les projets DEFI et Parcours Emploi dans le sud du Sénégal accompagnent les femmes dans la création de micro-entreprises et d'activités génératrices de revenus. Ces projets visent aussi à renforcer leurs compétences et capacité de leadership.
- Le programme d'éducation citoyenne (ECMS) en Belgique a pour objectif de contribuer à la prise de conscience des étudiant-e-s notamment sur les inégalités entre les femmes et les hommes et de les outiller pour qu'ils s'engagent individuellement et collectivement pour une société inclusive, durable, équitable et solidaire.

En matière de genre, la première porte d'entrée est donc souvent celle du développement rural et agricole. Dans ce contexte, les enjeux qu'Ecosio prend en compte sont liés à la surcharge de travail (productif et reproductif) des femmes, leur place au sein des systèmes de production ou leurs difficultés d'accès aux ressources... Au-delà de ces logiques de projets, Ecosio est également consciente de l'importance de promouvoir une approche transformatrice du genre, ne se limitant pas à intégrer les femmes dans le monde du travail (salarié ou non). L'action doit en effet pouvoir dépasser les seuls objectifs de gain d'autonomie individuelle ou d'accès à la consommation pour permettre une organisation collective des revendications.

13. Le Monde selon les Femmes, Approche genre, concepts et enjeux actuels, Les essentiels du genre, 1 (2019).



Dans le secteur du développement, le concept de genre, de plus en plus utilisé, a cependant perdu son caractère analytique critique et est associé à des prescriptions normatives plutôt qu'à des revendications de droits (Verschuur, 2009<sup>14</sup>). Or « faire du genre » ne se réduit pas à disposer d'une check-list permettant de s'assurer de sa « prise en compte transversale ». Il doit permettre de questionner les rapports de pouvoir qui produisent et perpétuent les inégalités entre les femmes et les hommes, entre femmes et entre hommes, notamment dans le développement.

Si l'institutionnalisation progressive du genre a aussi mené à invisibiliser certains acteurs et actrices du Sud, il est important d'en reconnaître les apports. En Amérique latine par exemple, l'on peut s'inspirer et apprendre d'une longue tradition de lutte pour l'émancipation des femmes (Martínez Andrade, 2019<sup>15</sup>, Falquet, 2011<sup>16</sup>). Eclosio prend en compte l'ancrage social et politique de toute connaissance afin de ne pas faire du genre « une idéologie de l'assimilation et de l'intégration à l'ordre néolibéral qui réduit les aspirations révolutionnaires des femmes à la demande de partage 50/50 des privilèges accordés aux hommes blancs. » (Vergès, 2019<sup>17</sup>) Eclosio souhaite mettre en place des communautés d'échanges de pratiques afin de développer une vision contextualisée et solidaire des enjeux de genres. Le personnel et les partenaires d'Eclosio peuvent faire vivre ces échanges, du Nord vers le Sud, du Sud vers le Nord ainsi qu'entre les Suds.

En tant qu'ONG universitaire, dans son approche «gestion inclusive des savoirs», Eclosio est également attentive à ne pas reproduire une division intellectuelle du travail héritée de la colonisation. La recherche scientifique est en effet marquée par l'extraversion de la production des savoirs (Hountondji, 2019<sup>18</sup>). Eclosio souscrit au contraire aux épistémologies féministes, collaboratives et décoloniales en promouvant les processus et méthodologies de construction des savoirs comme un outil de transformation sociale.



Activité de sensibilisation au sexisme durant les 6h broquette à Gembloux

14. Christine VERSCHUUR, « Quel genre ? Résistances et mésententes autour du mot « genre » dans le développement », *Revue Tiers Monde*, 4/200 (2009), p. 785-803.  
15. Luis MARTÍNEZ ANDRADE, « Une approche des féminismes du Sud global », *Revue d'études décoloniales*, 4 (2019), p. 29-68.  
16. Jules FALQUET, « Les « féministes autonomes » latino-américaines et caribéennes : vingt ans de critique de la coopération au développement », *Recherches féministes*, 24-2 (2011), p. 39-58.  
17. Françoise VERGÈS, *Pour un féminisme décolonial*, Paris, La Fabrique, 2019.  
18. Paulin J. HOUNTONDJI, « Extraversion des savoirs », sous la dir. De Christine VERSCHUUR, *Savoirs féministes au Sud. Expertes en genre et tournant décolonial*, Paris, L'Harmattan, 2019, p. 27-39.

Enfin, pour réduire les inégalités de genre à partir des perspectives du Sud et d'« en bas », Eclosio pense aussi nécessaire de rendre compte de l'imbrication des relations de pouvoir. Il est important d'adopter une perspective intersectionnelle qui tienne compte de l'articulation des rapports de genre, de classe et de race mais aussi liés à la sexualité, à l'âge ou au handicap. Via cette approche intersectionnelle, Eclosio souhaite rendre compte de la pluralité des logiques de domination et du caractère non-homogène des catégories femmes - hommes.

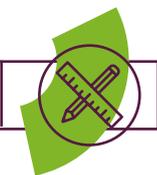
### 3.8 La société civile organisée : un pilier indispensable de la démocratie

La démocratie, en plus d'être un régime politique dans lequel la souveraineté est exercée par le peuple, est un système d'organisation de la société, régi par des valeurs fondamentales (respect de la dignité de tous les êtres humains, quelles que soient leurs croyances, leurs opinions politiques, leur orientation sexuelle ou leur couleur...) et le respect de la liberté dans toutes ses dimensions (d'expression, de mouvement, d'association, d'opinion, etc.). Au sein de celle-ci, la société civile est considérée comme le « troisième secteur », aux côtés du gouvernement et du monde des affaires. Dans ce sens, le terme 'organisations de la société civile' (OSC) fait référence à un vaste éventail d'organisations et d'associations à but non lucratif qui animent la vie publique et défendent les intérêts et les valeurs de leurs membres : groupements communautaires, organisations non gouvernementales (ONG), syndicats, organisations de populations autochtones, organisations caritatives, organismes confessionnels, associations professionnelles et fondations privées.

En 2011, les Etats signataires des accords de Busan<sup>19</sup> ont reconnu « le rôle déterminant des OSC, comme actrices indépendantes et de plein droit, dans la possibilité pour les personnes de faire valoir leurs droits, dans la promotion des approches fondées sur les droits, dans la définition des politiques de développement et de partenariats, et dans leur mise en œuvre et dans la fourniture de services dans des domaines venant en complément à ceux fournis par l'État ».<sup>20</sup>

19. Partenariat de Busan pour une coopération efficace au service du développement. Quatrième forum à haut niveau sur l'efficacité de l'aide, Busan, République de Corée, 29 novembre - 1er décembre 2011. <https://www.oecd.org/fr/cad/efficacite/49650184.pdf>. En 2016, à Nairobi, les Etats ont confirmé leur engagement à accélérer les progrès en vue de créer un environnement favorable aux OSC et de cette manière renverser la tendance actuelle à la restriction de leurs droits et leurs libertés dans de nombreux pays. Global Partnership for Effective Development Cooperation, Nairobi, Kenya, 2016. Nairobi Outcome Document. <https://www.effectivecooperation.org/system/files/2020-05/Nairobi-Outcome-Documents-English.pdf>

20. Notons également qu'Eclosio adhère aux Principes d'Istanbul sur l'efficacité du développement des OSC, principes pris en compte dans la relation de partenariat et le renforcement institutionnel. Principes d'Istanbul sur l'efficacité du développement des OSC, 2010. <https://actalliance.org/wp-content/uploads/2015/07/CSO-Istanbul-Dev-Eff-Principles-Dec2010-French.pdf>. Consensus OSC de Siem Reap relatif au cadre international pour l'efficacité de la contribution des OSC au développement. Juin 2011. <https://library.concordeurope.org/record/1753/files/DEEEP-GUIDE-2016-020.pdf>. (iii) Bermann-Harms C., Lester Murad N., 2011. Appliquer les Principes d'Istanbul - Guide de mise en œuvre du Consensus OSC de Siem Reap.



Cependant, selon le CIVICUS Monitor<sup>21</sup>, « avant que la pandémie ne frappe, seulement trois pour cent de la population mondiale vivait dans des pays où les libertés civiques fondamentales d'association, de rassemblement pacifique et d'expression étaient largement respectées, alors même qu'elles sont essentielles à la santé et la vitalité de la société civile ».<sup>22</sup>

Dans ce contexte, Eclósio s'associe à plusieurs initiatives ou plateformes visant à ériger les organisations de la société civile comme des acteurs du développement et du changement disposant de capacités de suivi, d'analyse, de proposition et d'évaluation des politiques publiques.



Manifestation «Back to the climate» à Bruxelles, en 2021

En zone andine, Eclósio a entamé une réflexion autour du rôle des OSC dans leur capacité à proposer et à promouvoir des changements vers des sociétés plus démocratiques, écologiques, inclusives et justes. Des éléments importants ressortent de cette réflexion, tels que : (i) la remise au centre de l'action de l'affirmation programmatique et politique dans les contributions à la réalisation des changements nécessaires pour atteindre les objectifs de développement durable et (ii) la mise en œuvre de stratégies de durabilité, au-delà de la simple recherche de fonds pour financer les institutions, ce qui implique, entre autres, une plus grande légitimité aux yeux de la société, la révision des modèles organisationnels et un renouvellement générationnel.<sup>23</sup> Dans ce cadre, Eclósio est active au sein de collectifs d'ONG internationales qui accompagnent les actions de plaidoyer des OSC boliviennes et péruviennes pour améliorer les politiques agricoles, alimentaires et environnementales, ainsi que pour promouvoir un environnement propice au travail des OSC.

21. CIVICUS Monitor suit l'espace civique dans 196 pays. <https://www.civicus.org/index.php/fr/ce-que-nous-faisons/innover/civicus-monitor>

22. CIVICUS, mai 2020. Rapport sur l'état de la société civile, 2020. [https://www.civicus.org/documents/reports-and-publications/SOCS/2020/SOCS2020\\_Sommaire-Ex%C3%A9cutif\\_FRE.pdf](https://www.civicus.org/documents/reports-and-publications/SOCS/2020/SOCS2020_Sommaire-Ex%C3%A9cutif_FRE.pdf)

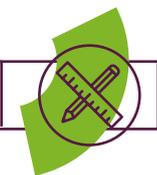
23. Voir note de réflexion : Processus de changement dans les relations entre les organisations de la société civile nationales et internationales : les défis de la solidarité, de la concurrence et de la durabilité. Eclósio Zone Andine. Octobre 2019. <https://www.eclosio.org/wpcontent/uploads/2021/03/Procesos-de-cambio-en-la-cooperacion-no-gubernamental-al-desarrollo.pdf>

Dans le contexte ouest africain, c'est à travers des concertations approfondies sur les impacts socio-économiques de la crise Covid-19 et des ODD, mais aussi l'amélioration du cadre d'intervention légal des ONG, avec la ratification du Pacte Social au Sénégal, que les OSC participent activement à la vie de la nation et défendent les droits économiques, socioculturels, l'émancipation des femmes, le développement et la lutte contre les aléas liés aux changements climatiques, avec une priorité visant à sauvegarder les acquis démocratiques tels que la préservation de la paix et le respect de la constitution. Les enjeux migratoires en Afrique de l'Ouest, ont également encouragé Eclósio à associer les acteurs de la société civile dans les dialogues multi-acteurs et les réflexions actions, particulièrement sur les questions liées à l'employabilité des jeunes et les opportunités économiques, alternatives à la migration.

En Guinée, la mise en place des espaces de gouvernance locale inclusifs sur l'insertion à l'emploi, l'entrepreneuriat social et la création de dispositifs d'accompagnement vers l'emploi décent sont principalement animés par les OSC qui offrent aux femmes et aux jeunes des opportunités d'insertion sur leur territoire. Ces espaces ont favorisé une meilleure reconnaissance et une légitimité accrue des OSC qui développent des services de qualité pour leurs membres et une meilleure insertion des jeunes et des femmes. Le renforcement des capacités des OSC reste central dans la mise en œuvre de l'action afin de les rendre aptes à mettre en place des conditions favorables à la création d'emploi durables.

Dans cette optique, Eclósio participera aux efforts globaux des OSC en termes de renforcement institutionnel, de promotion et défense de leurs droits d'association et d'expression et de recherche de durabilité, en favorisant l'action au sein de différentes plateformes, pour contribuer à :

- **La résilience des OSC partenaires**, en particulier dans des situations où les espaces de la société civile sont restreints, afin qu'elles continuent à être impliquées dans des initiatives nouvelles et à fort impact, avec d'autres acteurs de la société civile et qui par conséquent résultent en une action directe suscitant le changement dans la direction d'un monde plus juste, inclusif et durable. Cela passe notamment par (i) un meilleur accès aux ressources et à la formation ainsi que par la mise à l'essai de nouveaux outils, notamment digitaux, ou approches qui ont le potentiel de transformer leur façon de travailler, telle que l'utilisation de données générées par les citoyens et des mécanismes de retours d'informations de leurs parties prenantes ; (ii) un plaidoyer basé sur les expériences et les preuves.



- **La promotion d'une société civile habilitée**, dotée de ressources suffisantes et organisée en réseau, axée sur la complémentarité des expériences et des compétences et sur la solidarité mutuelle plutôt que sur la concurrence. Une attention particulière sera apportée pour promouvoir (i) la (re)connexion entre les ONG et les groupements nationaux avec leurs bases, les organisations, la population, les peuples autochtones, en innovant et en développant des stratégies pour construire et rendre visibles leurs propres propositions et témoignages, leur propre positionnement ; (ii) la participation des jeunes, non seulement en créant avec elles et eux de véritables espaces d'échange, mais également en se rapprochant de nouvelles formes d'organisation et de nouvelles perspectives qui génèrent des processus de transformation ; (iii) une réflexion approfondie sur le modèle ONG et l'évaluation et la consolidation de nouvelles options organisationnelles, dont beaucoup sont encore au stade expérimental ou initial (entreprises sociales, coopératives, etc.).
- **Des environnements légaux et réglementaires plus favorables** pour les OSC dans les pays d'intervention, afin d'obtenir une plus grande reconnaissance de l'importance des libertés civiles, y compris au sein des parlements nationaux, régionaux et des
- **Un niveau de confiance publique** accru envers la société civile.

### 3.9 Migrations

La migration est le fait de la mobilité humaine, qu'elle soit internationale ou nationale ; cyclique, temporaire ou définitive. La compréhension des motivations migratoires chez un individu résulte de l'alliage complexe entre des facteurs individuels (micro-level), familiaux, communautaires et sociaux (mésos-level) et intrinsèques à la situation politique et économique, mais aussi climatique d'un pays (macro-level). Elle comporte des enjeux multiples et propres à chaque situation qui méritent d'être sérieusement pris en compte dans les différentes actions déployées par Eclasio, peu importe la zone : les risques et dangers liés aux routes migratoires, avec leurs conséquences en terme psycho-social ; le parcours de l'illégalité et les procédures de reconnaissance légitime dans le territoire d'accueil ; le capital de réussite que la reconnaissance comporte et le poids de la responsabilité en cas de réussite comme d'échec ; le déracinement culturel et les parcours d'intégration dans le territoire d'accueil ; les défis de compréhension et d'écoute, mais aussi de sensibilisation et de transmission pour les encadrants dans les territoires d'accueil ; ainsi que toutes les nouvelles dynamiques et opportunités qui peuvent être valorisées par des actions concrètes. Par ailleurs, les situations particulières des migrantes seront prises en compte, telles que la recherche d'une indépendance économique, la fuite de la violence et des abus sexuels (mariages forcés), le besoin d'échapper à la stigmatisation sociale lorsque l'on est célibataire, divorcé ou veuf (Jolly et Reeves, 2005).

Considérant ce contexte, il est opportun de renforcer l'intégration des dynamiques migratoires et leurs enjeux dans les différentes démarches d'Eclasio. Toutes les zones où Eclasio est active sont concernées, selon des échelles et des niveaux différents. C'est pourquoi il y a un réel intérêt à investir dans l'approfondissement de la compréhension des conditions et des enjeux spécifiques de la migration pour pouvoir les appréhender et savoir y répondre adéquatement suivant les situations.

Eclasio, par son expérience, adopte une vision positive des dynamiques migratoires qu'elle s'attèle depuis maintenant plusieurs années à faire rayonner autour d'elle. En Belgique, Eclasio jouit d'une expérience de mise en valeur d'initiatives provenant de la collaboration avec la diaspora sénégalaise et de partage des réalités autour des thématiques phares d'intégration ou de multiculturalité par exemple ; ainsi qu'une position éducative et pédagogique, grâce à ses pôles Education citoyenne et de gestion inclusive des savoirs, en prônant une attitude d'ouverture et de tolérance, à destination de la société civile et de la communauté étudiante.



En Afrique, cette vision positive est également de mise grâce aux rétroactions dynamisées que permettent les migrations et qui s'expriment en termes de remittances<sup>24</sup> à la fois financières, culturelles ou encore technologiques. Ces rétroactions ont un effet positif sur les populations sur place qui est visible, palpable au quotidien. Dans les Andes boliviennes et péruviennes, les mouvements migratoires favorisent un dynamisme professionnel basé sur la cyclicité des voyages en fonction du travail saisonnier et la circulation des savoirs qui en découle, que l'on pourrait caractériser comme une forme de d'envoi d'argent (remesas) également. Eclosio tient également compte des mouvements migratoires entre pays, en particulier la migration vénézuélienne massive. Même si les actions ne s'orientent pas vers ce groupe humain, elles tiennent compte de leur éventuelle influence sur leur mise en œuvre.

En règle générale, la terminologie d'« émigration » est d'ailleurs privilégiée à celle d'« immigration », symbolique de la position d'Eclosio et ses équipes en termes d'opportunité pour la personne en situation de mobilité plutôt qu'en termes d'inconvénient pour les territoires d'accueil, rhétorique souvent implicitement suggérée par les médias européens dominants. Malgré cette vision optimiste, les dynamiques migratoires ne doivent pas être idéalisées, l'existence des réalités positives qu'elles engendrent ne doit pas occulter les conséquences dramatiques qui malheureusement en résultent parfois.

En termes de terrain d'action de coopération au développement, Eclosio supporte dans les zones Ouest-Africaines, principalement au Sénégal et en Guinée, un travail de sensibilisation dans un but de réduire, à son échelle, des départs liés au désespoir d'une situation locale non conforme à la dignité humaine, pouvant aboutir à des drames comme les côtes européennes et africaines en connaissent depuis maintenant plusieurs années. Cette démarche va toujours de pair avec la sensibilisation aux perspectives et opportunités entrepreneuriales et professionnelles dans le but de créer un ancrage et des horizons enrichissants et favorables, et de susciter l'envie d'investissement sur le long-terme ; ancrage sans lequel le discours semblerait vide de sens et risquerait de réduire l'action entreprise à la seule dimension de découragement de la migration, comme c'est trop souvent le cas dans les discours qui mettent l'accent sur la 'Fortress Europa'<sup>25</sup>, une rhétorique défavorable à l'immigration. Eclosio mise également sur l'implication des autorités locales à travers le dialogue pour trouver des pistes d'actions à un niveau moins individuel. Diaspora en Action, APSU, DEFI sont des programmes mis en place par Eclosio qui vont dans ces sens.

Le défi majeur dans ces actions est la pérennité des (micro-)financements, bien qu'ils aient montré leur efficacité et abouti à un certain nombre de succès, comme le développement de l'esprit entrepreneurial au profit d'une centaine de femmes et jeunes ruraux grâce au programme SAD (Sénégal), qui a permis aux projets de 39 d'entre eux de bénéficier d'un financement.

Présentation du film « Le pouvoir de la Neige » et « Tekki »  
par Marieme Kaba dans le cadre du projet Diaspora en action



24. Les Remittances (ou remesas en espagnol) est un concept qui ne trouve pas vraiment de traduction en français. Ce sont les contributions, principalement économiques, que les diasporas renvoient dans leurs pays d'origine soit de manière privée, soit publique. Ils contribuent à la stabilité et au développement financier de leur famille ainsi que dans leurs communautés en se substituant parfois au rôle de l'état ou des pouvoirs locaux, dans l'éducation, les soins de santé, les dispensaires, etc. En 2011, le poids des remittances envoyés en Afrique équivalait à trois fois le poids économique investit par les ONG actives en coopération au développement. Dans certains pays, les remittances ont une signification dans le PIB qui peut parfois être conséquent. En 2019 par exemple, les remesas en République du Pérou s'élevaient à 3,326 millions de dollars, ce qui équivalait à 1,4% du PIB du pays. Ce taux classe le pays au huitième rang des pays d'Amérique du Sud et des Caraïbes qui reçoivent le plus depuis l'étranger. Evidemment, ces connaissances ne concernent que les réseaux officiels de transfert d'argent. Ces remittances contribuent au niveau macro de plusieurs manières : stabilité économique, poids dans le PIB, donc par rayonnement remboursement des dettes publiques et développement économique du pays, mais aussi à la circulation des savoirs et des technologies. Pour en savoir plus, voir Ratha, D. (2013). The impact of remittances on economic growth and poverty reduction. Policy Brief, R(1), 1-13; Sutradhar, S. R. (2020). The impact of remittances on economic growth in Bangladesh, India, Pakistan and Sri Lanka. International Journal of Economic Policy Studies, 14(1), 275-295.

25. Fortress Europe est un terme utilisé à la fois dans sa dimension économique face au dumping et politique envers l'immigration. Elle est appuyée par la fermeture progressive des chemins d'immigration en vertu d'une politique restrictive globale qui contraste avec les avantages dont jouissent les résidents Européens en termes de circulation physique et économique.



Le projet APSU vise à favoriser l'entrepreneuriat pour freiner l'immigration rurale



Trente-cinq d'entre elles sont restées dans leur village et continuent leurs activités entrepreneuriales. Dans les zones andines, Eclasio favorise l'agroécologie et l'économie rurale, pour lesquelles les migrations cycliques entre les campagnes et les villes suscitent de nouvelles dynamiques peu étudiées. Cependant, la crise du Coronavirus tend à bouleverser les tendances, en générant des pressions supplémentaires sur les ressources, en particulier l'eau, la terre et les aliments, ce qui pourrait entraîner leur surexploitation, tout comme des conflits. Il est difficile de dire à ce stade si ce bouleversement des dynamiques habituelles sera provisoire ou apportera des modifications sur le long terme. Le projet de recherche-action Systèmes Alimentaires Marché et Eau (SAMA) compte intégrer une analyse de la situation, notamment dans le but de comprendre comment ces dynamiques socio-territoriales influencent la gestion de l'eau et les systèmes alimentaires, et par ricochet impactent la mise à l'échelle de l'agroécologie

D'une manière globale, il est urgent de prendre en compte théoriquement et pratiquement les conséquences qu'auront les changements climatiques en termes de déplacements de populations. Les zones ouest-africaines et sud-américaines sont des zones à certains égards fragilisées où la souveraineté alimentaire<sup>26</sup> n'est pas acquise pour toute personne. C'est dans cette optique qu'il est impératif d'intégrer ces conséquences pour agir efficacement et anticiper les problématiques qui émergeront. S'il est vrai qu'elles sont encore peu visibles, ou invisibilisées sur le plan mondial, les migrations climatiques deviendront un enjeu géopolitique global, qui concernera les pays industrialisés comme non-industrialisés, et qui seront en dehors des cadres institués actuels. Autant en

termes de définition, d'anticipation, de cadre légal et de politiques migratoires, les migrations climatiques demandent une prise en compte sérieuse et imminente à laquelle Eclasio compte participer. Autant la vision positive qui nourrit l'action d'Eclasio pourrait être saisie comme une opportunité de travailler le plaidoyer **en Europe** en faveur d'une migration gérée pour le bon développement des parties impliquées. Un très grand nombre d'études ont montré que les avantages multiples de la migration disqualifient souvent ses désavantages. Favoriser cette optique permettrait une migration supracontinentale circulaire plus sécurisée. Idéalement, c'est cette vision qu'il faut encourager dans les arènes politiques européennes. Il est également opportun de renforcer la collaboration et la discussion avec l'Université de Liège puisqu'Eclasio lui est directement rattaché. Grâce à un travail de longue haleine, l'Université de Liège a adopté la motion d'université « hospitalière<sup>27</sup> », motion sur laquelle Eclasio gardera une attention afin de proposer aux autorités universitaires des pistes de mise en œuvre de cette motion.



26. La « Souveraineté alimentaire » est un principe développé par le mouvement paysan international Via Campesina. Il a été présenté pour la première fois en 1996, à l'occasion du premier Sommet Mondial de l'Alimentation. Il invite à questionner la logique économique néolibérale du système alimentaire mondial. La première vertu du principe de Souveraineté Alimentaire est de parvenir à mettre le doigt sur le profond manque de démocratie dans les politiques agricoles et alimentaires au niveau mondial. On peut définir ce principe comme ceci : « Le droit des peuples et des États à déterminer eux-mêmes leurs politiques alimentaires et agricoles, sans porter atteinte à autrui ». Pour en savoir plus, voir : Oxfam Magasin du monde, « Comprendre la souveraineté alimentaire », (2020)

27. La Motion « Université Hospitalière » a pour objectif d'amener la communauté universitaire à réaffirmer son engagement dans une démarche d'accueil, d'hospitalité et d'inclusivité envers les personnes étrangères en situation de migration (prit au sens très large du terme) et de valorisation des initiatives portées par les membres de la communauté à travers tous ses corps, conformément à chacune de ses missions (l'enseignement, la recherche et le service à la collectivité). Le but plus largement parlant étant de mettre en lumière cet engagement en faveur de l'accueil et de l'hospitalité dans notre société.



### 4 Approches méthodologiques

#### 4.1 Méthodologies d'intervention participatives et inclusives

Par **participatives** et **inclusives**, Eclosio entend que ses méthodologies d'intervention visent une participation active de tous les acteurs quelle que soit leur sensibilité ou condition sociale. Eclosio estime qu'il s'agit d'une condition nécessaire pour favoriser l'appropriation des actions par les acteurs locaux et atteindre les changements visés.

Dans un monde rempli d'inégalités, l'inclusion implique des approches différenciées. Ainsi, Eclosio porte une attention particulière aux populations vulnérables, en particulier les familles paysannes et les groupes culturels délaissés par les politiques nationales. Face aux inégalités de genre, Eclosio octroie aussi une **place particulière aux femmes**, ainsi qu'aux jeunes et aux relations intergénérationnelles, face à divers défis tels que l'exode rural ou la relève générationnelle dans les organisations paysannes ; par exemple en Bolivie, Eclosio soutient des « **écoles écologiques familiales** », des cycles de formation où participent plusieurs membres de la famille (père-mère-fille) ; au Pérou, Eclosio soutient les efforts des jeunes de Slow Food pour développer leur propre réseau d'échanges et de formation.

Le concept de participation se décline dans l'ensemble des actions : dans l'identification des projets (partant des besoins exprimés par les populations et organisations locales/nationales) ; dans les formations (par exemple la **recherche-action participative**) ; dans les diagnostics et dans les actions de recherche et de dialogue des savoirs (co-construction) ; dans le développement de partenariats, synergies et actions de plaidoyer (**concertation multi-acteurs**) ; et d'une manière générale, pendant l'exécution et le suivi des actions (e.g. ateliers entre partenaires, rétro-alimentations envers les

organisations paysannes et familles, participation active de celles-ci lors des processus de capitalisation des expériences ou d'évaluation).

Parvenir à toujours plus d'inclusion et de participation reste un défi pour chaque action et implique une remise en question permanente. Par ailleurs, à terme, Eclosio souhaite que de telles méthodologies d'intervention puissent être inspirantes et davantage adoptées/adaptées par les acteurs et agents de développement, tant dans la sphère publique que privée.

#### 4.2 Partenariats multi-acteurs, synergies et réseautage

Eclosio ne mène pas ses actions de manière isolée, elle collabore avec des organisations partenaires, à travers des relations de proximité, et des **méthodes participatives et inclusives**. Les modalités stratégiques partenariales sont décrites dans les **politiques d'Eclosio**.

L'articulation multi-acteurs se définit comme « un processus par lequel des relations temporaires ou permanentes sont établies entre différents acteurs, basées sur la recherche d'objectifs communs qui transcendent les intérêts particuliers ou sectoriels, sans les annuler, dans un environnement dynamique de rencontre, de convergence, de coresponsabilité, d'échange et d'organisation qui reconnaît et valorise la diversité des acteurs. »<sup>28</sup>

Dans cette optique, Eclosio est à l'interface entre la société civile, l'expertise locale, et la communauté universitaire, dont elle mobilise collectivement tous les acteurs. Elle promeut et facilite des synergies entre ces acteurs et d'autres entités de différents secteurs de la société tels que le secteur public et entrepreneurial. Ces synergies ont notamment pour objectif de construire avec les apports de chaque acteur des visions intégrales et partagées du développement et de travailler sur un agenda transformateur, qui vise des changements structurels, garantissent un développement inclusif et durable, et influencent de manière effective les politiques publiques.

Par l'articulation multi-acteurs, Eclosio espère contribuer à la construction d'une société civile plus forte, plus efficace et plus efficiente qui inclut et articule tous les acteurs qui la composent, qui respecte et tire profit de sa diversité, qui promeut des stratégies complémentaires sur des territoires spécifiques, qui promeut, défend et respecte les droits humains et environnementaux, qui contrôle leur exercice par tous les citoyens et qui permet la reconstruction d'une vision commune du développement, du niveau local au niveau national et international.

Le projet Ecoles Ecologiques Familiales en Bolivie

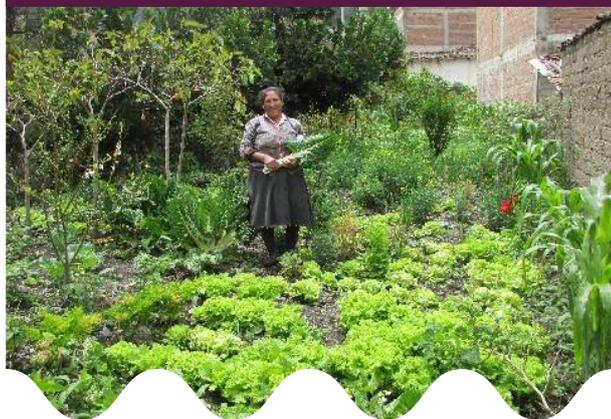




Quelques expériences significatives, dont les résultats et les produits appartiennent aux différents acteurs, illustrent bien cette thématique :

- **Mise en œuvre de multitudes de projets** ou programmes associant une grande diversité d'acteurs (projets ITV au Pérou et en
- **Facilitation de l'articulation et du dialogue multi-acteurs**, avec une spécificité autour des acteurs universitaires (Projets IMPAC au Pérou et SAF en Bolivie) ;

Le projet IMPAC compare les impacts économiques, socioculturels et environnementaux de deux modes de production agricole – agroécologique et conventionnel – dans les conditions de l'agriculture familiale andine du Pérou.



- **Organisation d'ateliers de sensibilisation** qui permettent aux citoyens de s'engager ; ce qui se concrétise par des actions de renforcement de capacités, de supports financiers, méthodologiques ou de coordination et réalisation conjointe d'activités (ECMS) ;
- **Programmes quinquennaux** cofinancés par la coopération belge au développement, mis en œuvre avec UNI4COOP.

- **Stimulation des collaborations**, renforcement et contribution aux travaux de réseaux tels que ceux entrepris par la plateforme COEECI au Pérou, PLATONGB en Bolivie, TAFAE et PFONGUE au Sénégal, la CAB au Bénin, ALISEA au Cambodge, et CNCD et CCF en Belgique ;

- **Synergie avec l'Université d'Abomey Calavi** (Bénin) pour la mise en place de méthodes agroécologiques de lutte contre une peste (chenille légionnaire d'automne) ;

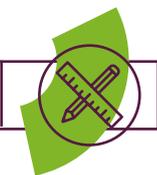
- **Création et appui de partenariats complexes** dans un but d'apprentissage mutuel, d'accès commun à des services, de gestion collective, et/ou de mutualiser les ressources pour plus d'efficacité. C'est le cas de la création des Collectifs 5 Deltas en Afrique de l'Ouest et du renforcement du NF3 au Cambodge et de l'appui multi-acteurs au CAP au Pérou et au MAB en Bolivie. L'appui au CAP a notamment abouti à la prolongation du moratoire jusqu'en 2021

« Projet de lutte contre la chenille légionnaire d'automne »



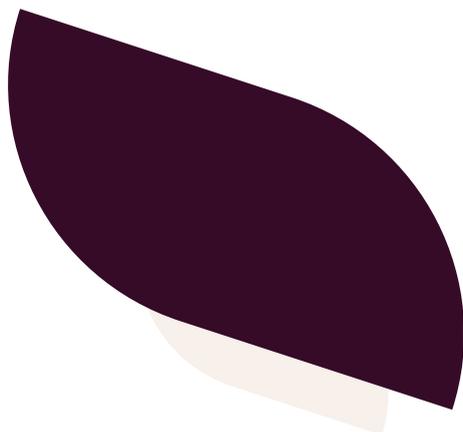
- **Partenariat multi-acteurs au Sénégal** entre les ONG internationales (Eclasio, GRET), les ONG locales (GRAIM), les entreprises privées (CNAAS, Allianz, Planet Guarantee), les Organisations de Producteurs (le RESOPP et ses entités affiliées) aboutissant à l'élaboration d'une méthode de déploiement d'une offre de services intégrés en milieu rural pour l'inclusion économique et sociale ;
- **Partenariat multi-acteurs en Guinée Conakry** (Eclasio, TRIAS, Osez Innover et CADES) pour renforcer les capacités de 16 OSC guinéennes ;

Eclasio souhaite valoriser d'ici cinq ans les apprentissages communs à travers des actions de gestion inclusive des savoirs, renforcer les plateformes thématiques dans les pays où l'ONG est présente, faciliter l'échange des apprentissages entre celles-ci et appuyer leurs actions de plaidoyer basé sur ces expériences. Cela passera notamment par la mobilisation et le renforcement de compétences pour répondre aux besoins des réseaux et plateformes en termes de facilitations ou d'apports en preuves, expertises ou positionnements.



Plusieurs défis, mis en évidence lors de réflexions avec les partenaires et alliés, restent d'actualité :

- **Renforcer l'articulation entre différents acteurs et différentes thématiques** non seulement au niveau national mais aussi dans des territoires spécifiques, qu'ils soient communaux, provinciaux ou régionaux ;
- **Faire émerger des facilitateur-trices ou leaders** et leur donner les outils pour mener à bien des projets et des dynamiques multi-acteurs ;
- **Faire en sorte que la diversité des institutions soit une opportunité** plutôt qu'une menace pour obtenir des résultats ;
- **Anticiper avec les partenaires d'espaces multi-acteurs** les besoins de moyens, humains en particulier, pour la mise en œuvre d'actions et l'obtention de résultats probants ;
- **Identifier les possibilités d'articulation** avec le secteur public et le secteur privé, tout en gardant un rôle de vigilance sur leurs politiques et leur mise en œuvre ;
- **Reconstruire et renforcer l'articulation** entre les ONG et les organisations sociales, entre les universités et les organisations sociales, et, à partir de là, établir des liens avec les mouvements sociaux, les promouvoir et les accompagner ;
- **Promouvoir une approche multi-acteurs, multisectorielle et multi-niveaux** du local au national, comme base de la durabilité.



### 4.3 Gestion inclusive des savoirs

Depuis quelques années, Eclosio se positionne comme organisation spécialisée en « Gestion des savoirs », mettant ainsi en valeur ses expériences accumulées dans le domaine. La précision de cette spécialisation est d'autant plus importante au vu de la spécificité universitaire d'Eclosio. En 2021, Eclosio a décidé d'amplifier son action au sein d'UNI4COOP pour porter ensemble une approche de gestion inclusive des savoirs (GiDS), suite à la décision des 4 membres du consortium de se positionner davantage comme facilitateurs de la coconstruction des savoirs avec leurs partenaires, tant scientifiques qu'issus de la société civile.

La gestion inclusive des savoirs<sup>29</sup> a comme finalité de participer au « changement » vers un développement humain durable. Elle met en œuvre des actions qui entraînent des changements chez les divers acteurs, en réponse à leurs besoins et leurs intérêts (amélioration des techniques culturelles des agriculteur.trice.s ; des pratiques de recherche des chercheur.euse.s ; compétences accrues concernant une thématique donnée, plaidoyer visant un changement de politiques...).

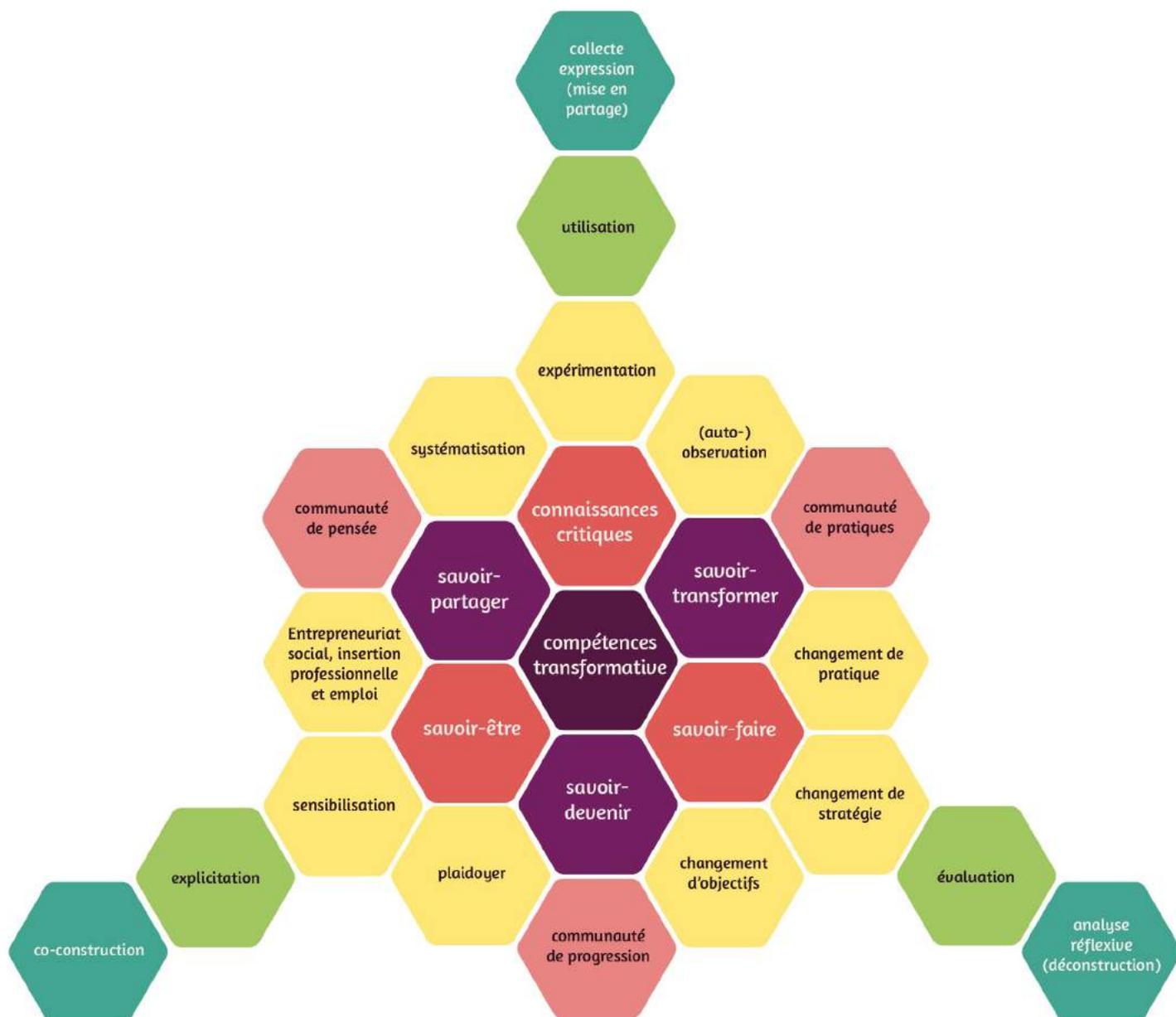
Ainsi, l'essence-même de la gestion inclusive des savoirs repose sur les **compétences transformatives** issues des **connaissances critiques**, du **savoir-faire**, du **savoir être** qui à leur tour, permettent de développer le **savoir partager**, le **savoir-transformer** et le **savoir-devenir** (cfr schéma page suivante).

Depuis ces compétences transformatives, en fonction des objectifs et des acteurs mobilisés, divers **processus de gestion inclusive des savoirs** sont mobilisés : (auto)-observation, expérimentation, systématisation, transmission-adaptation, sensibilisation, plaidoyer, changement d'objectifs, changement de stratégie, changement de pratique.

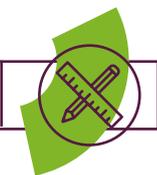
Plusieurs communautés – **communauté de pensée**, **communauté de pratique**, **communauté de progression** sont créées et se mettent en mouvement aux carrefours de ces processus de gestion des savoirs. Composées d'**acteurs divers**<sup>30</sup>, ces communautés de partages participent à **trois objectifs principaux** qui sont : **l'évaluation** en vue d'une analyse réflexive, la **mise en partage** par la collecte et l'expression, enfin, la **co-construction** par l'explicitation.

<sup>29</sup>. Extraits du document interne *Etat des réflexions de la gestion des savoirs*, notamment suite aux réunions de juillet 2017 dans les zones et aux échanges de la mission d'octobre 2017 au Pérou.

<sup>30</sup>. Plusieurs acteurs et actrices de changement ont été identifiés lors de l'élaboration de la TOC de l'outcome GiDS d'UNI4COOP: les acteurs.trices de première ligne (jeunes, paysan.nes, patient.es, et/ou publics marginalisés ou discriminés ; les OSC/ ONG ; les autorités publiques ; les membres académiques et scientifiques des Universités, enseignant.es des Hautes Ecoles et le personnel des centres de recherche ; les plateformes, réseaux, coalitions, alliances et consortium d'organisations.



Dans le cadre du précédent plan stratégique déjà, Eclasio a mené de nombreuses initiatives visant à coconstruire des savoirs, à faire coexister la recherche de solutions par des acteurs issus de la société civile et des chercheurs, par exemple dans le cadre de recherches-action dans le domaine de l'agroécologie (Projet ASSET<sup>31</sup> au Cambodge ou IMPAC au Pérou), par le biais d'organisation d'échanges, de colloques sur des thématiques liées à la préservation de l'environnement (Projet U4C Expertise universitaire mangroves<sup>32</sup>), ou encore dans le cadre des activités de l'éducation citoyenne.



D'ici 2026, Eclasio et UNI4COOP ont pour ambition de faire en sorte que les acteur-trices de changement<sup>33</sup> transposent des pratiques innovantes issues des terrains d'intervention du programme U4C dans des actions et des politiques contribuant à l'atteinte des ODD. Sans abandonner les actions de soutien et de renforcement des acteurs de première ligne, UNI4COOP propose de renforcer les mécanismes de valorisation et de coconstruction de différents types de savoirs émanant de différents types d'acteurs-trices afin d'offrir des réponses mieux adaptées aux défis sociétaux vécus par chacun d'entre eux-elles. Le principe d'inclusivité, de coconstruction et d'interdisciplinarité sont au cœur de l'action et tend à coordonner et opérationnaliser cette vision depuis les actions de terrain.

Plusieurs initiatives ou innovations GiDS sont en cours d'identification et seront développées selon des critères de qualité (interdisciplinarité, diversité des acteurs impliqués, multizones, cible identifiée quant à l'utilisation de l'extrant GiDS) selon des protocoles à définir avec les équipes de terrain et les acteurs de première ligne. De façon non exhaustive :

- **Évaluation multidimensionnelle** de l'impact de l'agroécologie sur la durabilité des systèmes alimentaires ;
- **Outil de modélisation informatique** permettant d'anticiper les effets des changements climatiques sur des littoraux (mangroves) ;
- **Réflexion** sur les diverses modalités d'introduction et de prise en compte du genre dans les activités ;
- **Réflexion et recommandations** pour les activités d'apprentissage collectif (outils et méthodologie) ;
- **Communauté d'apprentissage** autour des dispositifs de « recherche-action » ;
- **Communauté de pratiques** autour des pédagogies d'ECMS et des outils pédagogiques
- **Communauté de pratiques** « Entrepreneuriat social et durable ».

Eclasio continue son action GiDS également dans différents projets.

Pour la plupart des initiatives et innovations, plusieurs critères et étapes sont exigés pour maintenir l'inclusivité dans les pratiques : identification des pratiques innovantes, diversité des typologies d'acteurs-trices contribuant à la co-construction, interdisciplinarité des contributeur-trices avec une attention au genre,

constitution d'espaces d'échanges interdisciplinaire et multiacteurs, contribution multizone, critique et évaluation au prisme du genre, de la justice sociale et de l'environnement, systématisation et diffusion, accompagnement et prise en compte des pratiques systématisées auprès des acteurs de changement.

La GiDS au sein d'Eclasio/U4C implique d'optimiser le lien entre actions, réalités de terrains, recherches actions et capitalisations de ces actions, diffusions et utilisation de ces capitalisations dans le cadre du plaidoyer et de la définition de positionnements institutionnels. Le défi consiste essentiellement à agir à plusieurs niveaux afin d'institutionnaliser la GiDS et rendre son opérationnalisation structurée et accessible à l'ensemble de l'équipe. Un autre défi important et permanent est de renforcer le rôle de pont entre les mondes académiques, paysans et société civile pour contrer un contexte de hiérarchisation des savoirs.

### 4.4 Education à la citoyenneté mondiale et solidaire & Education permanente

La mission de l'Education citoyenne est de contribuer à la construction de sociétés plus justes, durables, inclusives et solidaires en conscientisant la population aux enjeux mondiaux et en renforçant l'action individuelle et collective des citoyen-nes.

Campus en Action, un week-end de mobilisation inter-campus pour des systèmes alimentaires durables avec Uni4Coop



En commun avec ses partenaires d'UNI4COOP, Eclasio a pour objectif, avec le concours des membres des Etablissements d'Enseignement Supérieur, des acteurs de la société civile, des acteurs-trices internationaux, et des ONG universitaires, de sensibiliser les jeunes aux enjeux du système mondial et de ses différents rapports de domination. Ceci afin qu'ils et elles s'engagent individuellement et collectivement pour une société inclusive, durable, équitable et solidaire.

<sup>33</sup>. En qualité de consortium d'ONG universitaires, relié à des centres d'enseignement et de recherche, UNI4COOP a un rôle d'intermédiation à jouer entre les différents partenaires pour le développement mondial, et tout particulièrement avec les acteur-trices de première ligne (étudiant-e-s, jeunes, patient-e-s, paysan-nes, etc. à la fois impliqué-e-s dans les projets et bénéficiant des retombées de ces derniers y compris de manière indirecte), les organisations de la société civile, les réseaux et plateformes, les autorités, les académiques et chercheurs ; en permettant à chaque savoir de s'exprimer, d'être pris en compte pour apporter sa contribution à une recherche de solution durable aux défis sociétaux.



Afin d'amplifier son action, Eclasio travaille avec des étudiant-e-s relais dont elle contribue à renforcer les compétences méthodologiques et/ou thématiques afin d'approfondir leurs connaissances et d'enrichir leurs actions. Eclasio développe un focus particulier pour les étudiant-e-s en mobilité internationale afin qu'ils et elles adoptent une posture réflexive sur leur démarche. Eclasio mobilise également les enseignant-e-s afin qu'ils-elles intègrent dans leur cours les enjeux et les méthodologies d'éducation citoyenne. Eclasio développe également un plaidoyer vis-à-vis des autorités académiques afin qu'elles mettent en place un cadre favorisant des institutions académiques inclusives, durables, équitables et solidaires, qu'elles se positionnent dans la société et intègrent davantage l'éducation citoyenne dans les cursus.

Pour renforcer son action, Eclasio développe une démarche proactive de mise en réseaux d'acteurs académiques et associatifs, se positionnant ainsi comme une interface. Dans cette démarche, Eclasio met une attention particulière à donner la parole aux acteurs-trices issus des marges qui demeurent généralement invisibles dans le débat public.

Par l'éducation citoyenne, Eclasio participe :

- **À la lutte contre les rapports de domination** liés à une prétendue race, un lieu de naissance, au genre, à une religion, à l'orientation sexuelle, politique, à l'âge ou à toutes autres dimensions sociales, économiques, culturelles, éducatives. Eclasio se donne comme objectif de contribuer à ce que le public cible soit en capacité d'identifier les mécanismes systémiques et structurels à l'origine des inégalités et les formes de dominations sous-jacentes et d'identifier les différents leviers individuels et collectifs pour enrayer ces mécanismes. Dans cet objectif, Eclasio a par exemple, accompagné des groupes d'étudiant-e-s dans la création d'outils de sensibilisation à la prise de conscience de leurs privilèges qu'ils-elles ont ensuite animé auprès de leurs pairs.
- **À la construction d'une société ouverte** en luttant contre les préjugés, les stéréotypes, le repli sur soi et en développant les compétences interculturelles de décentration, compréhension de l'Autre et de négociation d'un espace d'entente dans une perspective d'égalité entre tous et toutes. Dans cette perspective, Eclasio propose par exemple des formations au départ pour les étudiant-e-s qui partent en stage à l'étranger. En accord avec son expertise en Gestion Inclusive des Savoirs (GIdS), Eclasio souhaite également contribuer à la remise en question d'une conception universelle des savoirs occidentaux et l'enrichir des savoirs et des points de vue d'autres horizons.

- **Au renforcement de la citoyenneté** en contribuant à ce que le public cible soit sensibilisé et devienne acteur de la transition écologique à l'université et dans la société dans son ensemble. Pour ce faire, Eclasio accompagne, par exemple, des enseignant-e-s dans la réflexion, pour intégrer les préoccupations écologiques dans leur enseignement.



Le projet Student Mindchangers vise à construire collectivement un autre regard sur la migration via une mobilisation étudiante

D'un point de vue méthodologique, Eclasio propose des pédagogies actives, basées sur l'intelligence collective, qui partent de l'expérience des participant-e-s et s'adaptent à leur préoccupation.

Les ambitions pour les années à venir sont principalement de renforcer le principe d'inclusivité dans les thématiques et méthodologies de travail. Les publics à la marge sont des publics non homogènes, mouvants, issus de différentes minorités et à l'intersection de plusieurs dominations mais incontournables à intégrer dans les espaces de débat et de pouvoir si nous souhaitons participer et maintenir notre effort à une démocratie culturelle. L'effort d'inclusivité avec une attention particulière au genre doit être actualisé en continuité et être réalisé en permanence.

Eclasio ambitionne de toucher davantage de membres de la communauté universitaire, notamment via la présence de l'équipe d'Education citoyenne dans les cursus et hors cursus sur les campus de l'ULiège auprès des corps académiques, des groupes-relais étudiants mais également auprès de la société civile.

Compte-tenu de sa spécificité universitaire et de son projet d'affirmer son expertise en gestion des savoirs, Eclasio ambitionne une reconnaissance en axe 3.2 intitulé « Productions d'analyses et d'études » en Education permanente. Par cette production, Eclasio a pour objectif de renforcer et de faire rayonner son approche GIdS en s'appuyant sur ses expertises thématiques mais également en termes de facilitation de co-construction de savoirs. Son positionnement en



tant qu'interface d'échanges de savoirs entre monde universitaire et société civile se verra ainsi renforcé.

Aussi, cet axe publication de l'Education citoyenne (ECMS et EP) participera à l'objectif de faire un lien en accord avec l'approche GiDS, de renforcer le lien entre les zones d'interventions, de faire face à des inégalités systémiques en intégrant la parole des publics qui ont peu ou pas accès à des espaces d'expression « locaux » ou « internationaux ». Un projet qui peut être « résumé » comme ceci :

...ni la culture pour tous, ni la culture pour chacun mais la culture par chacun et avec chacun dans une optique de développement de tous.

Marcel HICTER

### 4.5. Formations et renforcement des compétences

Les activités de formation ont pour objectif de renforcer les savoirs, savoir-faire, savoir-être et savoir devenir ainsi que les capacités d'analyse et d'action des participant.e.s. La conception des formations s'inspire, entre autres, du cycle d'apprentissage de l'adulte qui partent de l'expérience préalable des participant.e.s, propose une analyse et une réflexion sur cette expérience, invite aux raisonnements et propose de nouvelles informations afin de l'enrichir et aboutit à une nouvelle mise en pratique-expérimentation. Les méthodologies de formation se basent sur le dialogue des savoirs et la co-construction (voir [gestion inclusive des savoirs](#)). Elles se veulent **participatives et inclusives**. Cette approche méthodologique, basée sur les expériences et les connaissances des participant.es dans une dynamique de co-construction, renforce l'engagement des participant.es dans le processus d'apprentissage et par conséquent l'estime de soi. Ce processus favorise notamment l'autonomisation (jeunes, femmes, populations discriminées) et une participation active dans les changements visés.

**Différentes formes** d'activités existent : formations dans le cadre des projets de développement à l'attention des groupes cibles (producteurs.rices, facilitateurs.rices) ; formations continues certifiantes pour cadres du développement (méthodologie GCP/GAR, gestion des dimensions humaines dans les projets) ; formations de courte durée (de 2 à 10 jours), techniques ou méthodologiques ; formations au départ.

Elles peuvent aussi se traduire par la sensibilisation des participant.e.s aux méthodes d'apprentissage et le développement de la réflexivité sur les pratiques - par exemple : comment mener une expérience dans les champs, tester des améliorations, déconstruire un processus de formation (ECMS) - renforcer leur autonomie en développant des capacités d'auto-apprentissage.

En zone andine, Eclasio mène notamment des formations avec des producteurs.rices et des

Les participant.e.s au 'Stage méthodologique en appui à l'innovation en agriculture familiale' visitent une parcelle à Gembloux AgroBio-Tech



leaders communautaires en gestion participative du territoire et en agroécologie, en se basant sur des processus comme « De Paysan à Paysan » (échanges d'expériences entre pairs, expérimentation en champ, émergence de « promoteurs.rices » qui font tache d'huile) ou la recherche-action participative (méthode d'apprentissage collectif où les participant.es sont sujet.es et acteur.rices de la recherche et expérimentent des alternatives innovantes).

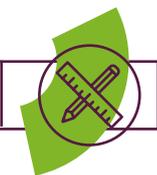
Échange d'expériences d'aménagement du territoire entre les membres de la communauté de La Merced et Pamparomás, au Pérou



A moyen terme, Eclasio vise à ce que les groupes avec lesquels elle collabore puissent davantage accéder à la formation en tant que droit fondamental, et qu'ils puissent, via le renforcement de leurs compétences et de leurs capacités d'analyse qui en découle, se constituer davantage en acteurs de changements sur les thématiques et enjeux de société qu'Eclasio soutient.

Pour cela, Eclasio travaillera dans les cinq années à venir à renforcer les formations et interventions en activant les différentes portes de changement<sup>34</sup> ; à encourager la circulation des connaissances produites entre les différentes zones d'intervention ; à faire reconnaître la pluri-dimensionnalité des savoirs en particulier en contexte universitaire.

<sup>34</sup> Daniel Faulx, Cybill Nion, Pierre Collière et Eric Capoen, 2019. Mettre en œuvre des actions de formation et de changement, une relecture contemporaine de Kurt Lewin dans le contexte de l'agro écologie. Presses universitaires de Liège | « Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale », 2019/1 Numéro 121-122 | pages 25 à 44. <https://www.cairn.info/revue-les-cahiers-internationaux-de-psychologiesociale-2019-1-page-25.htm>



### 4.6. Positionnements et plaidoyer

Le plaidoyer est la défense active d'une idée ou d'une cause par des stratégies et des méthodes qui influencent les opinions et les décisions de personnes et d'organisations. Le plaidoyer vise la création ou la modification de politiques, lois ou réglementations, la distribution des ressources ou toute décision affectant la vie des citoyens, et le suivi de la mise en œuvre des décisions prises. Il s'adresse aux décideurs, notamment aux politiciens, aux membres du gouvernement et aux fonctionnaires, mais également aux dirigeants du secteur privé.<sup>34</sup>

Le plaidoyer peut s'orienter sur différentes stratégies : plaidoyer politique envers les décideurs ; plaidoyer académique envers les universités ; plaidoyer envers les entreprises pour qu'elles changent leurs habitudes.

Partout où un changement doit se faire, le plaidoyer a un rôle à jouer.<sup>35</sup>

Pour obtenir les changements qu'Eclosio se propose dans sa vision, l'action est organisée autour de différentes **stratégies** complémentaires que l'on peut résumer en :

- **Sensibilisation** envers un public large qui peut faire pression sur les décideurs-euses (voir ECMS) ;
- **Actions territoriales** visant à initier des changements au niveau pilote ;
- **Gestion inclusive des savoirs** visant à retirer des apprentissages de l'action et les confronter à d'autres savoirs ;
- **Plaidoyer académique** pour influencer les politiques sur les campus universitaires ; Plaidoyer visant à valoriser ces apprentissages pour influencer les décisions politiques, institutionnelles et individuelles.

Le plaidoyer constitue donc une composante indispensable pour que les changements soient mis en œuvre à plus grande échelle, au service d'un monde plus juste et plus durable et vers l'exercice des droits fondamentaux.

Présent dans la majorité des stratégies d'intervention d'Eclosio, **le plaidoyer se réalise de différentes manières**:

- **Contribution à la co-construction de connaissance par la recherche-action** permettant d'enrichir avec des preuves l'argumentaire de plaidoyer : c'est le cas du projet de synergies IMPAC impliquant 7 universités et 6 organisations tant péruviennes que belges.

- **Accompagnement de partenaires dans leur processus de plaidoyer.** C'est le cas du groupe thématique « agriculture familiale durable » au Pérou. Cela passe par la génération d'analyses et de positionnement en lien avec un agenda de discussion, subtil mélange de gestion des savoirs et plaidoyer.
- **La coordination multi-acteurs de campagnes de plaidoyer au sein de plateformes** : c'est le cas de la campagne <https://yes2agroecology.be/> où Uni4Coop a pu apporter son expertise à la Coalition contre la Faim, ou également des actions coordonnées du Consortium agroécologique Péruvien et CONVEAGRO. Eclosio est également active dans la TaskForce Agroécologie (TaFAÉ), le Comité de Développement et de Promotion de l'Assurance Indicielle (CDPAI) au Sénégal, le Consortium Agroécologique du Bénin, ou la plateforme ALISEA au Cambodge.

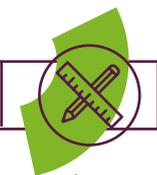


#### A l'horizon 2026, Eclosio vise à :

- **Partager des positionnements institutionnels** autour des axes thématiques du plan stratégique, en tenant compte du respect des droits et leur exercice par les populations avec qui Eclosio travaille ;
- **Développer ses capacités de plaidoyer** et disposer d'une équipe spécialisée en plaidoyer reconnue, en coordination avec UNI4COOP ;
- **Articuler la gestion inclusive des savoirs (GiDS), l'éducation permanente (EP) et le plaidoyer**, en partageant les réflexions, les apprentissages et les productions de la GiDS et l'EP au service du plaidoyer, par exemple en promouvant, avec les membres d'UNI4COOP, le débat et la construction de contenu argumenté, à l'interface des expériences d'UNI4COOP et de celles de ses partenaires et publics, ou en valorisant des connaissances provenant d'acteurs universitaires ;
- **Participer aux réseaux et aux plateformes** avec d'autres acteurs par des apports en termes d'expériences, de preuves, de systématisation ou de résultats d'études aux services des campagnes de plaidoyer ; par ses apports dans l'élaboration de communiqués et campagnes ; par ses capacités de facilitation de groupe de travail ou des réseaux/plateformes eux/elles-mêmes.

<sup>34</sup> Définition de l'association pour le progrès des communications (www.apc.org)

<sup>35</sup> Ritu R. Sharma, 1997. Introduction au Plaidoyer. Guide de formation. [http://www.fao.org/elearning/course/FR/pdf/plaidoyer\\_introduction.pdf](http://www.fao.org/elearning/course/FR/pdf/plaidoyer_introduction.pdf)



Les **défis** qui attendent Eclasio sont :

- Dans chaque pays ou région, **mettre en œuvre ou renforcer des alliances spécifiques**, avec partenaires, plateformes, comme Eclasio ou avec d'autres ONG internationales, en fonction de l'intérêt d'y développer des actions de plaidoyer ;
- Le positionnement et le plaidoyer politique, comme leurs noms l'indique, imposent de prendre des positions politiques, au sens noble du terme. Il faut par conséquent s'attendre à des **débats internes et externes** qui ne seront pas toujours simples.

### 4.7. Digitalisation au service de l'action

Durant la pandémie COVID-19, la digitalisation a pris de l'ampleur et l'utilisation des TIC est devenue un moyen très pratique et accessible pour apporter et échanger des savoir-faire avec les équipes, les autres acteurs et les groupes cibles. Cela a aussi permis de garder, voire renforcer, la connexion avec les territoires, ainsi que de coordonner, former ou exercer un dialogue démocratique entre les différents niveaux de la société (webinaires, réseaux sociaux). Les TIC facilitent l'accès à l'information, l'élaboration d'agendas communs et la diffusion d'expériences reproductibles dans d'autres territoires. Elle fait déjà partie de la gestion des actions d'Eclasio et d'UNI4COOP, de leurs partenaires et alliés. La révolution des données et le passage au numérique qui progresse à vive allure dans toutes les régions du monde ont fortement contribué au développement, mais jusqu'à présent, les bénéfices ne sont pas répartis uniformément. Eclasio, en phase avec la note stratégique « Digital for Development - (D4D) de la Coopération belge au développement » « n'envisage pas le numérique comme un objectif en soi, mais comme un vecteur transversal permettant d'obtenir de meilleurs résultats pour un plus grand nombre de personnes dans le besoin. »

Quelques exemples illustrent **l'importance qu'Eclasio donne à cette approche méthodologique** :

- Au **Bénin**, en partenariat avec TIC-Agro Business Center (TIC-ABC), Eclasio met en œuvre plusieurs actions : (i) pour faciliter les échanges commerciaux (offre et demande), le projet « Reconnecter les Jeunes Entrepreneurs aux Marchés Urbains et Périurbains dans un contexte de COVID (ReJEM) » met à la disposition des jeunes une solution numérique accessible et adaptée à leurs besoins et leurs capacités. Cette solution est basée sur du SMS pour ceux n'ont pas de smartphone et sur android pour les utilisateurs de smartphone ; (ii) le projet « DIGICLA - Une solution digitale pour une gestion agroécologique plus efficace et efficiente de la Chenille Légionnaire d'Automne (CLA) » vise à promouvoir une adoption durable à grande échelle de pratiques digitales et agroécologiques par les jeunes producteurs et productrices de maïs en vue de l'augmentation des

rendements et de la production dans le Nord Bénin.

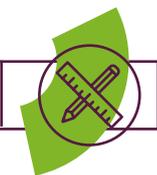
- Au **Pérou**, l'application mobile « NutriAPP » est une initiative créée en 2017 par le Consortium Agroécologique Péruvien (CAP), appuyé par Eclasio et SOS Faim, dans le but de fournir aux citoyen·nes l'information sur les aliments ultra-transformés contenant des doses excessives de sucre, graisses saturées et sodium. Diverses campagnes de sensibilisation auprès du grand public ont suivi son lancement. En 2019, le projet et le travail de plaidoyer du CAP aboutirent à la mise en application par le gouvernement péruvien de la loi N°30021 obligeant toutes les entreprises à apposer les octogones « avertissement » sur les emballages des produits à risque pour la santé.



Le projet NutriAPP a permis d'accélérer la mise en application de la loi N°30021 par le gouvernement péruvien, qui oblige les entreprises à apposer un octogone noir sur les produits à risque pour la santé.

Conscients des risques liés aux inégalités dans l'accès aux TIC (avec des conséquences plus importantes en temps de pandémie), Eclasio souhaite que, d'ici 2026, l'utilisation des TIC au service du développement soit intégré dans la majorité de ces actions et par la majorité des acteurs. Cela se traduira notamment par : le développement d'applications quand celles-ci apportent une plus-value aux populations ciblées par les actions ; le renforcement des capacités, en particulier des femmes, pour l'utilisation des TIC ; le développement d'une culture numérique pour les entrepreneur·ses ; des actions de plaidoyer pour améliorer la connectivité rurale ; l'utilisation d'instruments standardisés pour la gestion des données, notamment pour le suivi et l'évaluation d'impact des actions dans plusieurs pays (TAPE pour l'agroécologie, MDD-W, WEAI et autres instruments de gestion à digitaliser).

Dans son action, Eclasio suit les neuf principes du développement numérique (principes définis par un groupe d'experts et de praticiens du développement, issus de plusieurs organisations internationales dont l'Unicef, le PNUD, l'OMS, la BM) : Concevoir avec l'utilisateur ; Comprendre l'écosystème existant ; Conception pour l'échelle ; Construire pour la durabilité ; Se baser sur les données ; Utiliser des normes, données ; sources et innovations ouvertes ; Réutiliser et améliorer ; Assurer la confidentialité et la sécurité ; Collaborer.



### 4.8. Communication

Dans une société où les médias et la visibilité médiatique ont de plus en plus d'importance, où l'évolution des nouvelles technologies, la digitalisation des canaux de communication, poussent à utiliser des outils de ciblage de plus en plus précis et des techniques de communication innovantes, où le public est de plus en plus attentif en termes de terminologie, de déconstruction des rapports de force et de domination (genre, décolonisation, etc.), où le public a des attentes de plus en plus exigeantes en termes de qualité de contenus (texte/photo/vidéo), où le public cherche des contenus de plus en plus courts, synthétiques, efficaces ou spécifiques, dans un contexte de surinformation et surabondance de projets et d'organisations de la société civile sur internet et les réseaux sociaux, Eclasio a commencé une réflexion sur ses stratégies de communication afin de les affiner voire, redéfinir. Comme pour le numérique, Eclasio n'envisage pas la communication comme un objectif en soi, mais un vecteur transversal permettant d'obtenir de meilleurs résultats pour un plus grand nombre de personnes dans le besoin.

La réflexion débouchera sur une stratégie documentée, adoptée par tou·tes les membres de leur équipe de communication et connue par tout le personnel d'Eclasio. Elle prendra notamment en compte les éléments suivants :

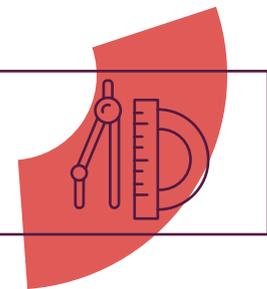
- Via une **nouvelle identité visuelle**, accessible et flexible, Eclasio propose des productions de qualité, cohérentes entre elles, et augmente sa crédibilité et sa notoriété.



- La communication d'Eclasio est **sensible et cohérente** par rapport à ses valeurs, c'est-à-dire attentive aux questions d'inclusion (genre), de réduction des discriminations.
- L'**articulation avec la gestion inclusive des savoirs**, qui peut fournir des contenus thématiques transmissibles aux différents publics ciblés. La GiDS s'appuie sur des pratiques de communication pour atteindre ses objectifs. Les deux pôles s'alimentent mutuellement.

- La **prise en compte de la communication dès l'écriture du projet**, budgétisée pour assurer sa faisabilité et qualité (au même titre que celle des bailleurs et partenaires), et cette communication est au service des différent.es projets/missions afin de les aider à atteindre leurs objectifs spécifiques.
- Le grand public peut suivre les projets et leurs résultats à travers ses **outils de communication** (Internet, réseaux sociaux). Une découverte d'Eclasio via une approche thématique et/ou géographique permet au grand public de se familiariser à son action.
- Les **relations partenariales sont mises en évidence**. En particulier, la dynamique d'interaction et de valorisation mutuelle avec l'ULiège est communiquée au grand public sur les médias de l'ULiège et d'Eclasio. Par ailleurs, Eclasio s'intègre dans les stratégies d'Uni4Coop, comme plateforme de mutualisation des ressources et des outils (accès à d'autres compétences, outils et d'autres expertises mobilisables dans les autres ONG)
- Eclasio réfléchit sa **stratégie de communication** périodiquement dans une dynamique d'optimisation de ressources, d'outillage des chargé-es de projets ou sous-traitance des missions d'expertises, tout en incluant celle-ci dans une stratégie à court, moyen et long terme, mesurable et atteignable.
- Eclasio clarifie et harmonise sa **présentation grand public entre les zones**, tout en préservant les spécificités de chacune d'entre elles. Chaque membre d'Eclasio peut partager le plan stratégique de l'association (visions, missions et valeurs, thématiques principales) sous un format « pitch » et ainsi le rendre accessible et transmissible par le grand public et les partenaires.
- La communication d'Eclasio est **« engagée avec mesure »**, pour être cohérente avec sa dimension universitaire. Elle promeut le débat argumenté en recherche d'un modèle de société durable, inclusif, juste et solidaire, en phase avec les valeurs défendues par l'association. Eclasio est militante au sein de coalition de la société civile (campagnes de plaidoyer CNCD, CCF, DYTAES). Elle relaye les campagnes des coalitions et s'appuie sur leurs communications pour partager son positionnement.

# Partie III : Moyens et outils



## 5. Présentation de la structure organisationnelle

### 5.1. Les instances de décision et leur légitimité/rôle

Les instances de décision sont présentées dans les statuts de l'organisation (actualisés et validés lors de l'AG de septembre 2018) ainsi que dans le document de délégation de pouvoirs qui a été validé en CA le 26 novembre 2020.

Au niveau opérationnel, les processus de décision et d'organisation sont décrits dans le document : « Lignes directrices relatives aux étapes de montage de projet », lui aussi validé en CA du 26 novembre 2020 (annexe 1).

Au niveau des instances de décision, les divers niveaux de pouvoir et les responsabilités liées sont les suivants :

- **Assemblée Générale** : souveraine, composée des membres de l'association
- **Conseil d'administration**, composé d'administrateur.trice.s
- **Coordination générale** (Belgique)
- **Coordination régionale** (Pérou/Bolivie et Afrique de l'Ouest)
- **Coordination nationale** (Sénégal, Bénin, Guinée, Cambodge).

En annexe 2, quelques extraits de ces documents sont présentés afin de mieux préciser les limites de responsabilités de ces divers niveaux/fonction.

Divers comités ou groupes mixtes CA et équipes sont également formalisés :

- **Le comité de recrutement du personnel** sous contrat du siège en charge de gérer la procédure de recrutement après approbation de l'ouverture de poste par le CA ;
- **La Commission Ethique** ayant comme mission de promouvoir la diffusion et le suivi de la Charte Éthique, ainsi que de veiller à son respect. La commission pourra agir de sa propre initiative ou à la demande du Conseil d'Administration d'Eclosio. La Commission constitue également le point de conseil et de contact confidentiel en matière d'intégrité, conformément à la charte intégrité.
- **Le groupe de travail « Ethique des financements privés »** a comme mission d'instruire tout projet visant à construire un partenariat avec tout nouveau bailleur potentiel privé, et pour une perspective d'appui supérieure à 5.000 € (au siège et sur le terrain).

D'autres groupes ou comités, ponctuels ou structurels, peuvent être mis en place à la demande de l'équipe ou

du conseil d'administration.

En annexe 3, quelques extraits du document de délégation de pouvoirs sont présentés afin de mieux préciser les limites de responsabilités de ces divers groupes et comités.

### 5.2. L'organigramme

L'organigramme présenté en page 39 schématise l'organisation au siège d'Eclosio et ses relations avec les zones d'intervention.

#### Description de l'organigramme et de l'organisation de l'équipe opérationnelle :

Au niveau opérationnel (équipes)

- Une **coordinatrice générale**, localisée au siège de l'ONG à Gembloux et dont les fonctions et responsabilités sont cadrées par le document de délégation de pouvoir ;
- Des **coordinateurs régionaux** dans les deux zones d'action principales, actuellement expatriés :
  - **un coordinateur pour la zone andine**, supervisant le développement des actions et projets d'Eclosio au Pérou et en Bolivie ;
  - **une coordinatrice pour l'Afrique de l'Ouest**, supervisant le développement des actions et projets d'Eclosio au Sénégal, en Guinée et au Bénin ;
- Des **coordinateurs pays** dans les pays suivants : Bénin, Sénégal, Guinée. Au Pérou et Bolivie, le coordinateur régional fait également fonction de coordinateur pays. Au Cambodge, UNI4COOP a engagé un directeur pays « Uni4Coop », mutualisé entre Eclosio et Louvain Coopération ;
- Des **équipes opérationnelles** dans toutes les zones d'intervention à l'exception de la Bolivie où la réalisation des actions se fait exclusivement via les partenaires locaux. Ces équipes opérationnelles sont très diverses en fonction des pays et se structurent selon des organigrammes qui leur sont propres. Elles intègrent :
  - des **coordinateurs/chargés de programmes ou projets** responsables de la bonne identification et mise en œuvre des actions, en collaboration et appui aux partenaires locaux ; selon les cas et toujours en complément (et non substitution) des compétences présentes chez les partenaires locaux ;
  - une **équipe administrative et financière**, composée de responsables administratifs (Bénin et Sénégal), de comptables (Guinée, Pérou, Cambodge), de responsables des



ressources humaines (Sénégal) et d'aides comptables ;

- des **responsables du suivi et évaluation** (éventuellement avec leur équipe) (Pérou/ Bolivie, Sénégal, Bénin, Guinée) ;
  - des **agents techniques, animateurs, formateurs,...** en fonction des besoins des projets (toutes zones) ;
  - des **référénts thématiques** (par exemple agroécologie et entrepreneuriat au Sénégal) **ou méthodologiques** (gestion des savoirs, éducation permanente ; communication,...) ; en fonction des besoins des projets ;
  - des personnes chargées de la **logistique** (chauffeurs, entretien,...)
- Une équipe au siège d'**appui stratégique** à l'ensemble des actions (gestion financière et narrative, communication, recherche de fonds)
  - Les **expertises thématiques** (référénts) sont réparties dans l'équipe, au siège et sur les terrains. Elles exercent leur fonction « thématique » de façon partielle, à quelques exceptions près (au Sénégal).

**Comités opérationnels** : Ces comités ont des responsabilités collectives portées par l'ensemble de leurs membres :

- La **cellule ECMS** (Belgique) rassemblant l'équipe en charge de la conception et réalisation de projets et d'actions d'éducation citoyenne, d'éducation permanente, et les actions de communication éducative liées.
- La **CAP** (Cellule d'appui aux programmes - Belgique) : cette cellule est chargée d'impulser les réflexions stratégiques de développement de l'organisation au travers de ses actions/projets, en collaboration et appui des équipes dans les zones d'intervention et d'appuyer la gestion des projets tout au long du cycle du projet : identification, mise en œuvre, suivi, rapportage, évaluation, relation bailleurs). Son rôle est cadré par le document « **Lignes directrices relatives aux étapes de montage de projet** ». Ses membres se répartissent l'appui aux divers projets de l'organisation en fonction notamment des zones géographiques, de leurs domaines d'expertises, tant au niveau de la maîtrise des bailleurs concernés que des thématiques.
- Le **comité veille bailleurs** (Belgique et terrains) : ce comité rassemble toutes les opportunités de financement connues à l'instant T, arbitre et prends des décisions en fonction des besoins de cofinancement des diverses zones, et des caractéristiques des appels.
- La **CAR** (Cellule d'appui régional – Afrique de l'Ouest) : elle rassemble ponctuellement sous l'autorité de la coordinatrice régionale des membres des équipes

nationales sénégalaises ou béninoises, pour appuyer la gestion des projets à dimension régionale ou guinéenne.

- La **cellule de coordination régionale** (Afrique de l'Ouest) rassemble les coordinateurs pays sénégalais, béninois et la coordinatrice régionale, et approfondit la stratégie de développement de l'Afrique de l'Ouest.
- Les **cellules de coordination nationale** (Bénin et Sénégal).

### 5.3. Compétences et expertises

Outre leur lien fonctionnel tel que précisé ci-dessous dans l'organigramme, les divers employé.e.s d'Eclosio, dans l'ensemble de ses pays d'intervention, développent des compétences « thématiques », « méthodologiques » ou « maîtrise bailleurs », leur permettant de devenir interlocuteurs transversaux pour leur thématique d'expertise, tant à l'intérieur d'Eclosio (lors de l'identification, mise en œuvre et évaluation de projets ; lors des activités de gestion inclusive des savoirs et des réflexions stratégiques) qu'au sein d'UNI4COOP.

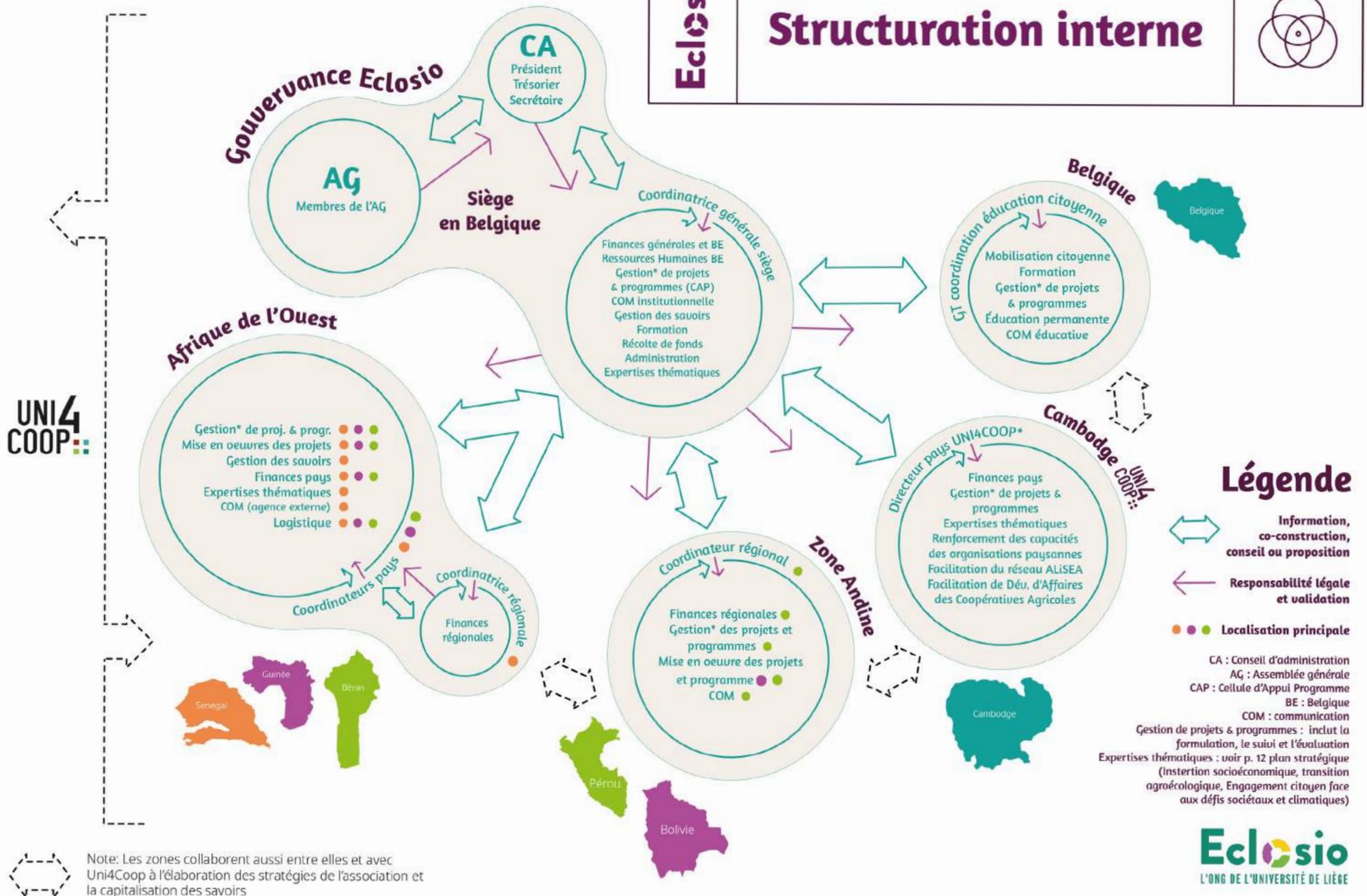
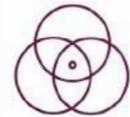
Au niveau « maîtrise bailleurs », ces expertises permettent à Eclosio de répondre adéquatement aux demandes et exigences des bailleurs concernés et de mieux gérer les risques y étant liés.

Au niveau des thématiques et méthodes/approches, ces pôles d'expertise se développent autour des axes présents dans ce plan stratégique. Ces pôles sont en évolution.

Ces pôles d'expertise ont une dimension stratégique importante. Ils visent, dans des domaines pour lesquels Eclosio se sent légitime d'investir et de progresser, un approfondissement, et une visibilité de cette thématique au sein d'Eclosio et d'UNI4COOP. Chaque pôle est coordonné par un-e interlocuteur-trice, qui travaille avec des équivalents dans les autres zones. Ces pôles sont opérationnalisés/ travaillés au sein des divers projets/ programmes.

L'interlocuteur-trice, en collaboration avec les équivalents dans les autres zones, a les fonctions suivantes par rapport à sa thématique d'expertise :

- Avoir une vision intégrée des principales actions/ projets d'Eclosio liées à son expertise.
- Développer ses compétences et connaissances
- Impulser/participer à une réflexion stratégique et analytique en interne et en externe- y compris au sein d'UNI4COOP, si et quand pertinent.
- Être l'interlocuteur-trice privilégié-e pour l'approfondissement de la thématique dans les projets et actions de l'ONG (en appui aux personnes actives dans la thématique dans les pays d'intervention concernés).
- S'impliquer dans (ou développer le cas échéant) les actions de plaidoyer en lien avec leur thématique.
- S'impliquer dans (ou développer le cas échéant) les actions de gestion des savoirs en lien avec leur thématique.
- S'impliquer dans (ou développer le cas échéant) les actions de formation en lien avec leur thématique.





### 6. Organisation et politiques

#### 6.1. Contrôle interne, gestion des risques et délégation des pouvoirs

Eclosio a organisé son fonctionnement et sa gestion autour de diverses procédures rassemblées dans deux documents principaux : « Procédure de délégation de pouvoirs » (voir extraits du document en annexe 3) et « Manuel de procédures administratives comptables et financières » (disponible au bureau d'Eclosio). Les diverses procédures spécifiques à une opération ou une zone se veulent cohérentes et précisent ces documents :

- 1) Manuel régional de procédures administratives comptables et financières.
- 2) Lignes directrices relatives aux étapes de montage de projets.

Au travers de ces manuels et de la définition des procédures et modalités de fonctionnement, **Eclosio a l'objectif de :**

1. **Définir les responsabilités, rôles et tâches** de l'ensemble du personnel (au siège et sur les terrains) intervenant dans le processus d'exécution des opérations liées à la gestion des projets et activités.
2. **Préciser les articulations** entre les sphères administratives, financières, stratégiques, de gestion (identification, suivi et évaluation), et d'exécution des projets et activités.
3. **Clarifier les cadres décisionnels** au niveau opérationnel.
4. **Optimiser les flux d'informations** au sein d'Eclosio.
5. **Fournir un cadre formel d'exécution** de l'ensemble des opérations.
6. **Décrire les conditions d'exécution** des dépenses et mobilisation des moyens, garantissant un contrôle interne efficace, en formalisant les contrôles à effectuer au sein de la structure et en définissant les responsabilités des intervenants à chaque étape du circuit des opérations effectuées.
7. **Contribuer à la formation** du personnel engagé dans l'exécution des programmes d'Eclosio

Le contrôle interne de l'organisation se décline en :

- **Au niveau financier :**
  - Auto-contrôles effectués quotidiennement par le responsable administratif et financier du pays dans l'exécution de ses tâches.
  - Analyses régulières et croisées à partir des données encodées dans le programme comptable Winbooks.
  - Analyses des rapports de mission et d'audit chez les partenaires ou bureaux décentralisés.
  - Analyses sur base du tableau de gestion

budgétaire.

- Contrôles effectués annuellement par le responsable administratif et financier d'un autre pays ou un comité de contrôle.

- **Au niveau stratégique :**

- Complémentarité des responsabilités entre les équipes de terrain, les coordinations nationales et régionales, la CAP et la coordinatrice pour s'assurer du respect du plan stratégique, de la vision et mission de l'organisation dans les divers projets, et de la qualité de ceux-ci (selon les critères CAD auxquels s'ajoutent des critères spécifiques à chaque intervention (dans les phases d'identification, de mise en œuvre et d'évaluation des projets).
- Processus de validation précisés (cf. chapitre 5)
- Analyses croisées entre les activités /résultats prévus et les budgets. Des tableaux de bord financiers donnant des informations synthétiques sur les taux d'exécution, d'apport de cofinancement sont communiqués sur base régulière aux coordinations et aux chargés de programmes (CAP). Sur le terrain, les comités de pilotage des projets s'appuient également sur des données provenant du système de suivi-évaluation et des finances du projet concerné.

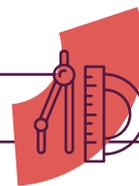
Le contrôle externe certifie les informations comptables et financières d'Eclosio et ses sous-récepteurs.

#### 6.2. Formulation, suivi et évaluation de projets

Eclosio met en œuvre un dispositif de suivi-évaluation efficient et documenté orienté vers l'apprentissage et impliqué dans l'ensemble du cycle de projet et la vie de l'institution.

Eclosio développe tout au long du cycle du projet l'approche Gestion Axée sur les Résultats qui met l'accent sur la clarification des responsabilités opérationnelles, de gestion, décisionnelles et stratégiques au sein de l'institution, mais également entre les partenaires et autres acteurs. De plus, Eclosio met en œuvre des processus de réflexion dynamiques et flexibles pour s'adapter aux changements et les accompagner, notamment par l'outil Théorie du changement.

La responsabilité de suivi-évaluation est considérée comme prioritaire pour la qualité et l'amélioration continue des actions, nécessaires pour générer un impact. Ainsi, un pôle d'expertise regroupant des salarié-es de tous les pays, actualisant sans cesse leurs connaissances, a été mis en place afin de favoriser les échanges d'expériences et d'harmonisation des pratiques. La promotion de l'échange d'expériences relève du cycle action-réflexion-action explicité dans le paragraphe b-Formation et



renforcement de compétences.

Grâce à des outils fiables, des processus participatifs et documentés et des compétences professionnelles mobilisées à toutes les étapes du cycle de projet, le service suivi-évaluation d'Eclósio répond à ses objectifs de redevabilité (envers les bailleurs de fonds mais aussi envers les bénéficiaires, les partenaires ou encore le Conseil d'Administration). Il permet aussi le pilotage opérationnel des activités et stratégiques de l'institution. Eclósio a aussi à cœur de travailler pour l'apprentissage et l'amélioration continue que ce soit lié à ses expériences méthodologiques ou thématiques ; en ce sens, le suivi-évaluation contribue significativement à la gestion inclusive des savoirs. Le service suivi-évaluation intègre de plus les préoccupations liées à la question du genre, de diversité et à l'environnement dans son approche de la Gestion Axée sur les Résultats.

La formulation et le suivi des projets suit une procédure décrite dans « Lignes directrices relatives aux étapes de montage de projet » (validée lors du CA de novembre 2020 – annexe 1). Elle a l'objectif de cadrer les responsabilités et espaces de décision dans le cadre de l'identification, mise en œuvre et clôture des projets, de façon à assurer des relations fluides et claires entre le siège d'Eclósio et ses pays d'intervention, à favoriser une opérationnalisation concertée de sa mission, et à optimiser les plus-values et compétences à tout niveau, tout en assurant une gestion des risques et un contrôle interne optimal.

Ces lignes directrices prévoient des étapes pour l'ensemble des acteurs impliqués, y compris des étapes et réflexions en lien avec le choix des partenaires et leur implication dans l'ensemble de ce processus.

### 6.3. Charte éthique

Le respect de l'éthique et de l'intégrité sont des valeurs fondamentales aux yeux d'Eclósio. Elles guident ses actions et sont soutenues par ses collaborateurs, bénévoles et dirigeant·e·s.

C'est pourquoi Eclósio a signé, en 2018, la charte d'intégrité initiée par le Ministre de la Coopération Belge. En 2019, une commission éthique a été mise sur pied, dotée d'un code éthique, sous la forme d'une **charte**. Cette dernière, élaborée de manière participative, se veut refléter les valeurs universelles d'Eclósio, elle constitue une vitrine de son identité et de son engagement.

Les employé·e·s des différents pays d'action, les bénévoles, les membres du Conseil d'Administration, les assistant·e·s juniors, volontaires et stagiaires travaillant pour Eclósio sont tenu·e·s de souscrire à la Charte Éthique.

Par ces mesures, l'ONG s'engage à condamner toute forme d'atteinte à l'intégrité (abus, fraude, corruption) qui pourrait subvenir tant au sein de l'organisation que chez ses partenaires ou dans le cadre des actions.

# Eclósio

## NOTRE CHARTE ÉTHIQUE

Je suis membre d'Eclósio, je m'engage !

<p><b>1.</b> <b>Je respecte les autres.</b> Je valorise les opinions, l'expérience, les compétences et les contributions des autres.</p>	<p><b>2.</b> <b>Bienveillance et confiance.</b> J'écoute les autres exprimer leurs sentiments et je les soutiens quand ils en ont besoin.</p>
<p><b>3.</b> <b>Autocritique, inter-apprentissage, capacité "d'auto-changement".</b> J'apprends autant que j'enseigne, en adoptant de nouvelles idées et en incarnant le changement que je souhaite voir autour de moi.</p>	<p><b>4.</b> <b>Pratique mesurée des valeurs d'Eclósio.</b> Je m'identifie aux valeurs d'Eclósio et les applique avec cohérence, créativité et rationalité.</p>
<p><b>5.</b> <b>Coopération et partenariat.</b> À plusieurs, nous sommes plus forts : seul, on va plus vite ; ensemble, on va plus loin.</p>	<p><b>6.</b> <b>Interdépendance et respect de l'environnement.</b> Je diminue dans la mesure du possible les effets négatifs de mes actions sur l'environnement en adoptant de petits gestes à mon niveau.</p>
<p><b>7.</b> <b>Rejet de la discrimination, la violence et l'exploitation.</b> Je rejette et dénonce tout abus ou mauvais traitement physique, sexuel ou psychologique d'une personne envers une autre, toute discrimination et tout comportement qui porte atteinte à la dignité humaine.</p>	<p><b>8.</b> <b>Engagement et épanouissement personnel.</b> Je contribue à un environnement de travail où chacun peut s'exprimer, s'engager et s'épanouir.</p>
<p><b>9.</b> <b>Équité et intégrité.</b> J'agis avec honnêteté et transparence et sans préjugés, j'évite les conflits d'intérêts et je condamne les actes d'abus, de fraude ou de corruption.</p>	<p> <a href="https://eclósio.org">eclósio.org</a></p> <p> Eclósio</p>



Scannez et téléchargez notre charte éthique.

#### COLLABORATION AVEC LES BAILLEURS DE FONDS PRIVÉS

Eclósio souhaite s'associer à des bailleurs de fonds privés (entreprises, fondations, etc.) à condition qu'ils partagent notre vision et nos valeurs, qu'ils respectent les droits fondamentaux des êtres humains et des travailleurs, qu'ils soient transparents sur l'origine et l'utilisation de leurs fonds et qu'ils prennent des mesures pour minimiser leur impact négatif sur l'environnement.

Affiche résumant les principes éthiques d'Eclósio



### 6.4. Politiques d'Eclosio

#### 6.4.1. Politique de gestion de projet (gestion axée sur les résultats)

Eclosio dispose d'une procédure qui décrit les diverses étapes dans la gestion de projet, et balise les interactions siège et terrains dans cette gestion. Ce document est validé par le CA et se trouve en annexe 1 du plan stratégique.

Il a l'objectif de cadrer les responsabilités et espaces de décision dans le cadre de l'identification, mise en œuvre et clôture des projets, de façon à assurer des relations fluides et claires entre le siège d'Eclosio et les pays d'intervention, à favoriser une opérationnalisation concertée de sa mission, et à optimiser la gestion des risques et le contrôle interne.

Cette procédure suit donc le « cycle du projet ». Elle précise également les points particuliers liés aux projets principalement orientés sur la recherche de cofinancement.

#### 6.4.2. Politique de Ressources Humaines

Eclosio place l'humain au cœur de son métier et de sa mission. Les lignes directrices de sa politique de ressources humaines (RH) se résument en 4 points :

- **identifier et répondre aux besoins humains** liés à la réalisation des activités de l'association ;
- **équilibrer et harmoniser les relations** entre les membres du personnel ;
- **concevoir et mettre en application des règles** pour une efficacité et efficacité optimales ;
- **offrir des conditions de travail valorisantes** pour le personnel.

La politique est définie en prenant en compte la santé et le bien-être au travail ainsi que l'évolution des lois et des règlements officiels, dont les exigences des bailleurs de fonds. Ceci est valable tant en Belgique que dans les pays d'intervention où Eclosio est active.

Pour la gestion de son personnel, Eclosio a adopté les principes généraux suivants :

- **un organigramme horizontal** afin de responsabiliser au maximum les membres de l'équipe ;
- **une tension salariale limitée** entre les différents niveaux de responsabilité ;
- **une grille salariale** avantageant la relation à long terme avec l'association ;
- la mise en place d'un **processus de formation** pour l'amélioration continue des compétences ;
- une **évaluation annuelle** de chaque membre du personnel basée sur un entretien ;
- la mise en œuvre de **procédures précises et complémentaires** permettant de formaliser la gestion du personnel ;
- **un processus de recrutement** basé sur une évaluation écrite et orale des compétences et sur une grille objective d'appréciation ;

- au niveau de chaque coordination régionale, la priorité à **l'engagement de personnel local**.

Eclosio fait le choix d'encadrer annuellement 6 à 8 jeunes (étudiant-e-s, stagiaires et coopérant-e-s juniors), majoritairement occidentaux, afin de répondre à des besoins spécifiques identifiés avec les partenaires, tout en leur offrant une première expérience de travail (sur le terrain ou au siège) et une découverte de la coopération internationale.



Au Cambodge, Valentine a réalisé un stage sur le bokashi, un fertilisant naturel de haute qualité

Enfin, Eclosio anime un ensemble de bénévoles qui peuvent être sollicités pour appuyer les équipes dans diverses tâches (communication et recherche de fonds, organisation d'événements, écriture et relecture d'articles, participation à des actions d'information ou de mobilisation, appui administratif...).

Eclosio, en tant que membre d'UNI4COOP, favorise et encourage le partage de compétences au sein du consortium et avec les partenaires des autres ONG. A terme, certaines compétences pourraient être centralisées au sein d'UNI4COOP afin d'augmenter l'efficacité globale du consortium et de ses membres.

#### 6.4.3. Politique financière

L'objectif de la politique financière est d'identifier et de rassembler les moyens financiers devant permettre à l'organisation de mettre en œuvre ses activités au Nord et au Sud de manière pérenne. Elle doit aussi fournir les moyens suffisants pour rémunérer un personnel compétent et motivé au siège et dans les coordinations régionales afin de garantir la qualité des interventions et d'assurer leur cohérence avec la vision-mission d'Eclosio. Elle s'appuie sur une comptabilité en partie double et une comptabilité analytique permettant de gérer les financements obtenus en toute transparence. Des outils adaptés sont transmis aux partenaires et des suivis budgétaires et financiers réguliers sont réalisés à tout niveau (des partenaires au CA). Les coordinations régionales conseillent et forment les partenaires et s'assurent de la bonne gestion des fonds qui leur sont octroyés.

La politique financière d'Eclosio cherche une diversification des sources de revenus (e.g., subsides, dons, formations) et de ses bailleurs, dans un objectif



d'assurer la stabilité de l'institution.

A ce titre, Eclasio s'inscrit comme un membre actif d'UNI4COOP et s'implique pleinement dans les recherches de fonds faites par le consortium et dans la gestion financière des projets obtenus.

Le personnel, tant au Nord qu'au Sud, s'implique significativement dans l'élaboration des montages financiers des projets et dans la recherche des cofinancements nécessaires à leur mise en œuvre. L'identification des sources potentielles de cofinancement est effectuée, dans le respect des règles spécifiques de chaque bailleur, dès les premières étapes du montage des projets. Eclasio ne s'engage dans un nouveau projet que si elle a les capacités de fournir le co-financement requis.

Au niveau de la récolte de fonds privés, la politique d'Eclasio est la suivante :

- une information transparente et fidèle, promouvant une image positive et digne des personnes bénéficiant des activités et des projets.
- des collaborations avec des associations (CNCD, Le GRET, GRDR) et des fondations (Fondation Hubi & Vinciane, Fondation Ensemble, Fondation Prince Albert II de Monaco,...).
- Consolidation du soutien financier de l'Université de Liège.

Ces sources de financement sont complétées par les rémunérations issues des formations de professionnels du Sud et du Nord et des prestations de service auprès d'autres organisations, réalisées sur base des compétences du personnel d'Eclasio et cohérentes avec sa mission.

La recherche de financements propres vise à couvrir les besoins de cofinancement, mais également à augmenter progressivement les réserves pour assurer les besoins de préfinancement et couvrir les risques de non-financement de certaines activités.

En cas de besoin de trésorerie supplémentaire, principalement pour les périodes de transition vers des nouveaux projets/programmes, Eclasio a un accord avec l'Université de Liège pour la mobilisation rapide d'une ligne de crédit jusqu'à hauteur de 200.000 €. Lorsque celle-ci n'est pas suffisante, Eclasio fait appel à des banques éthiques.

Eclasio, en tant que membre d'UNI4COOP, participe à la gestion financière du consortium et si possible et si besoin, apporte son appui aux ONG partenaires.

### 6.4.4. Politique partenariale et synergies

La politique partenariale d'Eclasio est en cohérence avec la défense du « Droit à l'expression collective et au choix individuel » (référence aux articles 16, 19 et 22 du PIDCP). Ce droit implique que, pour être acteurs de leur développement, s'en sentir responsables, être garantes de la cohérence et de la continuité de leurs stratégies de développement, les populations doivent pouvoir former des institutions reconnues juridiquement, représentatives, légitimées par leurs membres et par

les autres acteurs des territoires dans lesquels elles agissent. Ces structures doivent être suffisamment compétentes et en capacité de traduire les besoins et idées exprimés par leurs membres et les populations avec lesquelles elles travaillent, en propositions de politiques/actions. Elles doivent également pouvoir communiquer et débattre de ces propositions dans des espaces légitimes pour prendre des décisions.

La politique partenariale d'Eclasio se matérialise au travers d'approches participatives, depuis la phase d'identification, jusqu'à la mise en œuvre et l'évaluation de la stratégie et des actions conjointes. Ces approches sont renforcées par un volet fondamental de renforcement des compétences des partenaires.

La politique partenariale est détaillée en annexe 4.

### 6.4.5. Politique interne (genre, environnement,...)

En lien avec les valeurs défendues par Eclasio, notamment exprimées dans sa charte éthique ou autres chartes dont elle est signataire, une attention particulière est portée à l'expression de ses valeurs dans les politiques internes institutionnelles, en plus de leur prise en compte dans les différentes actions de terrain.

### Politique environnementale

Eclasio souhaite limiter l'impact environnemental de son propre fonctionnement et de ses actions et dispose pour cela depuis 2015 d'une « charte et plan d'action en matière d'environnement » définissant les principes ainsi que des engagements spécifiques au niveau de chaque implantation nationale de l'ONG. Ces engagements portent sur les politiques d'achats de fournitures et alimentation, sur la rationalisation de la consommation énergétique, en eau, ou de politiques de mobilité.

La pandémie Covid-19 a entraîné des évolutions de certaines pratiques qui ont leurs conséquences sur l'empreinte écologique d'Eclasio. Un état des lieux interne<sup>34</sup> a montré en effet une baisse de la mobilité internationale (diminution des billets d'avion), ainsi qu'une augmentation du télétravail, du recours aux outils numériques de communication (vidéoconférence) et du stockage en ligne de données, générant une empreinte écologique plus difficile à mesurer et à maîtriser.

C'est ainsi que de nouveaux défis restent à relever. Eclasio devra réussir à mieux maîtriser les sources de contamination de l'institution par des outils de monitoring afin d'adapter ses pratiques en conséquence et en adéquation avec les évolutions du contexte. Une évaluation annuelle de la mise en œuvre de sa politique environnementale, sur base d'indicateurs choisis, sera réalisée. Par ailleurs, en tant qu'ONG associée à l'Université de Liège, Eclasio s'inscrit en ligne avec la charte de politique environnementale de l'Université (2013) et avec sa politique des trajets (2022). Des mécanismes de compensation de l'empreinte carbone

35 Xavier Laloua, 2021. Empreinte carbone : estimation des activités d'Eclasio. Document de travail interne.



d'Eclosio devront être précisés. Enfin, la formalisation des engagements d'Eclosio en matière d'environnement, notamment à travers des mécanismes de certification, permettra d'inscrire Eclosio dans des cadres plus larges d'efforts collectifs en matière d'environnement comme le label « Gembloux Campus Durable » au niveau du siège à Gembloux qui amène l'institution à s'engager dans un processus d'amélioration continue par autoévaluation et planification.



### Politique Genre

Afin d'assurer l'épanouissement individuel et collectif des personnes, en garantissant un traitement égalitaire, des conditions de travail non discriminantes et un droit de parole pour l'ensemble des membres de l'organisation (employé.e.s, membres du CA, membres de l'AG, bénévoles, stagiaires), Eclosio a pris les engagements suivants :

- 1. Mettre en place des conditions de travail non discriminantes ou pénalisantes** pour les personnes assumant des fonctions familiales ou sociales en :
  - Facilitant le télétravail ;
  - Permettant une certaine souplesse pour la prise des congés ;
  - Etant flexible au niveau des horaires de travail ;
  - Acceptant le passage à temps partiel (congé parental, crédit temps, etc.) et le retour à temps plein par la suite.
- 2. Permettre à l'ensemble des employé.e.s**, quels que soient leur sexe et leur âge, **d'accéder aux postes à responsabilités**, en cherchant la meilleure représentativité possible des hommes et des femmes, et en prenant en considération le contexte de chaque pays, en :
  - Pratiquant la discrimination positive ;
  - Favorisant la promotion interne.
- 3. Garantir des salaires équivalents à tous les employés**, à niveau de responsabilité et d'expérience égale, quels que soient leur sexe et leur âge, en :
  - Comptabilisant les congés parentaux dans le calcul de l'expérience professionnelle ;
  - Disposant d'une grille salariale adéquate.

- 4. Assurer le meilleur équilibre possible dans la représentativité homme/femme/junior/senior** dans les différents organes de l'organisation (équipe, organe de direction, CA) en :
  - Pratiquant une approche différenciée dans le recrutement et la recherche de candidats (CA) ;
  - Favorisant la promotion interne.
- 5. Assurer la prise en charge de la responsabilité de la veille sur le genre** dans chaque zone en :
  - Identifiant une ou plusieurs personnes de référence sur le genre ;
  - Intégrant la question du genre dans les critères de recrutement ;
  - Prévoyant la formation et l'accompagnement du personnel d'Eclosio et de ses partenaires dans la prise en compte du genre dans le mode de fonctionnement d'une organisation et notamment sur les attitudes dans les relations hommes/femmes au travail.

### 6.5. Zones d'intervention



#### 6.5.1. Belgique

Au sein d'Uni4Coop, à travers leur programme d'Éducation Citoyenneté, Eclosio et les ONG universitaires ULB-coopération, Louvain-coopération et la Fucid, se sont données pour mission de favoriser davantage un esprit critique autour des rapports de domination auprès de la communauté universitaire, des Hautes Écoles et des Écoles supérieures des arts, en particulier des étudiant.e.s. Elles ont formulé l'hypothèse suivante : Les personnes informées et sensibilisées sur les rapports de domination en discutent autour d'elles, notamment auprès des jeunes (dans et hors enseignement supérieur) et dans d'autres contextes (où ils et elles doivent trouver d'autres argumentations, utiliser d'autres outils, mobiliser d'autres compétences).

Favoriser cet esprit critique suppose de comprendre les inégalités, souvent cumulatives, comme un ensemble d'inégalités qui se nourrissent entre elles et se renforcent : « elles font système ». Les inégalités sociales sous-entendent les inégalités de ressources, de genre, de savoir et de pouvoir. Ces inégalités dominent les relations tant dans le Sud global que dans le Nord global et davantage encore dans les relations entre les deux.



Il s'agit de participer à l'émergence d'un mouvement global qui décortique sans essentialiser, ce système de domination afin de mieux (se) déconstruire, mais aussi de (se) réinventer, de proposer des pistes d'actions aux étudiant-e-s et de les accompagner dans le processus de changement. Ce mouvement sera à la fois réflexif – en contact avec le monde académique – et tourné vers l'action – ensemble avec les acteurs et actrices de la société civile.

Pour parvenir à ce changement, les équipes ont développé différentes stratégies.

### Stratégie 1 : appui à la mobilisation et à l'action.

Des membres des écoles d'enseignement supérieur ont envie de se mobiliser mais manquent d'outils pour le faire. Certain-e-s ont des connaissances et des messages à faire passer mais ne sont pas conscient-e-s du rôle de relais qu'ils-elles peuvent jouer. Cette stratégie permet aux acteurs et actrices relais hors cursus d'acquérir des outils, des connaissances, des moyens et des compétences pour faire des actions de sensibilisation aux rapports de domination envers un public plus large et pour se mobiliser au sein des EES afin d'interpeller les institutions en ce qui concerne les enjeux liés aux rapports de domination.

### Stratégie 2 : plaidoyer auprès des autorités académiques.

Le plaidoyer est composé de 4 sous-stratégies : l'appui de conseil, les revendications politiques, l'activisme et le lobbying. Dans sa théorie du changement, Eclasio se centre sur la composante d'appui conseil envers les autorités académiques afin de soutenir l'intégration des thématiques d'éducation citoyenne dans le cursus. L'intégration plus importante dans le cursus de ces enjeux et des enjeux liés aux rapports de domination permet d'élargir le public touché par la stratégie d'apports (stratégie 3) et donc de toucher des étudiant-e-s pas forcément intéressé-e-s a priori. Pour les autres changements attendus, le

positionnement au sein de la société, la mise en place d'un cadre permettant le développement durable au sein de l'institution..., Eclasio sera en appui aux acteurs et actrices relais sur les trois composantes restantes du plaidoyer, au sein de la stratégie d'appui à la mobilisation et à l'action (stratégie 1).

### Stratégie 3 : apports ECMS dans le cursus.

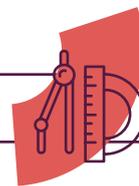
Cette stratégie s'applique dans le cursus des étudiant-e-s. Avec les agents éducatifs spécifiques, elle se réalise en co-construction en termes de méthodologies et contenus ECMS notamment en lien avec les objectifs pédagogiques des cours. La marge de co-construction avec les agents éducatifs dépend de chaque agent-e selon des facteurs de temps, de contenu pédagogique, de complémentarité, de valeurs ECTS... Cette stratégie peut également se réaliser en direct, avec les étudiant-e-s au sein du cursus et les étudiant-e-s ARES. Elle se traduit alors par un apport de contenus et de méthodologies directement dans le cursus.

### Stratégie 4 : mise en réseau.

Il s'agit d'une stratégie pro-active de recherche de liens entre les acteurs. Elle peut s'appliquer à plusieurs niveaux, c'est-à-dire tant dans la mise en lien entre des mêmes typologies d'acteurs sur différents campus, qu'entre des typologies d'acteurs différents, entre acteurs similaires sur un même campus. La mise en réseau permet de renforcer les autres stratégies d'action et permet ainsi de décupler l'impact des actions. Cette mise en réseau permet également le transfert/partage/mélange de type de savoirs en valorisant également les savoirs périphériques.

Projet interzone Citoyen-nés de Demain de co-création d'outils de sensibilisation étudiante sur les systèmes alimentaires durables. Une première expérience d'ECMS pour l'équipe Sénégal et Bénin en collaboration avec l'équipe Belgique.





### 6.5.2. Afrique de l'Ouest

#### Contexte

La stabilité de la région ouest africaine s'est fragilisée ces dernières années en raison de l'incapacité des pays à faire face à l'expansion du terrorisme dans le Sahel et des problèmes de bonne gouvernance entraînant des séries de coups d'état. Le **Sénégal** reste le pays le plus stable avec une croissance économique depuis quelques années (+5 %) ce qui en fait un pays à revenu intermédiaire de la tranche inférieure, mais qui reste profitable à une maigre partie de la population et fortement impactée par le Covid en 2020.

Le **Bénin** qui bénéficie d'un régime démocratique stable depuis les années 90, est en proie à un affaiblissement systématique de ses institutions démocratiques, passant d'une démocratie multipartite, vers un régime semi-autoritaire, favorisant la répartition des richesses au profit des élites, réduisant les droits démocratiques de la population béninoise et renforçant la main d'œuvre dans l'économie informelle qui représente près de 85 %. La **Guinée** est un pays en situation de fragilité qui connaît régulièrement des épisodes d'instabilité sociale et politique. Elle bénéficie d'immenses potentialités des ressources naturelles et humaines du pays mais les performances économiques ont été fortement impactées par des agitations socio-politiques et l'épidémie d'Ébola (2014-2016).

Ces 3 pays, qui offrent une diversité agroécologique, composent une région agricole contrastée dotée d'un potentiel agricole important mais soumise à de multiples contraintes : des dynamiques de croissance de productions très variables, des contraintes de production, des conditions climatiques rudes, qui ont des conséquences importantes pour les groupes pauvres et marginalisés, dont la plupart dépendent de l'agriculture pour leur subsistance et dont la capacité d'adaptation est faible.

L'impact des conditions environnementales, économiques et sécuritaires sur les migrations est la plus importante en Afrique de l'Ouest (d'après le rapport d'août 2019 de l'Organisation internationale pour les migrations des Nations unies (OIM)), accentuant les migrations vers les pôles urbains et vers l'Europe.

En matière de genre, on peut noter quelques avancées avec l'adoption de politiques spécifiques par les organisations régionales comme la CEDEAO, l'UEMOA, le CILSS et l'Union africaine, incluant de plus en plus la dimension du genre dans les différentes politiques mises en œuvre, tel est le cas du Sénégal, avec 43 % de femmes députées, qui se classe juste derrière la Suède. Malgré l'existence des cadres légaux, les inégalités entre les sexes persistent pratiquement dans tous les domaines ; de l'accès aux services sociaux de base aux droits patrimoniaux, en passant par les inégalités sur le marché du travail et la vie politique. Plus de 78 % des femmes béninoises sont analphabètes contre 44 % des hommes, ce qui est l'une des causes majeures de leur position défavorable. De même, que la situation des

femmes est préoccupante en Guinée avec les mariages précoces (63 % avant 18 ans), grossesses précoces (25 % à 15 ans) et les mutilations génitales féminines touchant 95 % des femmes de 15/49 ans.

Des résultats de performance satisfaisants vers l'atteinte des ODD en 2030 sont constatés en Afrique de l'Ouest avec près de 52,6 % de progrès moyen (selon le rapport 2020 sur le développement durable en Afrique de l'Ouest des Nations Unies), avec des encouragements sur l'atteinte des objectifs 15 et 10, notamment en matière de changement climatique, de mode de consommation et production durable, de protection et restauration de l'environnement et réduction des inégalités mais avec de grands retards en matière de dotation d'infrastructures de production et de soutien à la production (objectif 9) et en matière d'offre massive de soin de santé de qualité (objectif 3).

#### Défis/objectifs à 5 ans

**Développer un modèle agroécologique** permettant à la fois de garantir le respect de l'environnement, la préservation des ressources naturelles, l'amélioration de la productivité et l'augmentation des revenus liés à l'agriculture ainsi que de répondre aux demandes croissantes du marché en produits sains.

#### Principales stratégies

- **Renforcer les capacités des OP et OSC** notamment en termes organisationnels (gouvernance, gestion, plaidoyer), thématiques (agroécologie, entrepreneuriat et genre) et techniques (SIG, mesure d'impact, apiculture...).
- **Favoriser la création d'espaces d'échanges et d'expérimentation multi-acteurs**, les liens entre le monde paysan et la recherche (Champs Écoles Paysans, CEP, et champs d'expérimentations).



- **Garantir la capitalisation des bonnes pratiques**, permettre leur diffusion et alimenter le plaidoyer pour une transition agroécologique au niveau local, national et régional, tout en garantissant le droit à l'alimentation et la place des ayants droit dans la définition des politiques de soutien à l'agriculture.
- **Actions de sensibilisation** pour modifier les comportements humains en vue de limiter/arrêter les facteurs de dégradation des écosystèmes de mangroves, et mettre simultanément en œuvre des



actions qui conservent ou améliorent directement leur fonctionnalité afin de favoriser un lien positif entre les systèmes sociaux et écologiques.

- **Opérationnaliser l'approche One Health** en systématisant le focus sur la santé humaine (nutrition, agriculture élevage et mutuelle de santé), animale et environnementale en vue d'être mieux préparés aux futures crises et aux changements climatiques.
- **Privilégier les alternatives au financement** avec le développement de la finance carbone (projet REDD+) et la collaboration avec le secteur privé (fin tech, incubateur, PME).

### 6.5.3. Cambodge

#### Contexte

Malgré le développement socio-économique de ces dix dernières années, les problèmes de pauvreté et d'inégalité restent un défi de taille au Cambodge : 80 % de la population vit en zone rurale et plus de 55 % exerce une activité agricole. L'agriculture cambodgienne est caractérisée par une agriculture familiale de petite échelle (< 0.5 Ha par famille). Les familles paysannes vivent principalement d'une monoculture de riz pluvial. Au vu de la géographie du pays et de la dépendance de la population à l'agriculture de subsistance et aux ressources naturelles pour leurs revenus, les Cambodgiennes et Cambodgiens sont très vulnérables aux changements climatiques.

La majorité des femmes rurales et des groupes vulnérables tirent leurs moyens de subsistance du secteur agricole. Celui-ci se trouve à la croisée des chemins, entre des modèles d'agriculture intensive fortement dépendants des intrants chimiques et du capital, et des systèmes agroécologiques innovants moins dépendants des intrants agrochimiques, reposant sur un large éventail de pratiques durables sur le plan environnemental et social (agriculture de conservation, agroforesterie et diversification des cultures, réaménagement du paysage, intensification durable de la riziculture, systèmes intégrés culture-élevage et arbres, agriculture biologique, etc.). L'agriculture itinérante, autrefois largement pratiquée par les agriculteurs des hautes terres dans toute la région, a largement disparu en raison de la pression démographique accrue et des politiques gouvernementales. Le processus d'intensification de l'agriculture conventionnelle entraîne une simplification des paysages agricoles, une dégradation des sols et un appauvrissement de la biodiversité. La productivité et la rentabilité de l'agriculture deviennent de plus en plus vulnérables au changement climatique, en particulier dans les conditions de culture pluviale.

Le Cambodge a récemment bénéficié de plusieurs donateurs importants qui ont encouragé les chaînes de valeur des produits agricoles. Certaines initiatives de promotion de la production de légumes visaient les besoins de la consommation intérieure, mais pour le reste, elles étaient toutes destinées à l'exportation. L'hypothèse

selon laquelle l'ouverture de la chaîne de valeur aux marchés mondiaux profite aux petits agriculteurs ne s'est pas concrétisée. Cependant, ces initiatives récentes ont entraîné une transformation significative des sous-secteurs agricoles, avec l'apparition de l'agriculture commerciale et d'autres acteurs et fournisseurs de services. L'avantage concurrentiel du Cambodge réside dans la création de valeur, par la qualité plutôt que par la quantité, en se concentrant sur des variétés de première qualité et de plus grande valeur, l'adoption de normes alimentaires sûres et, dans le cas de l'horticulture, sur des variétés hautement périssables où la proximité des marchés confère un avantage.

Les agriculteurs engagés dans le programme ont de plus en plus tendance à coopérer au sein de grandes organisations qui travaillent à créer de la valeur ajoutée et à réduire les coûts de transaction. Les coopératives agricoles (CA) ont appris à gérer des entreprises et formalisent maintenant leur collaboration entre elles par le biais de l'Union des CA (UAC).

#### Défis/objectifs à 5 ans

Les familles d'agriculteurs ruraux cambodgiens seront officiellement considérées comme des **contributeurs essentiels des systèmes alimentaires et économiques** en s'engageant :

- dans la transition vers l'agroécologie (AE),
- dans l'amélioration de la chaîne de valeur des produits AE, et
- dans une meilleure gouvernance pour assurer l'équité et la durabilité de tous.

#### Stratégies d'action

Au niveau de la **parcelle de terrain** :

- **Augmenter l'efficacité des pratiques culturelles et conventionnelles** afin de réduire l'utilisation et la consommation d'intrants coûteux, rares ou nuisibles à l'environnement dans la production de riz et de légumes ;
- **Développer de nouvelles pratiques agroenvironnementales** : innovations locales et adaptations d'innovations locales en substitution aux pratiques conventionnelles ;
- **Améliorer le système d'irrigation** pour répondre à la demande en eau pour l'agroécologie. Nouvelle combinaison / diversification : introduction de nouvelles cultures maraîchères, de nouvelles variétés ou réintroduction de variétés perdues pour des conditions de changement climatique plus durables.

Au niveau de l'**exploitation agricole** :

- **Revoir la marge brute** (revenus par rapport aux coûts), **recupérer le pouvoir de décision** (planification, cultures diversifiées, marchés).
- **Rétablir les rotations et les cycles de production**, augmenter la diversité et le recyclage de la matière organique par l'élevage.



Au niveau des **organisations d'agriculteurs.trices** :

- **Stimuler des systèmes de vulgarisation** dirigés par les agriculteurs.trices dans lesquels ils.elles sont conscient.e.s que des changements sont nécessaires maintenant ; les agriculteurs, les acheteurs et les consommateurs assument de nouvelles fonctions (transformation, commercialisation, normes et standards, représentation, défense).

Au niveau du **système** :

- Participer à des **réseaux régionaux**, développer le partenariat et la confiance avec d'autres agriculteurs et acteurs de l'agroécologie.

### 6.5.4. Zone andine

#### Contexte

La Bolivie et le Pérou, considérés comme des pays à revenu intermédiaire, présentent des écarts accentués en matière d'inégalité sociale et de faiblesse des institutions, surtout ces dernières années, où les contextes politiques ont changé, exacerbés par la pandémie de COVID-19. Les idées de démocratie et de droits de l'homme sont sous pression. Des idées autrefois consensuelles sont désormais remises en question ou relativisées. Les avancées en matière d'égalité des sexes et de reconnaissance des droits spéciaux sont en recul. Le continent est plus articulé en termes de marché, de communication, de culture de masse, et, en même temps, plus fragmenté et vulnérable à la désinformation et à la démobilité sociale. La « reprimarisation » des économies, et la dépendance à l'égard des exportations primaires, a reconcentré le pouvoir au niveau central et de facto, l'a articulé avec le capital international, limitant les compétences et les initiatives locales. La Bolivie et le Pérou, deux pays dont la biodiversité est une des plus importantes à l'échelle mondiale, perdent leurs richesses à cause de la déforestation, de l'exploitation minière, pétrolière et gazière, et de l'utilisation non durable de l'eau et des sols, ce qui a de graves répercussions sur la santé locale et l'environnement mondial. Des doutes existent quant à la réalisation des objectifs nationaux pour 2030, ainsi qu'à la contribution à la résolution des crises mondiales imminentes (PNUD, 2020, Beyond Recovery: Towards 2030), afin que personne ne soit laissé pour compte : «Leave No-One Behind».

Défis/objectifs à 5 ans :

L'objectif est que **les populations vulnérables des zones rurales du Pérou et de Bolivie renforcent leurs droits** :

- **Droits environnementaux** : protection de l'environnement, gestion des ressources naturelles (dont l'eau), accès à la terre, résilience face au changement climatique.
- **Droit à l'alimentation et aux ressources productives**, en promouvant des systèmes

alimentaires durables (SAD) : production agroécologique, commercialisation locale avec valeur ajoutée, entrepreneuriats agricoles et non agricoles verts.

- **Droits des femmes** : autonomisation, réduction de la violence et des inégalités de genre dans l'exercice des droits.

Des actions seront menées sur les territoires priorités notamment pour renforcer le développement d'alternatives locales et au niveau national ou binational pour la sensibilisation citoyenne et le plaidoyer.

Principales stratégies :

- **Renforcement institutionnel des partenaires** pour qu'ils exercent leur rôle de promoteurs de changement et de débat et pour un environnement propice à l'exercice des droits individuels et collectifs.
- **Renforcement des capacités et du leadership** des groupes cibles et gestion inclusive des savoirs favorisant l'interapprentissage et la co-construction de savoirs et de pratiques innovantes entre les acteurs - avec un accent particulier sur les jeunes et sur l'articulation entre paysannat, académie, consommateurs, etc. - afin qu'ils soient sujets de changement : processus de formation, recherche-action, recherche, espaces d'échange d'expériences, capitalisation et diffusion.
- **Actions de sensibilisation citoyenne et plaidoyer** envers les décideurs pour un changement d'attitudes et de politiques publiques.
- **Concertation et synergies entre les acteurs** pour davantage de durabilité institutionnelle et sociale : familles bénéficiaires, organisations de producteurs, communautaires et de jeunes, OSC, acteurs publics, universités, entreprises, ONG belges et internationales.



Elaboration d'un plan de gestion territoriale dans la zone sub-centrale d'Arasaya (Bolivie)



### 7. Plan financier indicatif

Rubriques		2022	2023	2024	2025	2026
<b>7</b>	<b>Recettes</b>	<b>4.921.167 €</b>	<b>5.014.990 €</b>	<b>5.348.904 €</b>	<b>5.399.306 €</b>	<b>5.474.435 €</b>
7300	Dons & Cotisations	30.000 €	35.000 €	45.000 €	50.000 €	50.000 €
7310	ULiège	140.000 €	140.000 €	150.000 €	150.000 €	150.000 €
7371	DGD	1.819.888 €	1.818.412 €	1.724.766 €	1.557.380 €	1.319.807 €
7372	EU	568.008 €	572.445 €	989.945 €	1.187.445 €	1.497.445 €
7373	WBI	136.945 €	161.252 €	161.252 €	166.252 €	161.252 €
7374	AWAC	95.510 €	29.492 €	95.510 €	95.510 €	95.510 €
7375	SPW	146.272 €	189.198 €	189.198 €	189.198 €	189.198 €
7376	EP	32.755 €	33.411 €	50.000 €	51.000 €	52.020 €
7377	Valorisation	10.000 €	10.000 €	10.000 €	10.000 €	10.000 €
7378	Enabel	660.894 €	638.694 €	638.694 €	638.694 €	638.694 €
7379	Autres	1.006.120 €	1.107.257 €	1.001.554 €	983.920 €	984.804 €
7380	Subsides à l'emploi	252.774 €	257.829 €	262.986 €	289.907 €	295.705 €
7400	Revenus divers	22.000 €	22.000 €	30.000 €	30.000 €	30.000 €
<b>6</b>	<b>Dépenses</b>	<b>4.907.872 €</b>	<b>4.993.641 €</b>	<b>5.327.072 €</b>	<b>5.365.634 €</b>	<b>5.416.215 €</b>
611	Loyers et charges locatives	5.750 €	5.750 €	5.750 €	5.750 €	5.750 €
612	Frais de bureau	64.759 €	56.492 €	54.828 €	54.828 €	54.828 €
613	Réviseur	28.750 €	28.798 €	28.848 €	28.898 €	28.949 €
614	Formation et coaching	2.500 €	2.500 €	2.500 €	2.500 €	2.500 €
615	Prestataires extérieurs	16.000 €	16.000 €	16.000 €	16.000 €	16.000 €
616	Assurances	1.841 €	1.841 €	1.841 €	1.841 €	1.841 €
617	Autres (5%)	4.960 €	4.962 €	4.965 €	4.967 €	4.970 €
620	Charges salariales Siège	927.814 €	1.049.804 €	1.088.995 €	1.143.903 €	1.176.273 €
630	Amortissements	11.735 €	11.500 €	11.270 €	11.045 €	10.824 €
640	Dépenses diverses	41.639 €	17.197 €	17.772 €	17.320 €	17.525 €
643	Dépenses directes projets	3.802.125 €	3.798.797 €	4.094.304 €	4.078.582 €	4.096.754 €
<b>Résultat</b>		<b>13.295 €</b>	<b>21.348 €</b>	<b>21.833 €</b>	<b>33.673 €</b>	<b>58.220 €</b>

## 8. Annexes

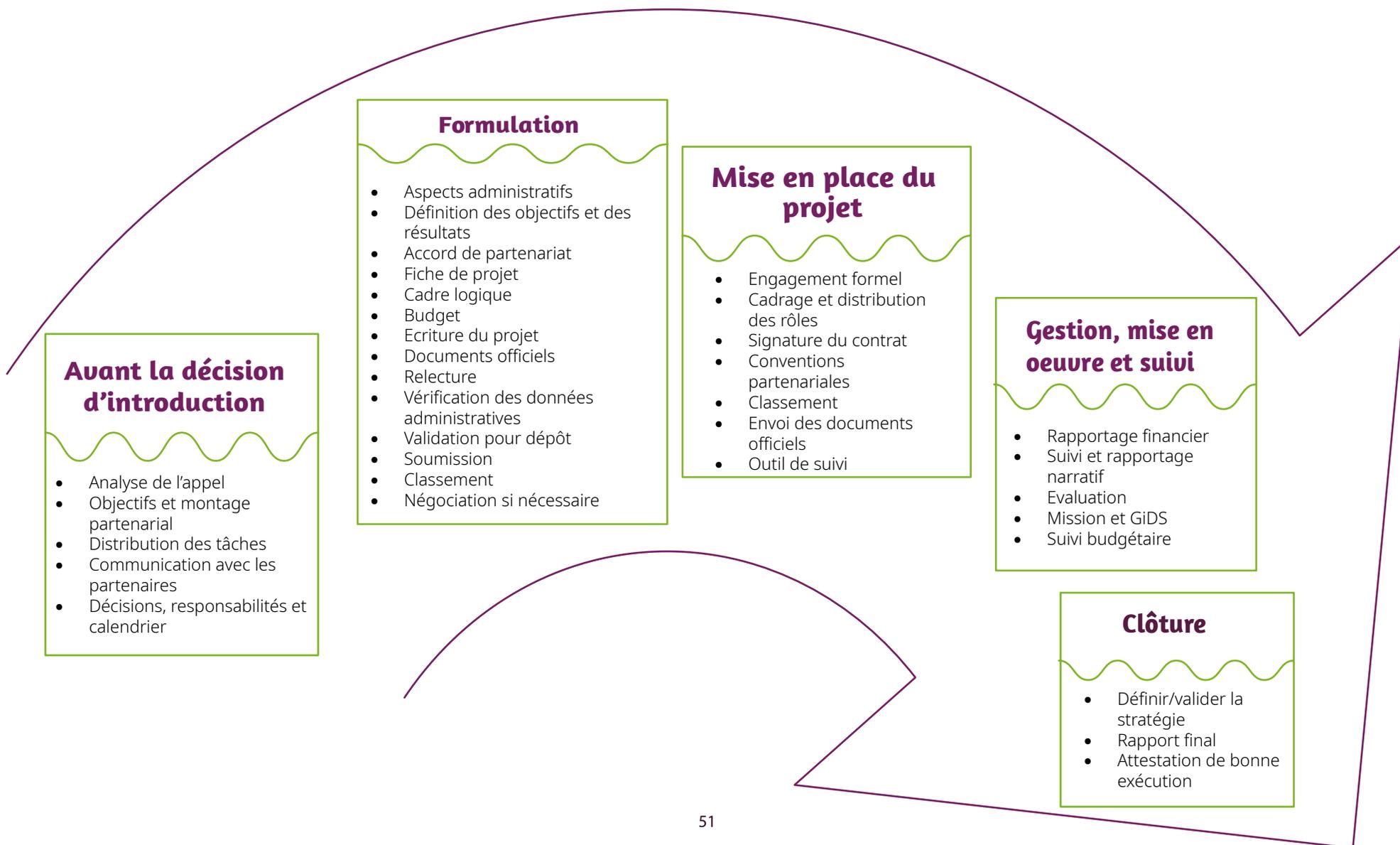


**Annexe 1 : Résumé des lignes directrices relatives aux étapes de montage de projet.**

**Voir pages suivantes**

## Annexe 1 : Lignes directrices relatives aux étapes de montage de projet

La procédure ci-dessous décrit les diverses étapes dans la gestion de projet à Eclasio, et balise les interactions siège et terrains dans cette gestion. Il a l'objectif de cadrer les responsabilités et espaces de décision dans le cadre de l'identification, mise en œuvre et clôture des projets, de façon à assurer des relations fluides et claires entre le siège d'Eclasio et nos pays d'intervention, à favoriser une opérationnalisation concertée de notre mission, et à optimiser notre gestion des risques et contrôle interne. Cette procédure suit donc le « cycle du projet ». Elle précise également les points particuliers liés aux projets principalement orientés sur la recherche de cofinancement.



## Annexe 1 : Lignes directrices relatives aux étapes de montage de projet

<b>Avant la décision d'introduction</b>	
<b>Quoi ?</b>	<b>Qui ?</b>
<b>Analyse de l'appel</b> : Pertinence, Eligibilité, Montant, % Cofin, Échéance d'envois, Priorités / Thèmes, Durée, Date démarrage, Conditions spécifiques ...	Analyse croisée au niveau du siège et des terrains
Session d'information ; déterminer <b>objectifs</b> , résultats, stratégies <b>et montage partenarial</b> , procédures et documents administratifs et financiers	Terrains
<b>Distribution des tâches</b> entre CAP, CAR, Coordination et Terrain	Terrains et CAP
<b>Communication avec partenaires</b>	Terrains
<b>Décision</b> de la formulation/soumission d'un projet avec réunion/échange virtuel de validation de cadrage + PV avec décisions, rôles, <b>responsabilités et calendrier</b> .	Terrain (coordinateur·rice régionale et/ou nationale) ; siège (interlocuteur CAP et/ou coordinatrice) ; RAF siège ou local

<b>Formulation</b>	
<b>Quoi ?</b>	<b>Qui ?</b>
<b>Aspects administratifs</b>	Terrain avec RAF
Éléments de diagnostic, arbre à problème, et éléments contextuels principaux qui mènent à la <b>définition des objectifs et des résultats</b>	Terrain + partenaires
Acte d'association/groupement/consortium ou <b>accord de partenariat</b> (si possible)	Terrain + partenaires
<b>Fiche de projet</b> / logique d'intervention (Objectifs, résultats, activités, zones, cibles etc.)	Terrain + partenaires
Finalisation du <b>cadre logique</b> (y compris moyens, indicateurs, et conditions préalables/risques, définition des responsabilités (ébauche du manuel de gestion si pertinent), plan de travail réaliste, et distribution des budgets en grandes lignes	Terrain + partenaires
Optimisation du <b>budget</b> et adéquation entre les activités et le budget, tenant compte des besoins de couverture des ressources humaines, des besoins et sources de cofinancements...	Terrain : équipes opérationnelles et financières + validation du budget par le siège (RAF)
<b>Ecriture du projet</b> selon canevas imposé ou proposé	Terrain
Collecte les <b>documents officiels</b> d'Eclosio et des partenaires	Terrain
<b>Relecture</b> du projet à J-4	CAP ou externe désigné
<b>Vérification des données administratives</b> d'Eclosio et de ses partenaires	
<b>Validation pour dépôt</b> (conditions minimales) : Faire valider le budget par un RAF ; Faire vérifier le narratif par une personne au siège et une personne sur le terrain ; Pour les projets supérieurs à 200.000€/annuel (ou 40 000€/apport propre annuel), avoir l'avis de non-objection de la part du CA.	
<b>Soumission</b> de la proposition, en s'assurant des conditions de dépôts (n° d'exemplaires, support demandé ...) + une marge de manœuvre (1 journée/ ½ journée) pour pallier les imprévus	Terrain
<b>Classement</b> sur le serveur Eclosio et dans tableau des contrats	CAP
Attention aux demandes de clarification du bailleur ( <b>négociation si nécessaire</b> )	Terrain avec bailleurs Si nécessaire : partenaires, CAP, RAF...

## Annexe 1 : Lignes directrices relatives aux étapes de montage de projet

<b>Mise en place du projet</b>	
<b>Quoi ?</b>	<b>Qui ?</b>
Validation avant <b>engagement formel</b> d'Eclosio auprès du bailleur	Terrain, siège ou CA selon les montants impliqués.
Réunion virtuelle de <b>cadrage et distribution des rôles</b> et complémentarités des équipes de terrain, de la coordination régionale et du siège (CAP/finances) ainsi que les responsabilités, tâches et délais. Prévoir aussi les missions siège, les évaluations, les expertises du siège, les capitalisations, etc.	Siège-Terrains
<b>Signature du contrat</b> du bailleur	Coordinatrice Eclosio ou par délégation en conformité avec le document de délégation des pouvoirs
Élaboration des <b>conventions partenariales</b>	Terrains
<b>Classement</b> sur serveur des documents officiels (une seule version finale)	CAP
<b>Envoi des documents officiels</b> et des conventions des partenariats	Dernier signataire ou siège/bureau local Eclosio
Construction ou adaptation d'un <b>outil de suivi</b> financier du projet pour les partenaires et consolidé pour Eclosio	RAF local ou RAF siège en fonction des projets

<b>Gestion, mise en œuvre et suivi</b>	
<b>Quoi ?</b>	<b>Qui ?</b>
<b>Rapportage financier</b> selon responsabilités et délais prédéfinis.	Terrain et siège
<b>Suivi et rapportage narratif</b> : élaboration par les équipes de terrain – révision par la CAP - échange minimum annuel entre le terrain et le référent CAP sur chaque projet	Terrain et CAP
<b>Evaluation</b> : préparation des Termes de Référence ; sélection de l'équipe évaluatrice ; lecture du rapport et participation/relecture de la réponse managériale	Terrain et CAP selon responsabilités et délais prédéfinis.
<b>Missions et GiDS</b> : agenda de missions, échanges d'expertise, capitalisation et gestion des savoirs	Terrain et CAP/GIDS
<b>Suivi budgétaire</b> et communications officielles	Terrain et siège selon responsabilités et délais prédéfinis.

<b>Clôture</b>	
<b>Quoi ?</b>	<b>Qui ?</b>
Réunion de cadrage 1 an à 6 mois avant la fin du projet pour <b>définir/valider la stratégie</b> et étapes de clôture du projet et les responsabilités	Siège – terrain
<b>Rapport</b> financier et d'activités <b>final</b>	Siège - terrain selon responsabilités et délais prédéfinis.
Demande au bailleur de fournir une <b>attestation de bonne exécution</b> du projet	Terrain



### **Annexe 2 : Extraits des statuts de l'organisation (actualisés et validés lors de l'AG de septembre 2018) et des délégations de pouvoirs validées en CA le 26 novembre 2020.**

Nous présentons quelques extraits de ces documents afin de mieux préciser les limites de responsabilités de ces divers niveaux/fonctions :

#### **Statuts :**

**Art. 13.** L'assemblée générale est le pouvoir souverain de l'association. Elle détermine la politique générale de l'association. Elle possède les pouvoirs qui lui sont confiés par la loi ou les présents statuts. Seule l'assemblée générale peut se prononcer sur :

1. la modification des statuts ;
2. l'admission et l'exclusion des membres effectifs et adhérents ;
3. la nomination et la révocation des administratrice.teur-s, du ou des commissaires, du.de la ou des vérificatrices.teurs aux comptes, du.de la ou des liquidatrices.teurs ;
4. l'approbation annuelle des comptes et du budget ;
5. la décharge aux administratrice.teur-s, aux commissaires et en cas de dissolution volontaire, aux liquidatrices.teurs ;
6. l'introduction d'une action en responsabilité contre tout membre de l'association, tout administratrice.teur, tout commissaire, toute personne habilitée à représenter l'association, tout mandataire désigné.e par l'assemblée générale ;
7. la dissolution volontaire de l'association ou la transformation de celle-ci en société ;
8. la destination de l'actif net en cas de dissolution de l'association

**Art. 22.** L'association est administrée par un conseil d'administration. Les administratrice.teur-s sont nommé.e-s, pour une durée de trois ans, par l'assemblée générale. En procédant à l'élection des administratrice.teur-s, l'assemblée générale tient compte de ce que l'ULiège requiert, pour assurer la collaboration de la communauté universitaire, que la moitié au moins des administratrice.teur-s soient membres du personnel nommé à titre définitif de l'ULiège. Le nombre des administratrice.teur-s ne peut être inférieur à cinq membres.

**Art. 23.** Les administratrice.teur-s doivent être choisi.e.s parmi les membres effectifs de l'association.

**Art. 25.** Le conseil d'administration désigne en son sein un.e président.e, un.e vice-président.e, un.e secrétaire et un.e trésorier.ère. (...) Le.la président.e est chargé notamment de convoquer et de présider le conseil d'administration. (...). Le.la secrétaire est notamment chargé.e de rédiger les procès-verbaux, de veiller à la conservation des documents. Il.elle veille au dépôt auprès du greffe du tribunal compétent, des actes exigés par la loi. Le.la trésorier.ère est notamment chargé.e de veiller à la tenue des comptes, de la déclaration à l'impôt, des formalités pour le paiement de la taxe sur le patrimoine et, le cas échéant, de la TVA et du dépôt des comptes auprès de la Banque nationale de Belgique.

**Art. 29.** Toutes les attributions qui ne sont pas expressément réservées par la loi ou les statuts à l'assemblée générale sont exercées par le conseil d'administration (...). Le conseil peut déléguer une partie de ses pouvoirs à un organe qu'il crée en son sein et dont il définit la composition et les compétences.

**Art. 37.** Le délégué à la gestion journalière dispose du pouvoir d'accomplir les actes de gestion et d'administration qui ne dépassent pas les besoins de la gestion courante de l'association ainsi que ceux qui ne justifient pas l'intervention du conseil d'administration en raison de l'urgence ou de leur faible impact sur la vie de l'association.

#### **Document de délégation de pouvoirs :**

Article 2 : Sphères décisionnelles propres au CA et non déléguées :

##### **Art. 2.1 : Les limites de la gestion journalière (...):**

1. Gestion des ressources humaines : Le recrutement et l'engagement de personnel, l'adaptation des grilles salariales et des éventuels avantages (excepté les formations du personnel) ainsi que la détermination du salaire de chaque personne recrutée (au siège de l'ONG); La décision de mettre fin à un contrat de travail d'un personnel du siège, d'un coopérant ou d'un cadre local.
2. Validation de nouveaux projets et des engagements financiers d'Eclosio vis-à-vis de tiers  
Le CA doit valider tout nouvel engagement financier d'Eclosio vis-à-vis de tiers de plus de :
  - 200.000 €/annuel en ce qui concerne la subvention / le financement à recevoir dans le cadre d'un projet ;
  - 40.000 € en ce qui concerne l'apport propre/annuel dans le cadre d'un projet.
  - 4.000 € en ce qui concerne une dépense qui n'est pas couverte par un projet (investissement, personnel, offre de service, etc.).



### Art. 2.2 : Les décisions d'intérêt stratégique (...):

- L'ouverture d'une nouvelle zone d'intervention pour les actions d'Eclosio
- L'évolution du plan stratégique de l'ONG
- Le développement ou la clôture d'un partenariat stratégique (qui dépasse le cadre d'un partenariat pour un projet spécifique)
- Toute évolution institutionnelle de l'ONG
- L'identification d'une nouvelle campagne de récolte de fonds
- Un positionnement public d'Eclosio lorsque celui-ci n'est pas en lien direct avec sa vision ou missions
- Une modification significative de l'organigramme du siège ou des fonctions des employé.e.s.
- Toute évolution substantielle dans les règlements internes ou procédures principales de l'ONG
- Tout processus de certification
- Toute action dans le cadre d'un conflit avec une organisation ou personne externe à l'ONG, que celui-ci se déroule dans un cadre formel ou informel.

### Article 3 : Responsabilités déléguées au – à la coordinateur-trice (assimilé à la gestion journalière)

- a. (...)
- b. Représentation externe : Il-elle coordonne cette représentation au Nord. Pour la représentation au Sud, il-elle s'appuie sur les coordinateurs régionaux.
- c. Représentation interne : (...) le-la coordinateur-trice représente les employés-es d'Eclosio auprès de son Conseil d'Administration. et assure le relais d'information entre celui-ci et le personnel au siège et sur le terrain. (...)
- d. Concertation concernant l'organisation du travail au sein du personnel de l'ONG : Le-la coordinateur-trice organise la concertation concernant la répartition des responsabilités et charges entre employé.e.s et l'établissement des priorités de travail au sein de l'équipe d'Eclosio et de ses différentes unités/cellules. Le-la coordinateur-trice est chargé-e de l'évaluation de l'ensemble du personnel du siège ainsi que des coopérants.
- e. Mise en œuvre des décisions : Le-la coordinateur-trice est responsable de la mise en œuvre des décisions prises par le Conseil d'Administration.
- f. Paiements bancaires : Tout paiement bancaire d'un montant excédant 5.000 € doit être signé par deux membres du personnel, dont au minimum le/la coordinateur-trice ou le-la responsable administratif-ve et financier-ère.

### Article 4 : Responsabilités déléguées aux coordinateurs-trices régionaux-ales

- (...)
- a. Représentation externe : Les coordinateurs-trices régionaux-ales, représentent l'ONG auprès de toute autorité ou de tout tiers dans les régions où ils-elles sont basés-es.
  - b. Concertation concernant l'organisation du travail au sein du personnel de l'ONG : Les coordinateurs-trices régionaux-ales organisent la concertation concernant la répartition des responsabilités et charges entre employés-es dans leur zone d'intervention et l'établissement des priorités de travail au sein de l'équipe d'Eclosio délocalisée et de ses différentes unités. Les coordinateurs-trices régionaux-ales sont chargé-es de l'évaluation de l'ensemble du personnel de leur équipe locale.
  - c. Les coordinateurs-trices régionaux-ales sont responsables du suivi et du respect des budgets octroyés. Ils-elles doivent s'assurer de la disponibilité de trésorerie suffisante pour la mise en œuvre des activités dans le respect des procédures et instructions édictées par l'ONG.(...)

### Art. 4.4 : Limites de la délégation de responsabilités aux coordinateurs-trices régionaux

- (...)
- a. Gestion des ressources humaines : Lorsque la couverture du coût du recrutement du personnel technique et cadre (et la définition de sa rémunération) n'est pas assurée complètement par les projets approuvés, l'ouverture d'un poste et le recrutement doivent être validés par le-la coordinateur-trice.
  - b. Validation des projets et/ou engagements financiers d'Eclosio vis-à-vis de tiers : Les coordinateurs-trices régionaux-ales doivent respecter l'ensemble des procédures mises en place au sein de l'ONG (...).

Décisions stratégiques devant faire l'objet d'un débat avec le-la coordinateur-trice (cfr « Lignes directrices relatives aux étapes de montage de projet »):

- La conception d'un nouveau projet touchant un nouvel axe d'action, une nouvelle zone ou impliquant un nouveau partenariat, ou bailleur et ce quelle que soit la valeur du projet
- L'identification du montage de cofinancement et de l'origine des bailleurs apportant ce cofinancement, lorsque celui-ci n'a pas été testé, validé et approuvé par les bailleurs concernés dans le cadre de projets précédents.
- Une modification /évolution conséquente de l'organigramme du bureau local ou des fonctions des employé.e.s.



### Annexe 3 : Extraits du document de délégation de pouvoirs

Nous présentons quelques extraits du document de délégation de pouvoirs afin de mieux préciser les limites de responsabilités de ces divers groupes et comités.

#### Article 6 : responsabilités déléguées aux Comités, commission et groupe de travail

##### Art. 6.1. Le comité de recrutement du personnel sous contrat du siège

- Pour le recrutement d'employés du siège, d'expatriées-es et de coordinateurs-trices régionaux-ales, un comité est constitué, qui se compose d'un ou de membres du CA désignés par le Conseil d'administration, du/de la coordinateur-trice et de l'employé qui a soit un lien hiérarchique avec la personne à recruter, soit qui a la connaissance la plus approfondie de la fonction à pourvoir. Le comité est chargé de gérer la procédure de recrutement (...)

##### Art. 6.2. La Commission Ethique

- Au sein d'Eclosio, une Commission Ethique est constituée, dont la composition est fixée par le Conseil d'administration. La commission pourra agir de sa propre initiative ou à la demande du Conseil d'Administration d'Eclosio. La Commission constitue également le point de conseil et de contact confidentiel en matière d'intégrité, conformément à la charte intégrité. (...)

##### Art 6.3. Le groupe de travail « Ethique des financements privés »

- Au sein d'Eclosio, un groupe de travail 'Ethique des financements privés' est constitué, dont la composition est fixée par le Conseil d'administration.
- Le GT « Ethique des financements privés » a comme mission d'instruire tout projet visant à construire un partenariat avec tout nouveau bailleur potentiel privé, et pour une perspective d'appui supérieure à 5.000 € (au siège et sur le terrain). Sur base de cette instruction, le groupe de travail décide de valider ou non le projet. Si la décision est plus complexe, le groupe de travail peut saisir la commission éthique d'Eclosio.
- Outre les groupes de travail cités ci-dessus, le C.A. peut créer des comités mixtes administrateur-trice-s – employé-e-s pour prendre des décisions en fonction des besoins rencontrés.



### Annexe 4 : Politique Partenariale et Synergie

Eclasio inscrit sa politique partenariale en ligne avec la défense du « Droit à l'expression collective et au choix individuel » (référence aux articles 16, 19 et 22 du PIDCP). Ce droit implique que, pour être acteurs de leur développement, s'en sentir responsables et être garantes de la cohérence et de la continuité de leurs stratégies de développement, les populations doivent pouvoir librement s'organiser. Elles doivent pouvoir former des institutions reconnues juridiquement, représentatives, légitimées par leurs membres et par les autres acteurs des territoires dans lesquels elles agissent. Ces structures doivent être suffisamment compétentes et en capacité de traduire les besoins et idées exprimés par leurs membres en propositions de politiques/actions. Elles doivent également pouvoir communiquer et débattre de ces propositions dans des espaces légitimes pour prendre des décisions. C'est le respect de ce droit qui permettra également l'évolution des cadres légaux afin qu'ils garantissent aux populations l'exercice de leurs droits.

#### Partenariats structurels : justification, objectifs, caractéristiques, critères de choix

Eclasio entend par partenariat structurel, une relation durable avec un acteur local/national/régional et comportant un objectif de renforcement des capacités de cet acteur et de celles d'Eclasio, afin qu'Eclasio et ses partenaires soient, au terme de leur collaboration, davantage en capacité de remplir efficacement leurs missions auprès de leurs publics cibles.

Eclasio choisit ses partenaires structurels de façon privilégiée avec des organisations qui ont un rôle/mission à assumer sur le long terme dans leur territoire, et favorisent ainsi la poursuite d'impacts positifs pour la population ciblée. Il s'agit d'associations regroupant et représentant des producteurs ou d'autres catégories de bénéficiaires (par exemple associations de consommateurs), qu'il s'agisse d'organisations de base, de second (organisations régionales) ou de troisième niveau (fédération nationale). Eclasio forme aussi des partenariats avec des associations, fondations ou des ONG locales/nationales. Eclasio fait toutefois une distinction entre OP partenaires et ONG partenaires, le renforcement institutionnel des premières constituant généralement un des résultats à atteindre des interventions menées conjointement.

Les critères suivants sont étudiés ; ils ne sont pas éliminatoires, mais les critères non atteints doivent constituer une cible réaliste dans les volontés d'évolution des partenaires :

- vision et mission en lien avec les besoins des populations et les problématiques rencontrées par les membres de l'organisation. Celles-ci sont claires et en cohérence ou complémentarité avec celles d'Eclasio ;
- cohérence en termes de genre et d'environnement avec Eclasio ou ouverture à approfondir ces thématiques
- volonté commune d'apporter des réponses adéquates aux besoins et aux demandes des populations bénéficiaires ;
- représentativité et légitimité vis-à-vis de ses membres mais également au sein du territoire dans lequel l'organisation agit ;
- éthique dans le fonctionnement, la gouvernance, la transparence ;
- capacité de gestion stratégique, opérationnelle et financière en adéquation avec le niveau de leurs obligations dans le cadre de la conduite de projets de développement ;
- volonté claire de construire un partenariat avec Eclasio et d'assurer une communication et une gestion transparentes.

#### Le renforcement partenarial

Le renforcement partenarial a comme objectif d'améliorer l'autonomie des partenaires sur un ensemble de facettes :

- l'autonomie de fonctionnement : être capable de fonctionner (gérer ses activités), avoir les outils, les compétences et l'organisation/structuration interne nécessaire pour cela ;
- l'autonomie financière : générer suffisamment de ressources pour assurer son fonctionnement et la réalisation de sa mission. En ce qui concerne les organisations offrant des services (organisations de producteurs), ceux-ci doivent assurer leur autonomie financière à partir de leurs services (coûts opérationnels, de maintenance et renouvellement des infrastructures et équipements...) tout en restant accessibles et porteurs de bénéfices pour tous leurs membres, y compris les plus vulnérables. En ce qui concerne les structures de type ONG, il peut s'agir d'une capacité à mobiliser des fonds publics et privés ;
- l'autonomie technique : avoir les outils, les compétences et l'organisation/structuration interne nécessaire pour réaliser les « métiers » nécessaires à la réalisation de ses missions et des services envers ses publics ciblés ;
- l'autonomie de pouvoir : avoir la capacité de définir une stratégie, avoir des modes de gouvernance adéquats, avoir un positionnement adéquat au sein de réseaux,... auprès des autres acteurs, être légitime par rapport aux autres acteurs du territoire. Être également capable de promouvoir l'analyse des stratégies de changement et d'adaptation institutionnelle aux nouveaux contextes. Cela passe par une réflexion sur la manière dont les transitions se produisent et sur la manière dont les organisations contribuent à la réalisation de changements fondamentaux. Le travail concret sur le terrain est considéré comme un centre pilote, permettant l'analyse et la



## Annexes

construction d'arguments, fournissant des points de référence pour la consolidation d'une identité voire d'un nouveau design institutionnel ;

- les capacités à développer ou à s'insérer dans un réseau, et à porter un message sont aussi visées.

Ce renforcement s'envisage donc (au sein d'un projet, ou lors de projets successifs) sur :

- le plan financier (appui financier à la réalisation d'actions en ligne avec les visions et missions des partenaires). Cet appui permet également aux partenaires la contractualisation de ressources humaines supplémentaires nécessaires à la réalisation des projets. Dans ce dernier cas, une attention particulière sera portée à la stratégie de désengagement et à la capitalisation des compétences au terme du projet.
- le plan technique, méthodologique et institutionnel (renforcement de compétences) ;
- la promotion ou la facilitation d'espaces de réflexion stratégique, en se basant sur des processus et des expériences locales existantes, et des apprentissages qui en découlent, afin d'adapter les stratégies aux évolutions des contextes.

Il se matérialise au travers d'approches participatives. En phase de construction partenariale, les besoins des partenaires sont diagnostiqués, et en fonction de leurs besoins et attentes, des objectifs en termes de renforcement des compétences sont définis.

### La relation partenariale

Les grands principes adoptés par Eclasio dans ses relations partenariales sont :

- la responsabilisation des partenaires depuis la phase d'identification des projets, permettant une meilleure appropriation des actions (et intégration de ces actions comme contribution à la réalisation de leurs missions respectives) ;
- la non-substitution aux partenaires, mais leur accompagnement et la mise à disposition de ressources humaines aux compétences complémentaires, jouant un rôle d'appui-conseil aux partenaires, ainsi qu'un rôle de facilitation dans les articulations entre acteurs. Ces rôles se font dans un objectif de renforcement de capacités ;
- l'intégration des partenaires au sein de structures plus larges : réseaux, plateformes de concertation, concertation entre acteurs étatiques et non étatiques... ;
- le développement de partenariats dont les objectifs vont au-delà de la seule mise en œuvre de projet et intègrent une dimension de renforcement institutionnel ;
- la redevabilité mutuelle entre partenaires ;
- la confiance qui implique un respect des engagements.

Eclasio entretient une relation flexible et est capable d'évoluer avec ses partenaires.

### Rôles et devoirs d'Eclasio et ses partenaires, présentés au sein d'une convention.

Les engagements, droits et devoirs entre les partenaires sont présentés dans les conventions de partenariat, élaborés de façon participative à partir d'un modèle, puis signés pour chaque projet/programme. Ces conventions définissent clairement les valeurs-ajoutées, les rôles, les responsabilités et le pouvoir de décision de chacun dans le respect des obligations légales, du bailleur et des modes de fonctionnement internes d'Eclasio et de ses partenaires.

Deux types d'objectifs et d'engagements sont définis de manière participative puis formalisés :

- les engagements mutuels d'Eclasio et de ses partenaires en ce qui concerne la mise en œuvre d'actions identifiées conjointement et visant l'atteinte de résultats auprès des bénéficiaires ;
- les objectifs en termes de renforcement des compétences des partenaires (parfois traduits sous forme d'un résultat spécifique dans le cadre logique et d'activités lui étant liées).

Au sein du partenariat, Eclasio se positionne comme une structure apportant/offrant/proposant à ses partenaires et, plus généralement, aux acteurs locaux, un appui-conseil méthodologique, technique et financier ainsi qu'un renforcement institutionnel et organisationnel.

Les partenaires sont généralement responsables de la mise en œuvre pratique des actions dans leurs zones d'intervention respectives, notamment la mise en place et la gestion des équipes locales ; la conduite des activités du programme/projet sur le terrain et la gestion des budgets locaux.

Selon leur nature, ils mettent également à disposition du partenariat et de l'action commune :

- Des compétences facilitant la mise en œuvre d'un projet et augmentant son efficacité : connaissances techniques, connaissance (plus fine) du contexte, capacités de déploiement rapide ;
- Une vision locale des problématiques abordées ;
- Une augmentation de la durabilité des résultats et impacts des projets grâce à leur permanence après la fin de ceux-ci ;
- L'accès aux réseaux de leurs partenaires et développement des contacts locaux et nationaux ;



## Annexes

- Une contribution au renforcement de la légitimité d'Eclosio sur le territoire et au niveau national.

Le partage des rôles et des responsabilités s'envisage sur les aspects suivants :

- la réalisation des activités ;
- la gestion des ressources (gestion directe d'une partie du budget du projet). Dans la mesure du possible, Eclosio préférera la contractualisation du personnel du projet directement par le partenaire ;
- la tenue des comptes, comptabilité, rapportage financier ;
- le rapportage narratif (internes ou externes) ;
- le dispositif de suivi-évaluation (situation de référence, mesure des indicateurs, analyse de ceux-ci, actualisation éventuelle) ;
- la réflexion et le pilotage opérationnel (comités opérationnels) ;
- la réflexion et le pilotage stratégique (comités de pilotage) ;
- l'apport de cofinancement.

Elles sont signées par les représentants institutionnels de toutes les parties.

Les outils complétant et concrétisant l'exercice des droits et devoirs et la convention sont :

- **Outils de référence** : DTF programme/projet, politique partenariale.
- **Espace de communication** : comité de pilotage, restitution des évaluations, restitution des missions d'appui.
- **Outil de communication** : rapports périodiques et finaux de projet/programme, rapport d'évaluation, outils financiers et comptables, PV de réunions de concertation/pilotage.

### **Modalités concrètes de construction partenariale**

L'identification et la sélection de nouveaux partenaires reposent sur une réflexion approfondie autour des critères décrits au point ci-dessus.

Cette identification inclut les phases suivantes :

- une analyse institutionnelle et un diagnostic partagé des forces et faiblesses de chaque partenaire ainsi que de leurs contributions respectives et leur valeur ajoutée dans le cadre du futur partenariat envisagé (diagnostic plus ou moins approfondi en fonction des contextes et des moyens à disposition).
- une communication de la vision, missions, valeurs et compétences (techniques, méthodologiques, analytiques...) d'Eclosio, et une réflexion sur son offre de services potentiels du point de vue du renforcement institutionnel ;
- sur cette base, une identification des complémentarités et apports mutuels entre Eclosio et les partenaires et une réflexion sur les interrelations entre elles dans une optique souhaitée d'interdépendance ;
- une réflexion sur les problèmes que le partenariat cherche à aborder et un accord commun concernant les objectifs et résultats de renforcement institutionnel visés ainsi que les activités pour les atteindre.

L'identification, la mise en œuvre, le suivi et le pilotage participatif des actions et du partenariat implique tant Eclosio que ses partenaires. Il inclut une analyse critique des pratiques et résultats de chaque partie prenante.

Cette analyse se fait au sein de comités de pilotage (au niveau stratégique) et opérationnels, légitimes et fonctionnels. Ceux-ci sont à la base de l'implication des partenaires tout au long du déroulement des actions. En conséquence de ces dispositifs, les partenaires non seulement co-réalisent les projets, mais également, les ont co-identifiés, les co-pilotent, co-gèrent et co-évaluent avec Eclosio.

L'évaluation des partenariats se fait de manière conjointe et repose sur :

- les performances dans la conduite des projets communs (au niveau opérationnel, pilotage et gestion financière) ;
- la qualité de la relation de partenariat (sur base des critères présentés ci-dessus) ;
- l'évolution du contexte institutionnel et des réalités socioéconomiques pouvant influencer ou justifiant une évolution du partenariat ;
- le niveau atteint dans le renforcement respectif des partenaires relativement aux objectifs initiaux ;
- l'atteinte de résultats spécifiquement axés sur le renforcement des capacités des partenaires (sur base d'IOV spécifiques et de l'analyse du degré d'atteinte de ceux-ci).

Concrètement, les termes de référence (TdR) d'évaluation des projets/programmes intègrent, avec une importance variable, une évaluation du partenariat. Ceux-ci prennent la forme d'évaluations externes, d'évaluations internes ou d'auto-évaluations.

Les évaluations peuvent entraîner une évolution des relations partenariales, des rôles et des responsabilités respectives des partenaires et d'Eclosio. Ces évolutions feront si nécessaire l'objet d'une formalisation sous forme d'avenant aux conventions en cours.

### **Autres formes d'échanges et de relations entre Eclosio et ses partenaires**



Les échanges entre Eclasio et ses partenaires prennent également les formes suivantes, hors « projets » :

- L'implication des partenaires dans le pilotage stratégique d'Eclasio et dans la construction de son cadre stratégique se concrétise, entre autres, par l'organisation d'ateliers partenariaux associant tous les partenaires d'Eclasio dans chacune des zones d'intervention.
- Régulièrement (si possible une fois par an), un partenaire Sud est invité en Belgique pour une période de 2 semaines pendant laquelle il est étroitement associé à diverses activités d'ECMS, d'information et de formation menées par Eclasio à destination de ses publics cibles et de ses instances ;
- des missions internes de suivi-évaluation des projets, associant (à un moment de la mission) l'ensemble des partenaires locaux ont lieu le plus souvent annuellement dans chaque zone d'intervention.

### **Gestion des conflits partenariaux et risques associés**

Des principes de gestion des risques partenariaux sont définis dans les conventions. Un suivi de la relation partenariale est mis en place permet d'anticiper des situations partenariales conflictuelles, et de les traiter.

En cas de difficultés, des décisions relatives à la mise en place de solutions pour des partenariats à problèmes seront prises par les instances décisionnaires d'Eclasio, en concertation avec le ou les bailleurs de fonds concernés.

### **Stratégie de désengagement partenarial**

Au cours de l'identification de chaque projet ou programme, Eclasio réfléchit, avec ses partenaires, à la stratégie de désengagement, balisant et optimisant la durabilité des résultats attendus de chaque projet. Elle se traduit dans la définition des activités (certaines activités visent, non la réalisation d'effets à court terme, mais la consolidation et la durabilité sur le moyen ou long terme) et dans la construction budgétaire.

Cependant, l'impact des actions auprès des populations cibles découle généralement de plusieurs projets dans une zone d'intervention, simultanés ou successifs dans le temps. La consolidation des impacts des actions est indissociable de la politique partenariale d'Eclasio. La politique de désengagement partenarial dépasse donc la politique de désengagement des projets.

Eclasio construit donc ses partenariats sur le long terme. Les organisations restent en partenariat aussi longtemps qu'elles s'apportent quelque chose. On ne peut donc pas prévoir la sortie d'un partenariat à son démarrage.

Une bonne stratégie de sortie partenariale est en lien avec un volet de renforcement des compétences bien réfléchi et mis en œuvre, envisagé généralement au cours de projets successifs.

Outre le niveau d'atteinte de l'autonomie du partenaire, la décision de reconduction du partenariat ou de sortie de celui-ci prend également en compte l'évolution contextuelle et celle des besoins des groupes cibles.

### **Autres types de partenariats et collaborations**

#### **Partenariats pour des actions au Nord**

Eclasio établit des collaborations avec divers acteurs pour concevoir et mener ensemble des activités d'éducation, de plaidoyer et de formation au Nord. Une partie de ces collaborations se développent dans le cadre de la participation à des réseaux communs.

Ces relations sont nourries par une cohérence dans les visions, une complémentarité dans les compétences et les plus-values, et la capacité à contribuer aux moyens nécessaires à l'obtention puis à la mise en œuvre des activités, que cela soit en termes d'apport financier ou autre.

Les principales structures concernées sont d'autres ONG belges et internationales, des structures d'enseignement supérieur (notamment les 5 Hautes Écoles wallonnes avec une section agronomique) et universitaire (Université de Liège).

Eclasio collabore avec les syndicats agricoles et d'autres acteurs du monde rural wallon, des associations culturelles ou de consommateurs, des plateformes citoyennes telle la plateforme de solidarité internationale de la province de Namur (PSIPN) et la commune de Gembloux.

#### **Autres formes de collaborations et partenariats ponctuels au Sud et au Nord**

Eclasio articule son action avec les autres acteurs présents dans ses zones d'intervention pour y renforcer ou compléter son action. Ces collaborations ne comportent pas d'objectif explicite de renforcement de capacités du partenaire. Ces collaborations visent plutôt la recherche de complémentarité (renforcements mutuels des résultats des actions individuelles) ou de synergie. Ces collaborations permettent ainsi d'augmenter sa capacité d'action, d'exécution de certaines activités, de qualité globale des interventions et/ou d'impact des résultats espérés.