

NOTE DE SYNTHÈSE

Cette note présente brièvement quelques-unes des questions clé et des stratégies à mener par FPM qui sont incluses dans le rapport, et qui pourraient être travaillé avec le CA dans le prolongement de ce travail.

L'une des préoccupations actuelles des organisations de développement, est leur capacité de planification stratégique. Les OSI françaises, et France Pays du Mékong particulièrement n'échappent pas à ce courant. Après dix ans d'inscription dans le dispositif français, FPM, au regard des modifications internes et externes de son environnement, se devait d'engager une démarche prospective et évaluative.

Dans ce contexte marqué non seulement par l'échéance imminente de l'exercice 2003, mais également par la mise en réseau des grands opérateurs internationaux (U.E, BAD, BM, ...), en France et sur la région Asie du Sud Est, de nouvelles dynamiques doivent se dessiner. Un « scénario de sortie » est à ce titre nécessaire, tant en terme de fonctionnement que d'inscription.

Compte tenu de la méthode utilisée, les résultats de cette évaluation ne peuvent être considéré que comme des lignes de force propres à réinscrire FPM dans le champs actif de la coopération non gouvernementale en ASE. Le champs de la vision prospective englobe non seulement le devenir de FPM, « sans coquetterie », mais également les dimensions liées à l'organisation de FPM, à son fonctionnement.

Notre démarche s'est articulée en 3 temps :

- ❑ Enquêtes et entretiens ;
- ❑ La mission sur le terrain ;
- ❑ Les journées stratégiques ;

Ainsi, notre évaluation s'affirme autour de quatre axes propres à révéler les contours du devenir de FPM , et qui sont :

1. Les différentes attentes des membres ; celles en devenir, mais aussi celles du mandat initial, celles ou se révèlent des enjeux entre les pouvoirs publics, les partenaires et les membres
2. Les forces et des faiblesses du dispositif FPM
3. Les questions qui structurent la réflexion, voire l'introspection des partenaires de FPM, à savoir, ses membres, son CA et les partenaires publics
4. Les scénarios envisageables pour France Pays du Mékong

Trois difficultés ont constituées les écueils de cette évaluation:

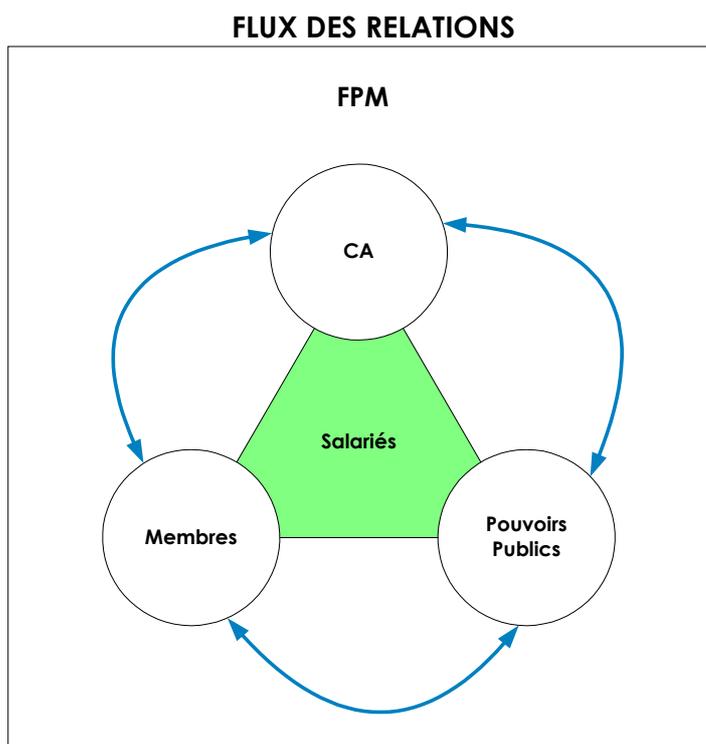
- ❑ Tension entre l'évaluation et la démarche prospective ;
- ❑ La faible implication des membres pour l'enquête, les entretiens et les journées ;
- ❑ L'absence de réels enjeux.

Le premier temps a été celui du diagnostic. L'idée était de saisir/comprendre FPM dans ses configurations multiples, dans sa diversité, dans cette capacité à « accueillir » les associations (de tailles différentes, professionnelles ou non, mono-personne ou non), les pouvoirs publics et des personnes ressources. Tenter dans ce sens de saisir ce dispositif

sur 1 ou 2 plans, écrase FPM, fait disparaître une de ses qualités, à savoir d'offrir un espace ouvert.

L'important est de faire apparaître FPM comme un espace entre les membres, les pouvoirs publics et des opérateurs. Pour cela il convient d'appréhender les trois relations propres à ce type de dispositif :

1. Salariés – membres ;
2. Conseil d'administration – FPM ;
3. Pouvoirs publics – FPM.



Ces trois forces structurent la capacité de réponses de FPM aux différentes demandes. Celles-ci, malgré leur très grande diversité, sont autant de portes d'entrée à la compréhension d'un devenir pour ce dispositif. Pour mémoire, les voici rapidement déclinées ci-dessous.

Les attentes des membres en France sont axées sur :

- ❑ Acquisition de l'information ;
- ❑ Les relations financières avec les pouvoirs publics ;
- ❑ La concertation ;
- ❑ L'établissement de liens opérationnels entre OSI.

Les attentes des membres en Asie du Sud-Est sont axées sur :

- ❑ L'aide à l'intégration ;
- ❑ Le renforcement technique ;
- ❑ La recherche de fonds ;
- ❑ Le renforcement institutionnel ;
- ❑ Les partenariats avec les OSI.

Les attentes des pouvoirs publics :

- ❑ Rassembler les acteurs de la coopération ;
- ❑ Présenter les approches des OSI dans les instances de réflexion ;
- ❑ Former et accompagner les « petites » OSI ;
- ❑ Animer localement les acteurs de la coopération décentralisée.

Les réponses des salariés à cette « floraison » de demandes s'inscrit pour une large part dans une forte proximité, adaptabilité et technicité. Cette superposition des dimensions de FPM est une des rares possibilités de couvrir l'ensemble des demandes. Dans cet espace « flou », le (les) salarié (es) sont transformé(es) en « big man »¹. Le politique nourrit l'économique, le technique l'affectif et ainsi de suite. C'est dans ces chevauchements que peut être compris FPM et se joue son devenir.

La question du « big man » est aussi celle de l'accumulation et de sa possible pérennité. Mais aussi d'autres plus lointaines. Ce type de configuration pousse à la prospective.

Ainsi ce travail répond à trois grandes questions pour un FPM de demain :

- ❑ Quel projet pour FPM ?
- ❑ Qui en sera le porteur ?
- ❑ Quels sont les moyens à mobiliser à cette fin ?

Globalement, FPM s'intercale entre les trois partenaires de la coopération en ASE, à savoir les membres, les pouvoirs publics et les opérateurs en ASE. D'un côté un modèle orienté plate-forme de services, de l'autre une vocation communautaire, avec des échanges et du dialogue.

Nous avons fondé notre évaluation sur cette préoccupation prospective et sur les hypothèses suivantes: un CA « réduit² » doté de salariés porteurs du projet, tendance croissante à la disparition du militantisme et avec une lisibilité géographique forte.

Une des retombées positives du projet FPM au sein des OSI concernées, c'est l'apparition de projets fortement fédérateurs, initiateurs de coopérations entre composantes et services, entre pouvoirs publics et OSI, voire avec des partenaires extérieurs.

La difficulté réside dans l'animation du dispositif et du projet FPM en général. Sa vie et la qualité du service dépendent beaucoup de ce facteur qui est consommateur de ressources humaines. Pour FPM, il a été dit que sans l'implication de différents partenaires, mais aussi et surtout des salariés, ce dispositif ne serait pas possible.

C'est de la construction de ce projet que naît l'identité collective. C'est lui qui contribue à faire exister un espace. L'une des questions essentielles qui se pose alors est celle de l'échelle pertinente d'élaboration. Il faut renoncer à identifier un territoire pertinent d'intervention car il n'existe pas d'échelle optimale pour favoriser le développement ou promouvoir l'innovation en terme de coopération. Les périmètres (les différentes demandes des membres) à considérer sont à géométrie variable en fonction des problèmes à résoudre.

Il est vrai cependant que ce sont davantage les liens qui se tissent entre acteurs qui fondent un espace que les critères physiques de proximité géographique

¹ Le big man accumule de la richesse afin de la distribuer ; en la distribuant, il la consomme, mais il la transmue en capital symbolique dont une partie peut être à son tour reconverti en richesse.

² Dans le sens de difficultés de renouvellement .

d'intervention. En définitive, les différentes mutations en cours ont remis en cause le modèle de la plate-forme traditionnelle. Celle-ci doit s'adapter et trouver de nouvelles démarches de gestion stratégique prenant en compte la complexité et la diversification des régulations, des tendances lourdes de l'avenir, etc.

Le rôle institutionnel qui lui est désormais reconnu et les défis qu'elle a à relever font de la plate-forme un terrain privilégié de la coopération, notamment en matière de formes de contractualisations. Aujourd'hui, l'enjeu est de parvenir à concilier les priorités des membres et les initiatives locales et à trouver une nouvelle articulation entre les politiques menées par les différents échelons.

L'heure est-elle davantage au partage des responsabilités et à la conjugaison des efforts. Il importe donc de créer les moyens, les lieux, les procédures permettant d'assurer cette articulation entre les acteurs de la coopération non gouvernementale en ASE.

A ce jour, nombre des difficultés que rencontrent FPM s'inscrivent dans la faiblesse de son projet, dans l'incapacité de faire émerger des dynamiques endogènes. Mais, et nous insistons, FPM reste un espace riche en possibles, riche aussi en initiatives. Espace aussi de compétences et d'engagements. Un espace dans lequel se retrouve nombre d'associations et de partenaires de la coopération en ASE. C'est aussi un outil de qualité, souple et capable tant de proximité que de technicité. L'ensemble des forces et faiblesses de FPM révèle ainsi un fort potentiel et permet plusieurs manières de parler du futur, à condition de corriger les dysfonctionnements du passé.

Dans ce sens on a développé 3 scénarii propres à dessiner des devenirs pour FPM, et répondant aux trois questions posées ci-dessus. Voici rapidement ces trois scénarii.

Intitulé du scénario	Objet	Ressources financières	Investissement	Développement	Représentation des membres
Plate-forme service	Mise en œuvre d'une plate-forme service	Multiple	Technique et matériel	Mobilisation de ressources humaines et techniques	Forte Logique de consommation de service
Institutionnalisation	Inscription dans le dispositif français de coopération en ASE	Maintien de la tutelle MCNG		Représentation Lobbying	Faible Logique d'instrumentation
Classique	Réaffirmation d'une démarche politique	Subvention Ministère Contributions des membres	Ouvertures à d'autres membres, associatif ou non	Mutualisation forte des compétences	Faible pour les nouveaux Forte pour les fondateurs

Tous ont en commun la même finalité, à savoir l'inscription de FPM dans le paysage de la coopération non gouvernementale en ASE. Mais ils se déclinent différemment quant

aux rôles des différents acteurs, quant aux actions prioritaires à mener et aux investissements nécessaires.

Mais tous se conjuguent autour des 4 lignes stratégiques suivantes:

- ❑ Développer des ressources additionnelles
- ❑ Développer des initiatives dans le cadre de la MCNG
- ❑ Développer des partenariats opérationnels avec d'autres organisations nationales ou non, associatives ou non
- ❑ Améliorer les bases de performance de l'organisation

Cependant, plusieurs conditions doivent être débattues au sein du CA afin de permettre à ces dynamiques de s'exprimer, et sur lesquelles un appui à court terme doit être concentré :

- ❑ La place et le rôle des salariés acteurs ?
- ❑ Comment pérenniser un financement ?
- ❑ Quelle est l'architecture adéquate ?

Comme cela a déjà été mentionné, l'action de FPM doit aussi être basée sur la concertation entre tous les partenaires. Il s'agit donc de mettre en place des procédures qui permettront de développer des échanges entre toutes les parties, de dégager des problématiques communes, de construire progressivement un consensus et de mettre en forme les propositions de décision.

La suite de l'évaluation constitue également un outil de toute première importance. Bien conduite, elle peut permettre de mieux cerner la complexité croissante des politiques de coopération, de renforcer la transparence des acteurs, et de nourrir le débat démocratique. C'est une démarche de clarification progressive du sens et des pratiques de l'action collective, et qui facilitera l'intégration de France Pays du Mékong dans le dispositif de coopération non gouvernementale français.