

# Évaluation des actions et du positionnement institutionnel du Comité PECO 2001 - 2005

## Rapport final

mars 2007

Agence COOP DEC Conseil

Yannick LECHEVALLIER



### AGENCE COOP DEC CONSEIL (ACDC)

SARL AU CAPITAL DE 7500 € - SIRET : 444 247 621 00022 - APE 741G -

30 RUE CLAUDE TILLIER - 75012 PARIS

ORGANISME DE FORMATION ENREGISTRE SOUS LE N°11921442892 AUPRES DU PREFET DE LA REGION D'ILE DE FRANCE

TVA ACQUITTEE SUR ENCAISSEMENT. N° IDENTIFIANT COMMUNAUTAIRE : FR2644424762100022

WEB : [WWW.COOPDEC.ORG](http://WWW.COOPDEC.ORG) / MEL. : [CONTACT@COOPDEC.ORG](mailto:CONTACT@COOPDEC.ORG) / TEL. : 06-12-72-96-71

## SOMMAIRE

---

<b>SIGLES ET ACRONYMES</b> .....	<b>3</b>
<b>RESUME</b> .....	<b>3</b>
<b>1 ATTENTES ET METHODOLOGIE POUR CETTE EVALUATION</b> .....	<b>3</b>
1.1 LE CONTEXTE .....	3
1.1.1 <i>Historique de la naissance du Comité PECO</i> .....	3
1.1.2 <i>Le contexte géopolitique</i> .....	3
1.2 LES ATTENTES VIS-A-VIS DE L'EVALUATION .....	3
1.3 LA METHODOLOGIE SUIVIE.....	3
1.3.1 <i>L'organisation du déroulement</i> .....	3
1.3.1.1 Une phase d'analyse de document.....	3
1.3.1.2 Une phase d'entretiens individuels et collectif.....	3
1.3.1.3 Une dernière phase, celle de rédaction.....	3
1.3.2 <i>Les contraintes rencontrées</i> .....	3
1.3.2.1 Archivage.....	3
1.3.2.2 Mobilisation pour les entretiens collectifs.....	3
1.4 LE REFERENTIEL UTILISE / LA NOTION DE PLATEFORME.....	3
1.4.1 <i>Les fonctions du Registre politique</i> .....	3
1.4.2 <i>Les fonctions du Registre technique</i> .....	3
1.4.3 <i>Les Méthodes et moyens</i> .....	3
<b>2 ANALYSE DU COMITE PECO/ BILAN DES ENGAGEMENTS : REALITE ET EFFICACITE</b> .....	<b>3</b>
2.1 LA FONCTION D'ACTEUR DE PROJETS – UNE EXPERTISE NAISSANTE DANS L'INCUBATION DE PROJETS COLLECTIFS.....	3
2.1.1 <i>Un objectif qui n'est pas précisément formalisé, mais qui est au centre de la structuration du Comité PECO</i> .....	3
2.1.1.1 La mobilisation de fonds auprès du MAE, un des premiers objectifs de l'association.....	3
2.1.1.2 Un soutien du MAE lié à cette fonction « acteur de projet ».....	3
2.1.2 <i>Une création de synergies</i> .....	3
2.1.2.1 Le PCER : première réussite qui laisse des traces.....	3
2.1.2.2 Le Programme ROMS : une construction plus structurée .....	3
2.1.2.3 Des mises en relations concrètes entre acteurs : une réussite du Comité PECO .....	3
2.1.3 <i>L'accès aux fonds européens : un échec</i> .....	3
2.1.4 <i>Conclusion : une réelle création de synergies, mais une efficacité qui reste à renforcer</i> .....	3
2.1.4.1 Le Comité a développé un début de savoir-faire collectif pour la construction de programmes communs.....	3
2.1.4.2 Une méthodologie de mise en commun reste à formaliser .....	3
2.2 LA FONCTION DE REPRESENTATION ET DE PLAIDOYER.....	3
2.2.1 <i>La recherche de relations avec les réseaux</i> .....	3
2.2.1.1 Le Haut Conseil de la Coopération Internationale - HCCI .....	3
2.2.1.2 Coordination SUD : une relation non aboutie .....	3
2.2.1.3 Une absence de mobilisation interne pour Concord.....	3
2.2.1.4 Une collaboration avec le F3E limitée à l'évaluation interne .....	3
2.2.1.5 Une relation ponctuelle avec de multiples autres réseaux, notamment européens.....	3
2.2.2 <i>Un désir d'être une interface avec les institutions (France et Europe)</i> .....	3
2.2.2.1 Un rôle d'interface avec l'Union européenne mal cerné.....	3
2.2.2.2 Une relation avec l'Etat français concentrée avec le MAE .....	3
2.2.2.3 Une relation avec les collectivités qui n'a pas ou peu aboutit à de nouveaux partenariats .....	3
2.2.3 <i>Conclusions : une fonction de représentation limitée par des problématiques internes</i> <sup>3</sup>	
2.2.3.1 Des commissions qui fonctionnent difficilement.....	3

2.2.3.2	Des actions de moins en moins orientées vers la réflexion collective.....	3
2.2.3.3	Une volonté d'être présent, mais sans possibilité réelle de jouer un rôle.....	3
2.2.3.4	Des liens non pérennes avec ces acteurs par manque de projet.....	3
2.2.3.5	Une fonction de plaidoyer « impossible » sans accord collectif sur cette fonction.....	3
2.3	LA FONCTION D'INFORMATION AUPRES DES MEMBRES.....	3
2.3.1	<i>Des pratiques diverses et diffuses</i> .....	3
2.3.1.1	Les lettres d'informations : un fonctionnement irrégulier et sans cohérence apparente.....	3
2.3.1.2	Le site Internet – une « vitrine » plus qu'un outil au service des membres.....	3
2.3.1.3	L'assemblée générale, un moment apprécié des membres.....	3
2.3.2	<i>Une production limitée d'informations et d'espaces publics de réflexion</i> .....	3
2.3.2.1	Le colloque sur le « nationalisme » – Bruxelles – 30 janvier 2002.....	3
2.3.2.2	Le colloque sur les enjeux de l'élargissement « Présents et futurs européens : quels rôles et quels enjeux pour les sociétés civiles ? » - Caen – 12 et 13 avril 2005.....	3
2.3.2.3	Des interventions ponctuelles, mais non capitalisées.....	3
2.3.3	<i>Conclusion : un « centre de ressources » très peu développé</i> .....	3
2.3.3.1	Pas de réelle « banque d'expérience ».....	3
2.3.3.2	Un partage des savoir-faire faible et non structuré.....	3
2.3.3.3	Pas de réelle stratégie concernant le type d'informations à transférer qui entraîne une faible efficacité. 3	3
2.3.3.4	Une absence de choix dans la stratégie de diffusion.....	3
2.4	LA FONCTION DE FORMATION.....	3
2.4.1	<i>Une présence limitée dans les documents stratégiques, qui apparaît en 2003</i> ...	3
2.4.2	<i>Des réalisations très limitées</i> .....	3
2.4.2.1	Très peu de formations réalisées.....	3
2.4.2.2	Un accompagnement individualisé ponctuel apprécié.....	3
2.4.3	<i>Une fonction de formation qui semble mal cernée</i> .....	3
2.4.3.1	Absence d'analyse des besoins, du public, des moyens et une incohérence entre les choix et les actes 3	3
2.4.3.2	Erreur de positionnement.....	3
2.4.4	<i>Conclusion : une fonction à mieux préparer</i> .....	3
3	<b>ANALYSE GLOBALE DE LA COHERENCE INTERNE</b> .....	3
3.1	UNE IDENTITE PROPRE QUI N'A PU EMERGER EN DEHORS DE LA RELATION AVEC LE MAE. 3	3
3.2	LE FONCTIONNEMENT INTERNE DU COMITE PECO.....	3
3.2.1	<i>Des adhérents méconnus, à l'implication décroissante</i> .....	3
3.2.1.1	Un engagement au sein du comité qui est à renforcer.....	3
3.2.1.2	Une gestion du rapport global aux adhérents qui fait défaut.....	3
3.2.1.3	Une méconnaissance collective et acceptée des adhérents.....	3
3.2.1.4	Une absence de réflexion autour des questions de mobilisation.....	3
3.2.2	<i>Un CA plus intéressé par son rapport aux institutions que par la gestion interne du réseau</i> .....	3
3.2.2.1	Une mobilisation difficile dans le milieu associatif.....	3
3.2.2.2	Un positionnement principalement vis-à-vis des institutions.....	3
3.2.2.3	Une volonté limitée de mobilisation.....	3
3.2.3	<i>Un rôle pour la directrice, central mais mal cerné</i> .....	3
3.2.3.1	Un premier recrutement qui apparaît peu pertinent pour les enjeux d'une plateforme.....	3
3.2.3.2	Un mouvement important sur le poste de directrice.....	3
3.2.3.3	Une fiche de poste à préciser et à dimensionner pour un recrutement plus précis.....	3
3.3	UN ROLE POUR LE MAE A LA FOIS PREGNANT ET IMPRECIS.....	3
3.3.1	<i>Un positionnement du MAE vis-à-vis des plateformes à clarifier</i> .....	3
3.3.2	<i>Un grand écart imposé entre la mission de coordination et les programmes concertés</i> .....	3
3.3.3	<i>Une absence de suivi concret des conventions par le MAE</i> .....	3
3.4	CONCLUSIONS.....	3
3.4.1	<i>La politique de « l'auberge espagnole » incompatible avec le contexte associatif morcelé</i> 3	3
3.4.2	<i>Les besoins et attentes des associations membres doivent être remis au centre des réflexions de chacun des acteurs</i> .....	3
4	<b>PISTES DE RECOMMANDATIONS</b> .....	3

4.1	RENOUVELER LA DYNAMIQUE DU COMITE PECO EN CREATANT UNE INITIATIVE INTERNE AUX ONG	3
4.1.1	« <i>Qui nous sommes Individuellement et collectivement ?</i> »	3
4.1.2	<i>Que voulons-nous faire ensemble ? Quel est notre dénominateur commun ?</i>	3
4.1.2.1	Réaliser une capitalisation des apports du comité et de l'implication des acteurs	3
4.1.2.2	S'assurer d'une adaptation au nouveau contexte géopolitique en définissant avec précision le champ d'intervention du Comité PECO	3
4.1.2.3	Mieux cerner, en fonction des adhérents, les partenariats et relations à développer	3
4.2	RECOMMANDATIONS OPERATIONNELLES :	3
4.2.1	<i>Forces et faiblesses du Comité PECO</i>	3
4.2.2	<i>Créer un lien fort et étroit avec les adhérents</i>	3
4.2.2.1	Recréer un moment fort autour des AG	3
4.2.2.2	Assurer une rencontre régulière avec l'ensemble des acteurs	3
4.2.3	<i>Renforcer l'information, la formation et la mise en relation des acteurs</i>	3
4.2.3.1	Diffuser une lettre traduisant l'identité du Comité PECO	3
4.2.3.2	La mise en place d'un Agenda des associations engagées sur les PECO	3
4.2.3.3	Structurer un plan de formation précis	3
4.2.4	<i>Se recentrer précisément sur son champ d'intervention</i>	3
4.2.4.1	Mieux définir les résultats attendus par la formalisation des indicateurs	3
4.2.4.2	Mieux définir la fiche de poste de la salariée et envisager un second recrutement	3
<b>5</b>	<b>ANNEXES</b>	<b>3</b>
5.1	LISTE DES PERSONNES INTERROGÉES :	3
5.1.1	<i>Entretiens individuels</i>	3
5.1.2	<i>Entretiens collectifs</i>	3
5.1.2.1	rencontre avec le Conseil d'administration,	3
5.1.2.2	Entretien collectif n°1 : Jeudi 18 janvier 2007	3
5.1.2.3	Entretien collectif n°2 : Jeudi 25 janvier 2007	3
5.1.2.4	Entretien collectif n°3 : vendredi 26 janvier	3
5.2	TERMES DE REFERENCES	3
	<b>OBJECTIF DE L'EVALUATION</b>	<b>3</b>
5.3	COMITE DE PILOTAGE	3
5.4	STATUTS 2004 DU COMITE PECO	3
5.5	GRILLE D'ENTRETIEN SEMI-DIRECTIF	3

## **SIGLES ET ACRONYMES**

---

Comité PECO	Comité pour les Partenariats avec l'Europe COntinentale
HCCI	Haut Conseil pour la Coopération Internationale
MAE	Ministère Français des Affaires Etrangères
MILONG	Mission de Liaison auprès des Organisations Non Gouvernementales
ONG	Organisation Non Gouvernementale
CEDAG	Comité Européen des Associations d'Intérêt Général
PCER	Programme Collectif Enfance Roumanie
CA	Conseil d'Administration
AG	Assemblée Générale
ADF	Assemblée des Départements de France
CUF	Cités Unies France
UE	Union Européenne

Parmi les membres ou anciens membres du Comité PECO

ICOSI	Institut de Coopération Sociale Internationale
MDM	Médecins du Monde
OREADE	Organisation Européenne d'Aide au Développement à l'Est
S 35 R	Solidarité 35 Roumanie

## RESUME

---

Le comité PECO fut créé par la rencontre entre quelques ONG et Michel Doucin de la Mission de Liaison auprès des ONG (MILONG), au sein du Ministère des Affaires étrangères. Basée sur un constat d'éparpillement des interventions, le Comité PECO s'est donné pour mission de proposer à ses membres :

- *de les représenter auprès des Pouvoirs Publics, des élus nationaux et des Organisations européennes et internationales ;*
- *la mutualisation des savoir-faire et des réalisations sociales, économiques et culturelles ;*
- *une information régulière en provenance des institutions et des adhérents ;*
- *des actions coordonnées dans tous domaines correspondant aux orientations des Assemblées générales en particulier en matière de formation et de mises en œuvre de partenariats.*

Le Comité PECO s'est structuré en 2001, année où le MAE lui accorde une subvention de fonctionnement permettant l'embauche d'une salariée. L'analyse des bilans d'activité permet de structurer les engagements de l'association selon quatre thématiques :

- le comité PECO comme « acteur de projet »
- la fonction de représentation et de plaidoyer
- la fonction de diffusion d'information
- l'activité de formation

Si le cofinancement du MAE correspond à une convention pour « l'animation et la coordination des stratégies des ONG françaises intervenant dans l'Europe centrale et orientale », elle permet d'abord de finaliser la construction et la mise en œuvre d'un programme concerté (le PCER) participant à la première fonction du Comité PECO. Le Comité PECO, qui n'a pas retenu dans ses attributions statutaires de pouvoir animer des programmes, va, au cours des cinq années étudiées, développer une expertise dans un rôle de facilitateur de programmes communs, en relation avec le MAE, ou de mise en relation entre les ONG membres pour le renforcement de leurs interventions.

Cette activité est reconnue comme positive par l'ensemble des parties, mais aussi comme ayant eu un impact sur la réalisation des autres missions du Comité PECO.

Mais si elle a pu grever en partie la concrétisation des autres missions, il apparaît principalement à l'analyse des activités, que :

- la fonction de représentation, si elle a permis un ensemble de relations avec divers acteurs de la coopération internationale avec l'Est de l'Europe, n'a pas débouché sur des relations pérennes par l'absence de réflexions collectives autonomes et partagées.
- la fonction d'information présente des contenus divers et diffus et ne correspondant que peu aux besoins directs des ONG adhérentes sur la période étudiée. L'objectif de créer un « centre de ressources » articulé sur une capitalisation des expériences, n'est pas atteint. Un défaut de réflexion stratégique apparaît dans la conception de la circulation de l'information vis-à-vis des adhérents.
- la fonction de formation quant à elle apparaît quasi inexistante pour ce qui est des actions collectives. Ceci s'explique notamment par une absence d'analyse des besoins. Un accompagnement individuel est par ailleurs réalisé ponctuellement et est apprécié.

Il apparaît, au regard de ces activités, que l'identité propre du comité PECO n'a pu émerger de la relation avec le MAE, ne pouvant se séparer de son image de « création du MAE ».

Ceci s'explique par une difficulté :

- pour les membres de trouver leur place au sein du Comité PECO, du fait principalement d'une absence de réflexion sur la question de leur mobilisation
- pour le CA de s'intéresser plus à la gestion interne du réseau qu'aux relations avec les institutions
- pour les salariés à cerner les enjeux d'un rôle pourtant central à partir d'une fiche de poste inachevée.

Ces difficultés sont d'autant plus présentes que le MAE a un positionnement peu clair et joue un rôle alors imprécis ce qui impose un grand écart au comité PECO entre une mission de coordination et la mise en place de programmes concertés.

Il apparaît pour le Comité PECO que « le nombre d'ONG françaises présentes dans les PECO (pays non européens) est plus réduit qu'auparavant et les projets sont d'une taille moindre. Ceci est dû, selon le Comité PECO « en partie au départ des bailleurs de fonds, à la vive concurrence pour obtenir les fonds européens, mais aussi à la lassitude des militants et à la « normalisation » de ces pays ». Le Comité PECO observe, d'après lui, en raison de ces causes, un « mouvement de retrait des plus grosses associations au sein du Comité » et une attente de plus petites associations à la recherche de représentation, de méthode et de fonds.

Il nous semble, contrairement à ce qu'invoque le Comité PECO, que le mouvement de retrait est dû en partie à son incapacité à renforcer le lien interne des ONG adhérentes.

Pour pouvoir renforcer ce lien et assurer l'impact des activités du Comité PECO, tant dans le renforcement des capacités des associations que vis-à-vis de la représentation revendiquée, il nous apparaît nécessaire :

- sur le fond, de renouveler la dynamique du Comité PECO en créant une initiative interne aux ONG
  - o cela passera par une analyse sur la réalité de l'engagement des acteurs sur l'Europe de l'Est et la définition d'un dénominateur commun
  - o cela passera aussi par le fait de mieux cerner les partenariats à développer ou à supprimer.
- dans la mise en œuvre, de replacer les membres du Comité PECO au centre de l'ensemble des activités par le renouvellement des pratiques et des contenus (moments de rencontres, nouvelles informations diffusées, rôle mieux défini des salariés, ...)

## 1 ATTENTES ET METHODOLOGIE POUR CETTE EVALUATION

---

### 1.1 LE CONTEXTE

#### 1.1.1 HISTORIQUE DE LA NAISSANCE DU COMITE PECO.<sup>1</sup>

En décembre 1997, plusieurs ONG rencontrent Michel Doucin, chef de la Mission de liaison avec les ONG (MILONG) à la Direction générale des affaires politiques du MAE de 1996 à 1999, et construisent ensemble l'idée de l'organisation du milieu des ONG agissant à l'Est de l'Europe. À partir de février 1998, un comité de pilotage d'une quinzaine d'ONG se réunit pour évoquer la réalisation d'un état des lieux sur les associations de solidarité internationale agissant en Europe de l'Est. Les associations identifiées alors sont multiples et diverses, tant par la taille (de quelques bénévoles à des ONG anciennes, en passant par des associations avec une forte expertise), que par les actions (du don humanitaire à l'accompagnement et le renforcement de capacités).

Cet état des lieux recense près de 3000 acteurs. Un sentiment d'éparpillement, de taille trop limitée pour intervenir sur le champ européen (tant dans l'accès à des fonds que pour une prise de parole) caractérise alors le monde des ONG engagées à l'Est de l'Europe

« Les Premières rencontres de la coopération et de la solidarité internationale avec les pays de l'Est de l'Europe et du Caucase » seront organisées par le MAE et le CNVA. 265 participants représentant 185 associations seront présents.

A l'issue de ce colloque, un rendez-vous avec M Moscovici, Ministre délégué chargé des affaires européennes est organisé avec 15 associations (le 02 septembre 1998). « Il leur est demandé d'assurer une mobilisation coordonnée des acteurs qui participent à l'action sur ce terrain ». L'après-midi de ce même jour, 20 ONG se constituent en comité provisoire du « Comité PECO ». Ces ONG continuent à se réunir pour finir par se constituer en association en avril 1999 sous l'intitulé « Comité des partenariats avec l'Europe continentale » par le dépôt de ses statuts en préfecture.

Ce comité de pilotage, sous le nom de Comité PECO, organise, avec le soutien de la MILONG, en novembre 1999 les « secondes rencontres de la coopération et de la solidarité internationale avec les pays de l'Est de l'Europe et du Caucase ». À cette occasion, une AG est organisée, « marquant la véritable naissance de la structure associative ».

Ses buts et objectifs, selon les statuts votés en assemblée générale 1999, puis modifiés en 2004, sont les suivants<sup>2</sup> :

*L'Association COMITE pour les Partenariats avec l'Europe Continentale a pour buts de :*

- *participer à l'organisation démocratique des nations et des régions européennes, de leurs sociétés civiles et des citoyens les composant par la promotion, le développement et le soutien de l'action des organisations membres.*

*Pour lui permettre d'atteindre les buts ci-dessus définis, l'Association propose à ses membres :*

- *de les représenter auprès des Pouvoirs Publics, des élus nationaux et des Organisations européennes et internationales ;*
- *la mutualisation des savoir-faire et des réalisations sociales, économiques et culturelles ;*
- *une information régulière en provenance des institutions et des adhérents ;*

---

<sup>1</sup> Historique au 05/10/1999 distribué à l'AG du 9 novembre 1999 et TdR de l'Evaluation.

<sup>2</sup> Article 2 – BUTS - des Statuts votés en AG en 2001 et 2004.

- *des actions coordonnées dans tous domaines correspondant aux orientations des Assemblées générales en particulier en matière de formation et de mises en œuvre de partenariats.*

Au cours des années 1999-2001, du fait de différents événements internationaux (guerre des Balkans, situation de l'enfance en Roumanie,...) différents groupes de travail se constituent, animés par des personnes d'associations engagées au sein du Comité PECO.

En 1999, la Commission Balkans publie un répertoire des structures engagées au Kosovo, avec le concours des associations EST et ICOSI.

Dès 2000, la commission « Enfance » réfléchit à la proposition d'un programme regroupant plusieurs associations du Comité PECO.

En 2001, la Mission pour la coopération non gouvernementale (MCNG) du MAE finance le fonctionnement du Comité PECO par une première subvention (38 112 € 26) qui permet l'embauche d'une déléguée générale.

### **1.1.2 LE CONTEXTE GEOPOLITIQUE**

Sans rentrer en détail dans des considérations qui dépassent le champ de cette évaluation, il est important de saisir que la construction du Comité PECO s'est réalisée dans une période riche en événements sur la ou les zones englobées. Deux champs nous semblent importants :

- En 1999, la guerre du Kosovo et la mobilisation qui se déroule à ce moment entraînent une multitude d'associations sur le terrain de l'urgence et de l'humanitaire. Le Comité PECO s'est constitué au centre de cette crise. Plusieurs productions d'informations ont alors été réalisées pour permettre une concertation entre ces acteurs. Le Comité PECO, avec l'association EST, organisera une rencontre ONG/Pouvoirs publics sur le thème « Après l'urgence, des partenariats pour l'Albanie et les pays des Balkans » qui réunira au centre Kléber quelques 140 associations et des personnalités institutionnelles. La fin de la guerre dans les Balkans, et la diminution des besoins d'urgence, entraîne une disparition d'un certain nombre d'ONG et la réorientation vers de nouveaux champs d'actions pour d'autres.
- L'adhésion en 2004 de dix pays d'Europe de l'Est et la programmation pour 2007 de l'intégration de la Bulgarie et surtout de la Roumanie, induisent un changement de statut des partenaires et une modification de l'appréhension et du soutien au développement de ces pays notamment par l'Union européenne. Ce changement de statut doit être pris en compte par les acteurs associatifs français. Ces adhésions entraînent elles aussi la disparition<sup>3</sup> ou la réorientation vers de nouvelles activités de plusieurs associations.

## **1.2 LES ATTENTES VIS-A-VIS DE L'ÉVALUATION**

*« L'une des priorités de l'évaluation sera de mesurer de façon objective l'efficacité, la pertinence et la cohérence des actions du Comité, de l'appui qu'il offre à ses membres et de son rôle d'interface avec les pouvoirs publics.*

*Plus précisément, les questions s'articulent autour de 3 grandes questions :*

1. *Quel bilan peut-on tirer de 5 ans d'activités du Comité PECO grâce à l'étude de ses actions, l'étude de la pertinence et de l'efficacité de chacune de ses activités ?*

a) *L'appui aux actions de terrain des membres*

b) *L'appui à la concertation entre les ONG et les ONG des pays partenaires*

2/ *Étude de la cohérence interne des diverses activités, de la démarche d'ensemble et du rôle d'appui du Comité PECO*

---

<sup>3</sup> Au moins 9 des 65 structures ayant adhéré au Comité PECO ont disparu entre 2002 et 2005.

### *3/ Étude du positionnement institutionnel du Comité PECO*

*À partir de ces analyses rétrospectives, l'évaluateur devra apprécier les perspectives du Comité PECO en terme de fonctionnement des groupes de travail, d'appui aux membres, de suivi des programmes collectifs, etc. »<sup>4</sup>*

## **1.3 LA METHODOLOGIE SUIVIE**

### **1.3.1 L'ORGANISATION DU DEROULEMENT**

L'évaluation s'est organisée autour de trois phases concernant :

- une phase d'analyse de documents
- une phase d'entretiens
- une phase de rédaction

#### **1.3.1.1 Une phase d'analyse de document**

Une phase d'analyse de documents a été réalisée à partir d'un ensemble de fichiers informatiques transmis par la directrice. Il a permis l'identification des orientations choisies par l'association et à la réalisation d'un bilan des activités du Comité PECO selon les champs suivants : information, formation, représentation et de plaidoyer, et d'opérateur de projet. Ces choix ont constitué la trame de notre questionnaire.

#### **1.3.1.2 Une phase d'entretiens individuels et collectif**

La construction d'un questionnaire permettant d'interroger les personnes individuellement a été réalisée selon un principe de questions semi-ouvertes. Ceci a permis d'approfondir plusieurs points vécus par chaque personne. Par contre, certaines questions ont parfois été traitées plus rapidement que prévu, soit du fait d'une implication récente ou trop ancienne de la personne vis-à-vis du Comité PECO, soit du fait de l'absence de participation de son organisation à la thématique sur laquelle portait la question.

28 interviews individuelles<sup>5</sup> ont été réalisées entre le 4 décembre 2006 et le 29 janvier 2007. Elles ont d'abord, dans la mesure du possible, concerné les adhérents actuels et anciens du Comité PECO pour ensuite s'orienter vers « l'environnement » notamment le MAE et les structures non adhérentes et les partenaires potentiels.

Nous avons pu travailler sur un échantillon représentatif de la diversité des associations membres du Comité PECO, en interrogeant des structures de plus ou moins grande importance (budget, nombre d'engagements divers sur un ou plusieurs pays en Europe de l'Est) et dont le siège est soit en Province, soit à Paris. Nous avons pu aussi interroger des salariés et des bénévoles.

Dans un second temps, les « entretiens collectifs » ont été organisés. Une première réunion avec le Conseil d'administration du Comité PECO en décembre 2006 a été suivie par trois réunions en janvier 2007. Celles-ci n'ont rassemblé à chaque fois que deux à trois associations, permettant toutefois de faire émerger les contraintes et intérêts de l'hétérogénéité des adhérents au Comité PECO. Ils n'ont toutefois pas permis d'assurer complètement leur rôle attendu de mise en débat au plan collectif.

#### **1.3.1.3 Une dernière phase, celle de rédaction**

Cette phase a consisté :

- à la vérification et l'approfondissement documentaire de certains points

---

<sup>4</sup> Termes de référence – page 11

<sup>5</sup> L'ensemble des entretiens validé par le comité de pilotage a été mené (à l'exception de la Fondation de France – interlocuteur indisponible- et du président de Coordination Sud – que nous n'avons pu joindre en Janvier – forum mondial de Nairobi).

- à la rédaction de conclusions et recommandations.

### **1.3.2 LES CONTRAINTES RENCONTREES**

L'évaluateur tient à souligner la disponibilité de la directrice pour répondre à toutes questions et chercher à fournir l'ensemble des documents et dossiers nécessaires à l'évaluation.

#### **1.3.2.1 Archivage**

L'identification des documents d'archives pertinents concernant les activités mises en œuvre en dehors des documents officiels (CA, rapport d'activités, ...) s'est avérée parfois délicate en raison d'une classification peu fiable, d'un éparpillement entre différents dossiers, et ce, malgré le travail actuel des salariés pour fournir un fichier informatique important.

Il est à noter qu'un certain nombre de comptes-rendus de Conseil d'administration et de bureau sur la période 2001/2002 étaient manquants.

#### **1.3.2.2 Mobilisation pour les entretiens collectifs**

L'organisation des entretiens collectifs n'a pas été aisée. Au-delà de la mobilisation forte de quelques personnes, l'implication des membres a été relativement limitée :

- Une première série d'entretiens en décembre n'a pu être menée du fait 'une invitation tardive dans une période chargée en activité.
- Une seconde série d'entretiens a été proposée. 6 dates de réunions étaient proposées à différents horaires, dont des horaires en soirées pour les bénévoles. Seules 16 des 20 personnes contactées ont répondu, principalement en ne choisissant qu'une seule option (2 réponses sur 3 ne contenaient qu'un seul choix)

Un changement d'horaire, imposé tardivement par l'évaluateur, n'a pas permis à une association mobilisée de participer à une rencontre. Une autre association, inscrite, n'a pas participé, n'ayant pas reçu le mél de confirmation envoyé.

Au-delà de ces problèmes, il nous semble que la proposition d'entretiens collectifs, sur Paris, n'était pas obligatoirement adaptée à un Comité PECO qui a plusieurs adhérents en Province<sup>6</sup>. Il aurait fallu intégrer ces entretiens dans une autre activité du Comité. Toutefois, le fait de ne pouvoir, sur six propositions d'horaires réparties sur trois semaines, la majorité des réponses ne retienne qu'une proposition sur six, incite à s'interroger : il est possible soit que les personnes contactées, dans une période tendue financièrement pour les ONG, aient peu de temps à consacrer à cette démarche, soit que cela traduise un faible intérêt des adhérents (au-delà des membres CA) pour le devenir du Comité PECO, traduise une implication limitée dans le devenir du Comité PECO.

## **1.4 LE REFERENTIEL UTILISE / LA NOTION DE PLATEFORME**

Afin d'embrasser l'ensemble des activités du Comité PECO de manière cohérente, nous avons étudié dans un premier temps la notion de « plateforme » regroupant différents acteurs de la coopération internationale.

Les associations de solidarité internationale apparaissent pour beaucoup, relativement éparpillées. Plusieurs études (réalisées notamment lors du centenaire de la loi 1901) estiment entre 2 et 4 %, la proportion d'associations de solidarité internationale dans le monde des associations à but non lucratif. L'étude réalisée en 1996 par la MILONG recense à elle seule 3000 associations engagées sur les PECO.

Le principe de « l'union fait la force » incite au regroupement. Le phénomène est ancien, mais se structure fortement depuis 1994 et la création de Coordination Sud (coordination que les pouvoirs publics vont soutenir de manière croissante).

---

<sup>6</sup> 6 associations sur les 20 contactées avaient leur siège en province. Une s'est déplacée (Gradnitsa) et deux ont été interviewées par téléphone (Handicap International et Quimper Santa Maria Orléa)

En 2002, dans le cadre d'un rapport du Commissariat au Plan,<sup>7</sup> Jean Marie Hatton, secrétaire général du HCCI recense quelques 25 regroupements, généralistes, géographiques (dont le Comité PECO) ou thématiques.

Ainsi, , décrit le phénomène de regroupement en ces termes : « *Les associations de solidarité internationale françaises adhèrent à des collectifs, à des réseaux inter-associatifs et à des coordinations, de niveau national ou régional et en fonction de principes ou de valeurs partagées. Ces regroupements peuvent être institutionnalisés, reconnus par les pouvoirs publics ou informels, durables ou temporaires, axés sur un programme d'action, sur des compétences communes, sur un engagement dans un pays particulier ou dans une campagne d'action.* »

À partir de la disponibilité de statuts ou chartres de deux regroupements (en plus du Comité PECO), nous avons essayé de préciser les registres d'actions de ces regroupements. Les plateformes étudiées, dont les statuts ou des présentations sont aisément accessibles ont été les suivantes :

- France Pays du Mekong : Cette plateforme a fonctionné de 1993 à 2004. Elle regroupa, autour d'un engagement sur une zone géographique, de 28 à 52 adhérents, relativement divers en fonction de la taille. Elle a été choisie par l'évaluateur, car citée à plusieurs reprises comme référentiel dans différents débats statutaires du Comité PECO (le président sera invité lors de la journée de réflexion en novembre 2003), notamment du fait de certaines similitudes apparentes (plateforme géographique, nombre et diversité d'adhérents similaires, relations avec Coopération, modalités de fonctionnement – peu de salariés, subvention de fonctionnement du MAE)
- Plateforme des ONG pour la Palestine : cette plateforme a été choisie, car représente un principe de structuration autour d'une question de plaidoyer. Ce point n'étant pas présent précisément dans les statuts du Comité PECO et apparaissant toutefois dans de nombreux débats internes). Plusieurs membres adhérents au Comité PECO sont liés à la Plateforme (CCFD, GREF, HI, Secours Populaire Français, MDM)

Deux registres apparaissent dans les fonctionnalités des différentes expériences de plateformes d'ONG étudiées préalablement à la démarche d'évaluation : un registre « politique » et un registre « technique ». Un troisième registre apparaît dans les statuts, mais relève plus des méthodes et moyens nécessaires, à notre sens, à mettre en œuvre pour permettre à des associations diverses et variées par la culture, le mode de fonctionnement et les moyens, de se retrouver autour des engagements de la plateforme.

Le positionnement d'activités relatives à ce troisième registre, comme « objectifs » dans les statuts des plateformes, peut démontrer une volonté de « faire quelque chose ensemble », avant que l'objectif général du regroupement ne soit formalisé.

#### **1.4.1 LES FONCTIONS DU REGISTRE POLITIQUE**

Dans le registre politique, on retrouve :

- **la fonction de représentation**
  - « représenter ses membres auprès des pouvoirs publics, des élus nationaux et des organisations européennes et internationales » (Statuts C PECO)
  - « la négociation et la représentation de ses membres auprès des partenaires publics français et européens » – (FPM)
- **la fonction de plaidoyer**

---

<sup>7</sup> Commissariat général du Plan « *L'Etat et les ONG : pour un partenariat efficace* » la Documentation française, Paris 2002 – reproduit sur le site web du HCCI : <http://www.hcci.gouv.fr/lecture/synthese/sy007.html#51>

- « intervenir auprès des pouvoirs publics français et européens afin qu'ils prennent en compte les aspirations de la société palestinienne » (Plateforme des ONG pour la Palestine)
- Le plaidoyer n'est pas explicitement pris en compte dans les statuts du Comité PECO.

#### **1.4.2 LES FONCTIONS DU REGISTRE TECHNIQUE**

Dans le registre technique, on retrouve deux types de fonctions :

- **La fonction de renforcement des capacités**

Elle est souvent citée en premier en s'appuyant sur la mutualisation des expertises :

- « la mutualisation des savoir-faire et des réalisations sociales, économiques et culturelles » (Statuts Comité PECO)
- « le conseil aux associations membres : recherche de partenaires opérationnels, appui au montage de dossiers de cofinancement, appui au recrutement de volontaires » – (FPM)

- **La fonction de coordination et de montage de projet**

Le « faire ensemble » est présent pour chaque regroupement sans que soient toutefois précisées les limites des engagements communs entre associations : fusion, alliance ou simple coordination ?

- « être un lieu de synergie entre les OSI françaises engagées en Palestine » (Plateforme des ONG pour la Palestine)
- « des actions coordonnées dans tous les domaines correspondant aux orientations des AG, en particulier en matière de formation et de mises en œuvre de partenariats » (statuts Comité PECO)
- « l'ingénierie de projets : appui au montage de programmes concertés et à l'évaluation transversale de projets » – (FPM)
- « sensibiliser l'opinion publique aux droits légitimes du peuple palestinien » (Plateforme des ONG pour la Palestine)

Le terme de « projet » est ici pris dans un sens très large. Seul le Comité PECO propose la mise en « œuvre de partenariats » en référence à des actions dans les pays de l'Est quand FPM ou la PONGP se limitent à des appuis ou des actions de sensibilisation.

#### **1.4.3 LES METHODES ET MOYENS**

Souvent repris comme un « objectif » des différentes plateformes, il nous semble que la « circulation de l'information » relève plus des moyens pour aboutir aux différents objectifs que se donne une plateforme que d'un objectif en soi. Cette mise en œuvre passe par des pratiques d'animation classique :

- **la fonction de circulation de l'information**

- « une information régulière en provenance des institutions et des adhérents » (statuts Comité PECO)

- **la fonction d'animation d'espaces de rencontres**

- « organisation d'ateliers thématiques, de séminaires, rédactions de publication (bulletin, répertoire de projets, ...) » – FPM
- « être un lieu d'échange de l'information, de rencontre entre les OSI françaises engagées en Palestine » (Plateforme des ONG pour la Palestine)

## **2 ANALYSE DU COMITE PECO/ BILAN DES ENGAGEMENTS : REALITE ET EFFICACITE**

---

À partir d'une première lecture transversale des bilans d'activités du Comité PECO, nous avons proposé de structurer le bilan des engagements du Comité PECO selon les quatre thématiques suivantes issues du référentiel :

- **le Comité PECO comme « acteur de projet »**
  - La fonction de « projet » apparaît initialement, à la base de la création du Comité PECO. Elle a pris corps notamment par la mise en place des programmes concertés (PCER, ROMS, ...).
  - Elle n'est toutefois pas explicitement définie dans les statuts et pose de nombreuses questions dans les rencontres statutaires (AG, CA, Bureaux...).
  
- **la fonction de représentation et de plaidoyer**
  - La fonction de représentation apparaît assez présente dans les activités du Comité PECO mais avec un traitement qui semble être limité dans les documents statutaires.
  - La fonction de plaidoyer n'est pas retenue dans les statuts du Comité PECO mais pourtant évoquée à plusieurs reprises dans les débats d'AG.

Ces deux premières fonctions sont a priori dépendantes de la capacité des membres du Comité PECO à collaborer. Pour cela, deux types d'activités internes doivent permettre le renforcement des capacités qui, s'il est un objectif du regroupement, est aussi un moyen de faciliter les projets communs et la représentation collective :

- **la diffusion d'informations par le Comité PECO**
  - Le Comité PECO est un regroupement d'acteurs très hétérogène et actif. La « régularité » de l'information transmise est inscrite dans ses statuts.
  - C'est par l'information entre les membres qu'il peut a priori susciter une mutualisation.
  
- **l'activité de formation du Comité PECO**
  - L'engagement dans des actions de solidarité, mais aussi le dialogue avec des partenaires différents (rapport ONG/Institutions, relations avec l'étranger, ...) nécessite une certaine qualification. L'activité de formation est rapidement identifiée par le Comité PECO.

## **2.1 LA FONCTION D'ACTEUR DE PROJETS – UNE EXPERTISE NAISSANTE DANS L'INCUBATION DE PROJETS COLLECTIFS**

Derrière la formulation reprise par les statuts, plusieurs champs apparaissent :

- développer des synergies entre associations ;
- mener des programmes concertés pertinents et efficaces pour les populations d'Europe de l'Est.

Si différentes opérations sont menées depuis la création du Comité PECO en 1999 pour assurer certaines synergies (édition d'annuaires d'acteurs, réunion de débats, ...), la structuration du Comité PECO en 2001, avec la première subvention du MAE pour son fonctionnement et le recrutement d'une déléguée générale apparaît liée tout d'abord à la création du PCER.

### **2.1.1 UN OBJECTIF QUI N'EST PAS PRECISEMENT FORMALISE, MAIS QUI EST AU CENTRE DE LA STRUCTURATION DU COMITE PECO**

#### **2.1.1.1 La mobilisation de fonds auprès du MAE, un des premiers objectifs de l'association**

Ce travail de concertation et de mise en action commune est présent dans les statuts du Comité PECO par une formulation assez large : « des actions coordonnées dans tous les domaines correspondants aux orientations des AG, en particulier en matière (...) de mises en œuvre de partenariats ».

Pour certains des initiateurs du Comité PECO, l'enjeu est de pouvoir mobiliser des fonds, auprès du MAE, pour les actions en faveur des pays de l'Est.

D'après un document de 2002, sur « l'historique du PCER », cette opportunité du travail en commun est prise en compte dès la création du comité :

*« Dès 1995 sous l'impulsion du programme « Observatoire du Développement de l'Enfant en Europe - ODEE<sup>8</sup> - » visant la mise en réseau des acteurs travaillant sur la protection de l'enfance dans les PECO, plusieurs coordinateurs d'ONG<sup>9</sup> françaises et francophones ont constitué, à Bucarest, un groupe informel de coordination et d'échanges d'informations sur l'enfance. »*

*En novembre 1999, « la Commission Enfance fût la première commission du Comité P.E.CO. Elle fût créée lors de l'assemblée constitutive du C. PECO et l'animation en fût assurée par deux ONG<sup>10</sup> ».*

*« En septembre 2000 : Commission Enfance contribue à la mission exploratoire du MAE<sup>11</sup> à Bucarest afin de définir les axes de travail du protocole franco roumain sur l'enfance. À cette occasion, dans le cadre d'une discussion avec Mr Vagogne » , l'idée d'un projet collectif sur l'enfance, porté par les ONG françaises dans la zone des Balkans est émise.*

*« En novembre 2000 : Dans le cadre de la deuxième AG du Comité PECO, la Commission Enfance propose aux adhérents les axes de travail d'un projet collectif enfance dans les Balkans. Le projet est validé par l'AG. »*

---

<sup>8</sup> Ce programme de Médecins Du Monde s'est déroulé de Juin 1995 à Décembre 2000. Une partie des objectifs de ce programme furent repris par la Commission Enfance du Comité PECO

<sup>9</sup> Handicap International, Equilibre, MDM, Parada, Terre des Hommes, Solidarités,

<sup>10</sup> Médecins du Monde représenté par Nadine Outin et le BICE représenté par Séverine Jacomy

<sup>11</sup> coordination de la mission Mr Pascal Vagogne et Me Brochard.

Toutefois, ce premier projet apparaît comme un « collectif de projets » plus « qu'un projet collectif ». Ainsi, dans le compte-rendu du CA de juin 2001, il est indiqué, en rappel de l'historique de la négociation avec le MAE :

**Phase 1 en Mars :**

*Présentation au MAE d'un projet global qui intégrait les programmes, en cours ou en projet, des ONG françaises candidates pour le projet collectif. Ce projet global respectait l'identité des programmes des ONG et présentait des synergies entre ces différents programmes. Cette conception du projet est refusée par le MAE.*

**Phase 2 Avril Mai 2001 :**

*Le Comité PECO présente au MAE une nouvelle mouture du projet collectif avec des objectifs communs à tous les opérateurs français.*

Par ailleurs, le Comité PECO sera dans l'obligation, devant le refus de chaque ONG participant au programme d'assurer l'animation, de prendre la responsabilité de « coordonner le projet et d'être le co-contractant avec le Ministère »<sup>12</sup>.

Le travail « collectif » ne semble pas vécu prioritairement par les membres du Comité PECO comme un objectif d'enrichissement et de mutualisation (même si certains échanges ont lieu). Le regroupement apparaît plus comme une tactique pour capter des fonds auprès du MAE que comme un travail visant à améliorer les pratiques de chaque ONG.

### **2.1.1.2 Un soutien du MAE lié à cette fonction « acteur de projet »**

Si le Comité PECO a été créé dans le cadre d'un dialogue entre la MILONG et certaines ONG<sup>13</sup>, le dialogue avec la MCNG pour une demande de cofinancement du fonctionnement du Comité PECO est concomitant du dialogue sur le PCER. La première négociation d'un soutien en terme de fonctionnement du Comité PECO, en 2001 apparaît liée à la création du PCER : si la fonction « acteur de projet » n'est pas inscrite dans la demande de subvention réalisée en 2001, il est décidé au CA du 6 juin 2001, que « Nadine Outin, Déléguée Générale du Comité PECO à compter du 1<sup>er</sup> juillet, assurera la coordination du projet pour le Comité PECO. » Or, Nadine Outin, première Déléguée générale, recrutée grâce au financement MAE<sup>14</sup> pour « l'animation, coordination des actions et des stratégies des ONG/OSI françaises intervenant dans l'Europe Centrale et Orientale »<sup>15</sup>, est la personne qui anime la commission Enfance Roumanie depuis 2 ans.

La nécessité de prouver sa capacité à déposer un dossier « programme concerté » a été vécue, par les responsables du Comité PECO de l'époque comme devant servir de preuve de leur efficacité en terme de plateforme.

Le « faire ensemble » répond à l'attente pour le MAE qui dans le cadre de son soutien aux ONG et à des plateformes, recherche à « améliorer l'impact, les synergies et les échanges, la cohérence thématique et géographique entre acteurs »<sup>16</sup>. Le MAE souhaite aussi faire émerger des consortia en capacité d'émarger sur les fonds européens<sup>17</sup>.

---

<sup>12</sup> Compte-rendu du CA du 6 juin 2001.

<sup>13</sup> « Gabriel Cohn Bendit rappelle l'historique du Comité PECO, son rôle politique et le travail des membres fondateurs, en particulier celui de Michel Doucin actuellement Secrétaire Général du HCCI, ayant contribué à la création et au développement du Comité. » Compte-rendu de l'AG du 5 décembre 2001.

<sup>14</sup> 80% du salaire est imputé sur la subvention MAE

<sup>15</sup> Convention signée en juin 2001

<sup>16</sup> Site MAE – sur le cofinancement des ONG. [http://www.diplomatie.gouv.fr/fr/actions-france\\_830/ong-organisations-non-gouvernementales\\_1052/cofinancement-asi-tome-1\\_3074/avant-propos\\_6456.html](http://www.diplomatie.gouv.fr/fr/actions-france_830/ong-organisations-non-gouvernementales_1052/cofinancement-asi-tome-1_3074/avant-propos_6456.html)

<sup>17</sup> Entretien avec les représentants du MAE.

## **2.1.2 UNE CREATION DE SYNERGIES**

### **2.1.2.1 Le PCER : première réussite qui laisse des traces**

L'ensemble des interlocuteurs rencontrés a convenu de l'incontournable place du Comité PECO pour construire ce programme.

Si des difficultés de coordination et de concertation entre les différentes interventions sont constatées, elles sont dues principalement, d'après les évaluateurs du PCER (2005) à

- « un manque de concertation initiale dans la conception du programme »
- « un manque d'expérience collégiale dans la conduite de ce type de programme »
- « une grande diversité des acteurs du PCER (petite structure à vocation humanitaire et grosse ONG disposant de capacité de gestion supérieure à celle du PCER) et le large éventail des problématiques abordées »<sup>18</sup>

Mais malgré les difficultés rencontrées, un second programme concerté sur l'Enfance en Roumanie prendra la suite de ce projet.

Au-delà des difficultés internes au programme, des tensions sont apparues, notamment du fait du sentiment d'un manque de disponibilité du Comité (Directrice, administrateurs) vis-à-vis des autres projets. Des débats vifs sur l'opportunité de gérer de tels projets ont eu lieu en CA et en AG.

Ces difficultés ont amené de nombreux membres à se poser des questions sur la pertinence de leur adhésion au Comité PECO, soit directement dans le cadre du fonctionnement du PCER (départ de la Voix de l'Enfant) soit dans la difficulté à élaborer des activités en dehors de la Roumanie.

### **2.1.2.2 Le Programme ROMS : une construction plus structurée**

Le sujet des Roms a fait partie des réflexions du Comité PECO dès 2001. Une commission est créée qui se réunira une fois en 2001, puis plusieurs fois en 2002 pour essayer de dégager des axes de travail commun. Un certain nombre de possibilités de production sont évoquées mais ne semblent pas avoir été mises en œuvre.

En 2004, un questionnaire envoyé aux adhérents du Comité PECO fait émerger un souhait des adhérents de travailler en commun sur une question qui leur apparaît complexe. Parallèlement, par une mission en Bulgarie, Gabriel Cohn-Bendit, Président du Comité PECO, et Stéphanie Legoff, Directrice, ont initié une réflexion en partenariat avec Alain Canonne<sup>19</sup> (Ministère des Affaires Etrangères), sur la mise en œuvre d'un programme collectif sur cette thématique.

*Ce programme collectif sera porté par plusieurs ONG françaises et des acteurs locaux. Sur le modèle du Programme Enfance Roumanie, la coordination sera assurée à la fois par un des opérateurs français (qui ne sera pas Comité PECO) et un coordinateur régional.*

*Le Comité PECO a pour rôle d'être l'initiateur de ce projet en fédérant les ONG françaises travaillant soit en Bulgarie soit sur des questions liées aux Roms et en procédant à une identification des acteurs travaillant avec les Roms dans la région (structures Roms ou non Roms). L'objectif est de procéder à un état des lieux et une analyse de la problématique et des projets entrepris dans la région. Un séminaire régional organisé d'ici un an à Sofia pourrait être à la fois le moment de rencontre de ces acteurs et la restitution de cet état des lieux - analyse. Ce séminaire régional*

---

<sup>18</sup> Evaluation du PECE – Ciedel - 2005 – p 50

<sup>19</sup> A l'époque, chargé de mission ONG et Coopération Décentralisée en Europe du Sud-Est – Ancien Secrétaire général du Comité PECO en 2001.

*pourrait être précédé de séminaires dans chacun des pays qui seront concernés par le programme.*

*Ce séminaire régional servira de base pour l'élaboration d'un projet qui sera alors présenté auprès de Mission pour la Coopération Non Gouvernementale au MAE pour un co-financement. Il pourra également être soumis à des co-financements européens.*

Il est intéressant de noter que le MAE et le Comité PECO tirent ici les leçons du PCER, en amont des recommandations de l'évaluation qui sera réalisée en 2005 :

- un coordinateur politique et technique est identifié dès le début de la réflexion sur un possible programme. L'UNISAT, association animant la commission ROMS, accepte d'assurer la coordination et le portage de la convention, à terme avec le MAE. Le Comité PECO joue alors le rôle de catalyseur ;
- une identification des acteurs, de leur principe d'action et une mise en commun de ces pratiques est proposée et financée par le MAE, préalablement au lancement d'un programme, pour assurer une réelle concertation initiale. Ceci est une évolution vis à vis du PCER qui a été conçu sur les subventions de fonctionnement du Comité PECO) ;
- les co-financements sont évoqués, en supplément des cofinancements du MAE.

La démarche de construction du projet est collective : la Commission s'est réunie à dix reprises durant la première étape (2005-2006 avant le colloque de Sofia – colloque international sur « le rôle de l'éducation informelle dans l'intégration des ROMS et des gens du voyage en Europe »).

### **2.1.2.3 Des mises en relations concrètes entre acteurs : une réussite du Comité PECO**

Au-delà de ces programmes importants, plusieurs associations nous ont fait part de multiples mises en relations entre associations, au sein du Comité PECO pour des échanges ponctuels ou des projets de collaborations plus importants. Ceci concerne notamment les échanges de compétences entre ONG généralistes de taille importante et petites associations spécialisées sur des thématiques ou des zones géographiques particulières :

- l'Association France Oural a pu travailler avec le Secours populaire ;
- Gradinitza et Renaître international ;
- ...

Par ailleurs, plusieurs expériences d'ouverture des actions de certaines associations à l'ensemble du réseau sont à souligner :

- formation du Secours populaire sur les fonds structurels ouverte aux autres membres, en 2003 ;
- participation de certains membres à la journée organisée par Solidarité laïque sur les accords franco-roumains et la problématique des enfants roumains en France. » en septembre 2003. ;
- en 2004, participation du Comité PECO au CA de Médecins du Monde International. La directrice du Comité PECO a été invitée à présenter, devant toutes les délégations de Médecins du Monde International, un état des lieux général des nouveaux pays membres (la situation sociale des nouveaux pays membres, et notamment sur la santé) puis sur le secteur associatif (rôle et panorama). MDM s'est rapproché de Comité PECO pour l'aider à identifier des associations travaillant dans le domaine de la santé de manière générale et dans l'accès aux soins plus précisément ;
- ...

Au-delà de ces programmes, le Comité PECO a donc permis, principalement à de petites associations, parfois très spécialisées, de sortir de leur quotidien et d'entrer en contact avec

des ONG plus importantes et de renforcer ainsi leur engagement et la cohérence de leurs projets.

Plusieurs membres, dans les petites structures, reconnaissent le Comité PECO comme un lieu de mutualisation. Cette appréciation n'est toutefois pas généralisable à l'ensemble des membres rencontrés.

### **2.1.3 L'ACCES AUX FONDS EUROPEENS : UN ECHEC.**

Selon un membre du Conseil d'administration, la première fonction annoncée officiellement lors de la création du colloque en 1999, devait être l'appui aux associations pour réponses aux appels à projets européens. Le Comité PECO regroupe en effet plusieurs ONG qui ont une expérience des fonds européens de manière individuelle (CCFD, Secours populaire, MDM, ....) et d'autres qui, sans avoir l'expérience, peuvent avoir une expertise pertinente. Dans le cadre logique préparé en 2005, il est d'ailleurs proposé comme indicateur de « la mise en place de projets pan-européens avec les nouveaux pays entrants en direction de des pays de l'Europe centrale continentale », le « nombre de projets communs déposés auprès de la Commission européenne ».

Le Comité PECO s'attache à diffuser des informations, notamment durant la période 2003-2005, sur les appels à projets européens (cf § diffusion d'informations).

Toutefois, aucun regroupement pertinent pour élarger sur des programmes européens significatifs ne s'est constitué au sein du Comité PECO

### **2.1.4 CONCLUSION : UNE REELLE CREATION DE SYNERGIES, MAIS UNE EFFICACITE QUI RESTE A RENFORCER**

#### **2.1.4.1 Le Comité a développé un début de savoir-faire collectif pour la construction de programmes communs.**

La construction de projets collectifs a débuté au Comité PECO par la mise en œuvre d'un programme important, impliquant plusieurs ONG très variées, alors que le Comité PECO avait une existence très récente et une pratique collective très limitée (une animation forte était réalisée par quelques membres du CA et la directrice).

L'expérience aidant, le Comité PECO, malgré des débats vifs autour de son rôle toujours mal défini, dans la construction d'initiatives collectives, a permis une forte évolution de plusieurs coopérations et une implication concertée de quelques associations sur des thématiques délicates (Roms, Mineurs isolés étrangers, ...).

La construction des initiatives se précise, avec une prise en charge politique par des adhérents du Comité PECO de manière plus importante au fur et à mesure des nouveaux programmes. L'engagement de la salariée apparaît toutefois nécessaire et encore conséquent dans la préparation et la réalisation des programmes.

#### **2.1.4.2 Une méthodologie de mise en commun reste à formaliser**

Le premier constat lié à la création du Comité PECO est l'absence de pratique collective, de mise en commun des acteurs. Malgré cela, la « participation active des membres eux groupes de travail et activités de la plateforme » reste une hypothèse<sup>20</sup>. La mobilisation et la participation ne sont pas considérées comme un résultat à atteindre suite à une série d'actions particulières mises en place par le Comité PECO. Les programmes communs apparaissent plus le fait d'opportunités et de la volonté de quelques-uns.

Le Comité PECO n'a défini pas une réelle tactique pour amener les membres, qui travaillent par principe seuls, à s'investir dans la construction d'un projet commun.

---

<sup>20</sup> Pour la mise en place de projet européen in « Cadre logique » présenté au CA 2005 par la directrice pour le plan d'activité 2005-2006.

## **2.2 LA FONCTION DE REPRESENTATION ET DE PLAIDOYER**

La fonction de représentation est explicitée de la manière suivante dans les statuts du Comité PECO : « représenter ses membres auprès des pouvoirs publics, des élus nationaux et des organisations européennes et internationales ». La fonction de plaidoyer n'est par contre pas précisée.

Dans cette logique, le Comité PECO apparaît comme ayant toujours eu le souci de l'ouverture aux autres acteurs de la coopération. Il a participé, principalement par l'intermédiaire de ses Présidents et directrices successives, à de nombreux échanges avec d'autres partenaires.

### **2.2.1 LA RECHERCHE DE RELATIONS AVEC LES RESEAUX**

La structuration en réseaux, plateformes, espaces de discussions et de rencontres a été riche entre 1995 et 2005 pour les ONG françaises. De nombreux dispositifs ont vu le jour ou se sont imposés : le HCCI, Coordination Sud, F3E et certains réseaux européens. Le Comité PECO a souhaité tisser des liens avec chacun de ces acteurs.

#### **2.2.1.1 Le Haut Conseil de la Coopération Internationale - HCCI**

Le HCCI a adopté en assemblée plénière le 24 septembre 2002 l'avis sur « la coopération de la France avec les pays de l'Est de l'Europe : la place du secteur non-gouvernemental ».<sup>21</sup>

Dans le groupe de travail présidé par Claude SARDAIS, « membre du HCCI, président Association France-Pologne pour l'Europe, Comité PECO », le Comité PECO est fortement représenté : sur les 47 membres du groupe de travail, 24 personnes au moins appartiennent à une association membre du Comité PECO. Plusieurs d'entre eux se sont fortement mobilisés pour la rédaction de cet avis.

Toutefois, la place importante du Comité PECO dans le cadre des travaux du HCCI doit être mise en relation avec l'animation du Haut Conseil par *Michel Doucin*, ancien responsable de la MILONG, partenaire de la création du Comité PECO.

Depuis, le HCCI s'est recentré sur l'action vers les pays en voie de développement et n'a pas réitéré un travail de réflexion similaire à celui de 2002.

Le Comité PECO n'a pas, depuis 2002, interpellé le HCCI dans une réflexion sur l'Est de l'Europe et les quelques pays non intégrés à l'Union Européenne. Ceci peut s'expliquer par la disparition du lien fort qui existait entre le président du Comité PECO (Gabriel Cohn Bendit) et le Secrétaire général du HCCI (Michel Doucin) en 2001 et qui n'existe plus ensuite. Ceci traduit aussi le fait que la première mobilisation était due à la demande du HCCI et non à une volonté interne au Comité PECO de porter un débat particulier sur ce champ. La disparition de la sollicitation du HCCI entraîne la disparition de la prise de parole du Comité PECO dans cette instance.

#### **2.2.1.2 Coordination SUD : une relation non aboutie**

La Plateforme Coordination SUD est plus ancienne que le Comité PECO. Créée en 1994, elle « rassemble des associations françaises de solidarité internationale<sup>22</sup> ».

---

<sup>21</sup> Source : [www.hcci.gouv.fr](http://www.hcci.gouv.fr)

<sup>22</sup> Article 2 des statuts de Coordination Sud

Les discussions entre présidents ont été régulières et la volonté du Comité PECO d'intégrer Sud a été plusieurs fois identifiée<sup>23</sup>. Toutefois, les évolutions internes et externes ont amené un refus clair de ce rapprochement par Hubert Prévost en 2001 :

- L'évolution de Coordination Sud centrée de plus en plus vers des travaux sur des macro politiques internationales s'oppose au rôle d'appui et de soutien aux porteurs de projets du Comité PECO.
- L'environnement très changeant sur l'Europe de l'Est (intégration des pays, guerre des Balkans, ...) n'a pas permis de positionner clairement les adhérents du Comité PECO vis-à-vis des autres adhérents de Coordination Sud. Si pour la guerre des Balkans, les acteurs se positionnent sur le champ humanitaire, la perspective de l'élargissement, en 2002-2003, impose :
  - o de penser les relations avec les acteurs des pays futurs adhérents d'une manière particulière, potentiellement différente des relations de solidarité internationale.
  - o de réfléchir à une ouverture vers l'est de l'Europe, en partenariat avec les acteurs des pays nouvellement entrants.

Les relations entre le Comité PECO et Coordination Sud n'ont pas abouti à un rapprochement étroit, malgré le souhait de certains, au sein du Comité PECO.

La relation entre le Comité PECO et Coordination Sud n'apparaît pas avoir été clairement réfléchie en terme d'intérêts mutuels et de constructions communes possibles (cf. l'échec de la mobilisation sur Concord ci-après). La volonté de rapprochement évoquée, principalement par le président Gabriel Cohn-Bendit, est de l'ordre de la conviction et non le fruit d'une stratégie précise.

### **2.2.1.3 Une absence de mobilisation interne pour Concord**

Au plan européen, Coordination SUD, par la reconnaissance acquise au plan national et international, assure la représentation de la position des ONG françaises au sein de la plateforme européenne Concord et du programme Trialog. Lorsque Coordination Sud a été amenée à mobiliser une ONG française pour participer à ces réflexions, il s'est attaché à mobiliser une ONG adhérente de SUD mais aussi adhérente du Comité PECO (Enfants Réfugiés du Monde, Secours Catholique, puis Solidarité Laïque)<sup>24</sup>.

- Plusieurs rencontres ont été co-organisées, en 2003, dans le cadre du programme TRIALOG, par Coordination Sud avec l'appui du Comité PECO,
  - o entre la commission Elargissement et la responsable de Trialog (16 mai 2003),
  - o Le 24 septembre 2003, des adhérents du Comité PECO ont rencontré, avec les adhérents de Coordination Sud, les représentants d'ONG et de plateformes de République Tchèque, Roumanie et Pologne.
- Si le Secours catholique a participé en 2004 à chacune des réunions et a transmis un compte-rendu aux deux plateformes, Solidarité Laïque n'a pu participer à aucune réunion en 2005.
- A la lecture des comptes-rendus de bureau et de CA des années 2003 et 2004, il apparaît que si Trialog et Concord sont cités comme « dossier politique » à suivre, aucune discussion n'apparaît avoir été réellement menée (en comparaison des autres points mentionnés dans ces comptes-rendus).

---

<sup>23</sup> « Les membres présents donnent leur accord pour développer des liens de partenariat avec Coordination SUD. Ils délèguent à Gilles Sohm le soin de rencontrer le président de Coordination Sud pour définir les formes de ce rapprochement entre les deux coordinations. Néanmoins, ils marquent une réserve concernant le tarif de la cotisation demandée par Coordination SUD aux plates formes. » Compte-rendu du CA du 28 mars 2002 - Le tarif invoqué et de 250 € par membre soit une cotisation de l'ordre de 8000 à 10000 €.

<sup>24</sup> Entretiens avec Régis Mabilais et Armelle Guillembet –Secours catholique

Si on peut comprendre que les petites associations adhérentes au Comité PECO n'ont que peu été captivées par les échanges sur ces thématiques (les débats en assemblées générales ont été inexistantes), il est à remarquer que les grandes ONG, adhérentes au Comité PECO et à Coordination SUD n'ont pas utilisé le Comité PECO comme espace de construction d'une réflexion et position communes.

La question de la réflexion et du plaidoyer dans le cadre des plateformes européennes n'a pas été prise en charge réellement par le Comité PECO. Cette saisine est venue suite à une sollicitation extérieure. Le Conseil d'Administration ne semble pas avoir pris la mesure des enjeux.

#### **2.2.1.4 Une collaboration avec le F3E limitée à l'évaluation interne**

L'adhésion du Comité PECO au F3E est d'abord le fruit de la nécessité de pouvoir bénéficier du soutien financier et technique du F3E dans le cadre du PCER, en prévision de l'évaluation de ce projet. L'adhésion au F3E a permis de bénéficier d'un accompagnement pour réaliser aussi l'évaluation actuelle. Deux membres du Conseil d'administration du Comité PECO participent depuis 2003 aux réunions du F3E, à ce titre, en tant que représentant du Comité PECO.

Par la suite, il semble que le Comité PECO ait émis l'intérêt de tisser un partenariat avec le F3E afin de faire progresser ses membres, mais aussi de positionner certains d'entre eux comme évaluateurs :

- dans sa lettre d'adhésion du 12 mars 2003 au F3E, le Comité PECO déclare souhaiter vouloir adhérer au F3E pour le PCER mais aussi pour « renforcer les capacités en matière d'évaluation de nos adhérents, en particulier les petites et moyennes organisations de solidarité internationale, et de nos partenaires associatifs dans les PECO. » ;
- « le Bureau décide de renouveler l'adhésion du Comité au F3E pour l'année 2004 (250 Euros). Le Comité avait adhéré en 2003 dans la perspective de l'évaluation du PCER au cours de la troisième année. La gestion du programme étant transférée à Solidarité Laïque pour la 3<sup>ème</sup> année, le Bureau décide cependant qu'il est important que le Comité reste membre d'une structure d'évaluation et qu'il se fixe comme objectif de faire partie des experts du F3E pour l'évaluation des projets menés dans les PECO »<sup>25</sup>.

Toutefois, à la lecture des bilans d'activités et suivant les entretiens, aucune démarche n'a été réalisée pour travailler en partenariat avec le F3E :

- ni pour le développement de la culture de l'évaluation chez les membres du Comité PECO (aucune réunion de sensibilisation, pas d'information précise sur l'action du F3E auprès des membres du Comité PECO non adhérents au F3E) ;
- ni pour l'identification et la formation de personnes « expertes » issues du Comité PECO pouvant être inscrites dans la base de données du F3E.

#### **2.2.1.5 Une relation ponctuelle avec de multiples autres réseaux, notamment européens.**

Au-delà de ces réseaux, le Comité PECO a participé et s'est inscrit dans différentes dynamiques :

---

<sup>25</sup> Compte-rendu du bureau du 17 juin 2004

- adhésion au Comité Européen des Associations d'Intérêt Général (CEDAG) et intervention, notamment lors de l'AG du CEDAG en 2004 sur « l'avenir des associations dans l'Europe élargie ».
- contact avec le réseau ESAN (European Social Action Network)
- le Comité PECO a effectué quelques missions vers certaines plateformes et réseaux nationaux comme par exemple la visite des ONG de solidarité internationale tchèques lors de sa mission à Prague en novembre 2003 : FORS, la plate-forme des organisations de solidarité internationale, People in Need et Caritas Tchéquie.

Il y a eu une implication, à partir de 2003, vers de nombreux réseaux. Cela répond à une volonté de « redynamiser le Comité PECO en insufflant d'en haut des réflexions ». Cela a permis de proposer, pour le Comité PECO, un ancrage en dehors des actions de simple « solidarité ». Ces réflexions permettent, potentiellement, de construire une réflexion sur une nouvelle approche de la relation entre les acteurs, plus sur des enjeux collectifs sociaux de des relations sur le mode de la solidarité généreuse.

Le Comité PECO, par l'intermédiaire de sa directrice et de certains de ses administrateurs<sup>26</sup> a réussi à obtenir une audience dans ces réseaux européens. Peu de suivi apparaît suite à ces rencontres et aucune relation ne se concrétise réellement de manière pérenne

## **2.2.2 UN DESIR D'ETRE UNE INTERFACE AVEC LES INSTITUTIONS (FRANCE ET EUROPE)**

Dans le cadre des objectifs déterminés à chaque assemblée générale, le Comité PECO s'attribue le rôle de jouer « l'interface entre les acteurs non gouvernementaux français et les pouvoirs publics français et européens ».

### **2.2.2.1 Un rôle d'interface avec l'Union européenne mal cerné**

En 2001 et 2002, le Comité PECO a réussi à obtenir une certaine audience auprès des pouvoirs européens, préalablement à l'élargissement, par l'organisation de colloques ou l'intervention dans des réunions au parlement européen<sup>27</sup>.

Ensuite, le Comité PECO n'a plus eu de relation avec la Commission et les pouvoirs européens. Si le nombre de rencontres avec des institutionnels français (MAE, ambassades, autres ministères, etc.) est évoqué comme indicateurs, dans le cadre logique de la demande de subvention de 2003, aucune référence à l'UE n'est réalisée. Aucun contact n'est tissé avec des directions à Bruxelles ou dans des délégations, dans les pays.

Les seules informations qui seront diffusées seront celles obtenues à partir des sites Internet de la Commission. Aucune action de représentation, de contact n'est envisagée. Ceci est étonnant dans le cadre de l'objectif du Comité PECO de faciliter le montage de projets européens (cf.infra).

Un déficit de réflexion sur les relations à avoir avec les pouvoirs publics européens apparaît à partir de 2003 notamment. Le Conseil d'administration semble ne plus avoir en son sein d'acteur en relation avec l'UE, capable de porter cette problématique dans les discussions statutaires.

Les actions engagées du Comité PECO sur ce point ne sont pas en cohérence avec les orientations qu'il se donne.

---

<sup>26</sup> Par leurs réseaux personnels respectifs

<sup>27</sup> Colloque et réunions avec des députés européens, notamment sur la question de l'enfance en 2001 et 2002.

### **2.2.2.2 Une relation avec l'Etat français concentrée avec le MAE**

Le Comité PECO se donne pour fonction de remplir « le rôle d'interface entre les acteurs non gouvernementaux et les pouvoirs publics français. ». Dans les cinq missions votées en AG 2003, il est indiqué que : « *Le Comité PECO est un instrument privilégié de dialogue et de concertation entre les pouvoirs publics français et les acteurs de la coopération française non gouvernementale de la région Europe de l'Est : il organise des rencontres, en France et dans les PECO, avec les représentants du Ministère des Affaires étrangères et les services des ambassades de France* »

Les relations que le Comité PECO a entretenues avec l'Etat français se sont concentrées principalement sur une relation avec :

- la MCNG concernant la gestion de la subvention de fonctionnement Comité PECO et la création de programmes concertés ;
- l'Ambassade de Roumanie, principalement autour du PCER puis du Programme ROM.

Quelques relations avec certains postes diplomatiques ou autres ministères se sont déroulées de manière ponctuelle :

- Quelques rencontres ont pu avoir lieu avec certains autres postes, souvent à l'occasion d'une mission du Président (couplée avec une mission pour son association) et de la Directrice générale. Ces rencontres se sont déroulées principalement sur la Slovaquie (2001), République Tchèque (2003), Bulgarie (2004), Bulgarie, Serbie Monténégro, Slovaquie et Macédoine (2004)
- Un dialogue avec le cabinet de Mme Versini, Secrétaire d'Etat à la lutte contre l'exclusion et à la solidarité en 2002, sur la thématique du retour des mineurs isolés n'a pas été suivi.
- Une « collaboration » avec le Ministère de l'Equipement<sup>28</sup> en 2004 a permis l'édition d'une étude importante, diffusée sur le site du Comité PECO « Fonds structurels et Fonds de cohésion dans les dix nouveaux Etats membres de l'UE : Les modalités de mise en œuvre, les diverses structures en charge et leur rôle, les enveloppes financières, les divers projets. Pistes de réflexion et opportunités ». Ce travail a été réalisé à la demande du Ministère. Le Comité PECO a joué principalement un rôle de portage salarial d'une experte polonaise identifiée par le Ministère de l'Equipement. Malgré certaines discussions, cette collaboration n'a pas donné lieu à de nouvelles productions.

Certains contacts ont donné lieu à des initiatives intéressantes. Elles ont toutefois été ponctuelles, principalement du fait du retrait des administrations de l'Etat.

Mais, au-delà de ces contacts, aucune initiative (lettre d'information, liste de diffusion, envoi d'un rapport d'activités ou d'une information sur l'existence du Comité PECO) n'a été mise

---

<sup>28</sup> « Le Ministère français de l'Equipement a émis le souhait de s'impliquer davantage dans l'élargissement par une meilleure connaissance des pays entrant dans l'UE. Il possède une cellule Europe : l'EUREQ : Mission Europe Equipement, (il s'agit d'une cellule pluri ministérielle regroupant le Ministère de l'Equipement, des Transports, de l'Aménagement du Territoire, du Tourisme et de la Mer) qui a sollicité le Comité PECO pour réaliser une étude sur les « Fonds structurels et Fonds de cohésion dans les dix nouveaux Etats membres de l'UE : Les modalités de mise en œuvre, les diverses structures en charge et leur rôle, les enveloppes financières, les divers projets. Pistes de réflexion et opportunités ». Cette étude consiste à décrire de quelle manière la politique régionale de l'Union Européenne évolue depuis l'entrée des 10 nouveaux pays et quels sont les mécanismes des fonds structurels dans ces pays en particulier, en revenant sur la situation politico-administrative de ces pays.

Le Comité PECO a recruté une chargée de projet polonaise pour réaliser cette mission, celle-ci a travaillé pendant 7 mois sur cette étude, dirigée et suivie par la Cellule EUREQ et la directrice du Comité PECO. Une restitution de ce travail est prévue en 2005 au sein du Comité PECO et lors d'un Séminaire organisé par le Ministère courant 2005. La parution, co-produite par le Ministère de l'Equipement et le Comité PECO » - Rapport d'activité 2004.

en place, de la part du Comité PECO, en direction des responsables des relations avec les associations au sein des différentes ambassades.

### **2.2.2.3 Une relation avec les collectivités qui n'a pas ou peu aboutit à de nouveaux partenariats**

Le Comité PECO a souhaité développer des relations avec les collectivités locales. Par différents canaux, il a réussi à tisser des relations avec certaines institutions, qui débutent notamment par l'organisation de colloques. Il est à noter que suite à ces rencontres, aucun lien n'a réellement débouché sur de nouvelles activités : on peut prendre pour exemple l'absence de liens avec le Mémorial de Caen ou le Conseil régional de Basse Normandie depuis le colloque de 2005<sup>29</sup>.

Des contacts avec les regroupements de collectivités locales ont été initiés tels que :

- Cités Unies France, avec participation systématique du Comité PECO à leurs réunions « Groupes pays » et invitation aux Assises de la coopération décentralisée sur certains pays.
- L'Assemblée des Départements de France, avec la co-organisation, dans le cadre de la suite du PCER, d'un atelier sur « l'action sociale et la protection de l'enfance ».

Ces contacts n'ont pas débouché sur des relations pérennes et construites pour le Comité PECO mais ont permis certaines mises en relations pour les adhérents notamment avec des départements :

- le lien avec l'ADF est désormais principalement entre Solidarité laïque et l'ADF, dans le cadre du Procopil. L'ADF déclare, pour sa part, ne plus avoir de relations avec le Comité PECO ;
- les relations avec Cités Unies France permettent de donner quelques informations aux adhérents du Comité PECO mais n'ont pas, d'après plusieurs adhérents, permis de développer de nouvelles relations ou pratiques entre ONG et collectivités locales, malgré l'ouverture de ces dernières aux pays nouvellement adhérents notamment.

### **2.2.3 CONCLUSIONS : UNE FONCTION DE REPRESENTATION LIMITEE PAR DES PROBLEMATIQUES INTERNES**

Le Comité PECO rassemble des associations très diverses, tant sur les zones d'activité, les champs d'intervention, les modalités de fonctionnement ou les orientations politiques. La fonction de représentation se base sur la capacité de construire une identité collective présentée dans les relations avec des institutions et des réseaux.

La pérennité des échanges, au-delà des aléas liés aux politiques internationales et variations des responsabilités institutionnelles, traduit la capacité de l'organisation à porter un « projet », à « jouer un rôle ».

#### **2.2.3.1 Des commissions qui fonctionnent difficilement**

Le rôle qui revient aux « commissions », définies au sein du Comité PECO comme des regroupements volontaires d'associations, est de produire une réflexion collective sur certains sujets. Elles sont aussi le lieu d'élaboration et de maturation des programmes concertés.

---

<sup>29</sup> Alors que le Conseil régional de Basse Normandie s'engage en 2007 sur la Macédoine et où pourtant Sabine Guichet le Bailly, ancienne secrétaire générale du Comité PECO, est devenue directrice du service coopération décentralisée.

*i Des réussites ponctuelles de certaines commissions*

Les principales commissions ont été :

- la commission « Enfance » qui se réunit dès 2000, et qui aboutit à la construction du PCER. Elle réunit notamment en 2001 près d'une vingtaine d'associations
- la commission « ROMS » qui débute en 2001 avec 1 réunion et 5 associations. À partir de 2002, sous l'influence de l'Unisat, des axes de travail collectif se dégagent. Les réponses à un questionnaire font état d'une demande de travail collectif sur une question jugée « complexe ». Ce travail permet une rencontre du MAE et la construction d'un nouveau programme collectif.
- La commission « Mineurs isolés étrangers » a été créée en 2005. Elle fait suite toutefois à une première réflexion débutée en 2002, à l'occasion d'une rencontre avec le ministre de l'Intérieur et la Secrétaire d'Etat à la lutte contre l'exclusion. Cette commission aboutit fin 2006 à la mise en ligne d'un site Internet<sup>30</sup> dédié à cette problématique.
- La commission « Europe du Sud Est » s'est constituée en 2001 dans le cadre de la demande de participation faite au Comité PECO par le HCCI pour la rédaction d'un « avis ». Elle ne se réunit plus ensuite.
- La commission « nationalisme » s'est constituée en 2001 et a réuni huit associations autour de l'organisation du colloque « du sentiment national au nationalisme ». Elle n'a plus fonctionné après ce colloque.

D'autres commissions ont été évoquées pour réunir certaines ONG, sans réel succès :

- Une commission Russie-CEI a été proposée en 2002, mais a été mise en sommeil
- La commission Elargissement a été constituée en 2003, sous la présidence de Didier Cusserne de la Fondation France Pologne. Elle a permis une participation du Comité PECO à diverses manifestations et est à l'origine de l'idée de colloque de Caen sur le thème « PRESENTS ET FUTURS EUROPEENS : QUELS ROLES ET QUELS ENJEUX POUR LES SOCIETES CIVILES ? REGARDS CROISES SUR LA COOPERATION EST-OUEST ». Cette commission a toutefois eu des difficultés à poursuivre ses activités après le départ de la fondation France Pologne et d'Oréade du Comité PECO.

*ii Une réussite qui dépend principalement de facteurs externes*

Ces premières commissions sont des commissions qui ont, semble-t-il, fonctionné, car :

- Elles ont produit du contenu (colloque, avis, programme concerté,...) en réaction soit à une demande spécifique du MAE, soit à la confrontation à un problème identifié, mais accepté comme complexe.
- Pour chacune d'entre elles, l'implication de la directrice en terme de suivi et d'animation apparaît essentielle (stagiaires encadrés, temps de travail de la directrice affecté de manière importante pour le suivi, le secrétariat et la production d'informations et de synthèse...). Cette implication n'est pas décidée par le Conseil d'administration de manière précise, mais déterminée par l'intérêt de la directrice.
- Une personne d'une association membre du Comité PECO s'investit fortement vis-à-vis de l'animation.

Toutes les personnes interviewées ont déploré le fait que les commissions ont du mal à poursuivre leur fonctionnement et à aboutir si elles ne sont pas co-animées par la directrice et si une possibilité de collaboration avec un ministère ou une institution n'est pas envisageable.

---

<sup>30</sup> <http://www.infomie.net/>

### **2.2.3.2 Des actions de moins en moins orientées vers la réflexion collective.**

La réalisation de moments de rencontres n'est pas pensée, par le Comité PECO, entre 2003 et 2005, comme un temps de production de capitalisation et de production de savoirs collectifs. Les rencontres et colloques organisés par le Comité PECO, ou les articles écrits apparaissent souvent comme des opérations de relations publiques. Aucun outil méthodologique n'est développé dans un esprit de production et mutualisation des savoirs :

- La rédaction d'actes n'a été évoquée, qu'après le colloque de Caen<sup>31</sup>.
- La réalisation du colloque de Caen, contrairement à celle du « colloque sur le nationalisme » n'a pas été menée au sein d'une commission et n'a pas été une construction collective par les membres.
- Le choix de certains intervenants par l'organisatrice est à l'encontre de positions fortes des membres du Comité PECO
- Les articles et interventions réalisées ne sont quasiment pas rendus accessibles aux membres
  - o Ils ne sont pas capitalisés sur le site WEB
  - o Ils ne font pas l'objet d'une réelle production collective (même si certains sont ponctuellement questionnés par la directrice et si toute production est validée par le CA ou le Bureau).

### **2.2.3.3 Une volonté d'être présent, mais sans possibilité réelle de jouer un rôle**

L'analyse de l'activité de représentation du Comité PECO démontre que l'association possède une certaine capacité à mobiliser une expertise pertinente sur des sujets politiques (la construction du rapport du HCCI le démontre).

En dehors de ces activités, le Comité PECO n'apparaît pas capable de tirer profit de sa situation centrale, de sa fonction de « représentation des associations engagées dans les PECO ». Les premiers entretiens, relativement aisés semblent-ils à obtenir, ne permettent pas de déboucher sur des partenariats, permettant un renforcement des engagements et des capacités des acteurs non gouvernementaux.

Ceci peut s'expliquer selon deux raisons à notre sens :

- dans le cadre de ces relations, le Comité PECO est dans l'incapacité, par sa connaissance limitée de l'engagement de ses membres (cf. infra), de réaliser une présentation détaillée des associations engagées à l'Est, limitant de ce fait l'intérêt d'une discussion :
  - o l'ADF poursuit directement ses liens avec Solidarité Laïque, ... ;
  - o les ambassades connaissent plus d'acteurs sur leurs zones que le Comité PECO ;
- la faible construction de discours et d'analyses collectifs limite l'intérêt de solliciter une prise de paroles en terme de contenu et de représentativité.

### **2.2.3.4 Des liens non pérennes avec ces acteurs par manque de projet**

L'absence de liens et de partenariats avec ces différents réseaux, nationaux ou européens, malgré les contacts personnels de certains administrateurs ou de la directrice, traduit, pour le Comité PECO, une absence de stratégie collective :

- le dialogue avec le HCCI est du fait de ce dernier. Quand il ne donne plus suite, le Comité PECO n'interpelle pas l'institution sur l'intérêt d'une réflexion de la coopération à l'Est de l'Europe.
- dans le dialogue avec Coordination SUD, les grandes ONG adhérentes aux deux structures ne sont pas mobilisées pour préciser l'intérêt ou non d'une adhésion et pour faire pression auprès de Coordination SUD, principalement par manque de temps et d'intérêt pour le Comité PECO.

---

<sup>31</sup> Ils ont été toutefois réalisés, mais n'ont pas été mis en ligne sur le site Internet du Comité PECO.

- dans le cadre des relations avec le F3E, l'idée de valoriser les ressources du Comité PECO – sans être toutefois en capacité de les expliciter (cf infra) – est formulée. La possibilité de renforcer les membres du Comité PECO est abordée ponctuellement mais elle n'est pas structurée de telle manière à être mise en œuvre.
- pour les réseaux européens, les contacts apparaissent comme le fruit d'opportunités et non d'un projet particulier nécessitant des relations pérennes.

Il semble ici exister un décalage, pour chaque relation, entre l'engagement de quelques administrateurs et de la directrice, et les autres membres. Ce décalage traduit l'absence de projet collectif précis. Les relations avec ces différents réseaux ne peuvent perdurer car le Comité PECO n'est pas en mesure de préciser, en dehors de sa volonté d'exister, l'intérêt d'une relation pérenne pour ces structures.

### **2.2.3.5 Une fonction de plaidoyer « impossible » sans accord collectif sur cette fonction.**

La fonction de plaidoyer n'est pas inscrite formellement dans les statuts du Comité PECO. Le positionnement du Comité PECO sur ce sujet apparaît flou :

- l'ensemble des grandes associations rencontrées (à l'exception du Secours populaire français) nous a indiqué avoir le souhait que le Comité PECO se positionne sur certains thèmes forts ;
- ce rôle de prise de position n'est, par contre, pas une préoccupation des petites associations rencontrées.

S'il y a eu quelques initiatives,<sup>32</sup> on peut s'étonner, comme le Président Gabriel Cohn Bendit, qu'il n'y ait eu aucune réflexion et position discutée au cours du référendum sur le traité constitutionnel européen en 2004.

Il faut sans doute rechercher les explications de cette incapacité à traiter de la question du plaidoyer dans :

- l'absence de culture de plaidoyer dans la majorité des petites associations ;
- le fait que les ONG importantes investissent peu de réflexion au sein du Comité PECO ;
- la vision de plusieurs membres du CA d'un Comité PECO uniquement comme « syndicat des ONG et non un lieu de dialogue politique », n'étant présent que pour parler de la situation des ONG auprès des pouvoirs publics. Cette conception limitant de fait la possibilité de plaidoyer sur des thématiques hors du fonctionnement des ONG ;

---

<sup>32</sup> Prises de position du Comité PECO recensées :

-« En 2002, suite au Sommet de l'Enfance à New York, un groupe de suivi a été créé et regroupe une majorité d'ONG membres du Comité PECO, dont le Secours Catholique, le Comité Catholique contre la Faim et pour le Développement (CCFD), le Bureau International Catholique pour l'Enfance (BICE), etc. Ce groupe a pour objectifs de militer pour : le suivi des engagements pris par la France au Sommet Mondial ; le soutien, dans une démarche similaire, des sociétés civiles des PECO ; un travail de lobby de la politique de coopération internationale de la France concernant l'enfance dans les PECO ; la lutte contre le trafic et l'exploitation sexuelle des enfants ». Toutefois, il n'est plus fait mention de ce groupe dans les bilans suivants ;

-en 2002, la commission ROMS a souhaité « que le Comité PECO interpelle les pouvoirs publics et la Commission Européenne pour dénoncer la discrimination dont les populations Roms font l'objet ». Ceci n'a pas été suivi.

-Le Comité PECO a participé à la campagne : « Pour une Europe solidaire et ouverte sur le monde » lancée par CONCORD et Coordination SUD à l'occasion des élections européennes de juin 2004. Il a notamment réécrit le paragraphe concernant le champ de l'Europe de l'Est.

-l'ensemble des courriers vis-à-vis du MAE porte uniquement sur le sujet de la diminution des fonds affectés aux associations agissant en Europe de l'Est. Le Comité PECO n'a pu formuler aucun autre d'interpellation,

- la présence, au sein du Comité PECO, d'acteurs très différents dans leur engagement et leur relation avec les pouvoirs publics nationaux, notamment russes. Le souhait de ne pas mettre en difficulté tel ou tel adhérent explique le refus d'aborder certains sujets de plaidoyer.

A l'image du rôle « d'acteur de projet », la fonction de plaidoyer est menée, car cela apparaît comme nécessaire ponctuellement, mais elle n'est pas précisément abordée et définie par le Conseil d'administration et l'Assemblée générale. Le flou dans l'attitude à tenir vis-à-vis des questions ayant trait à cette fonction, laisse une marge de manœuvre importante au CA. Toutefois, elle ne permet pas la mise en place d'une réelle réflexion et construction d'une démarche collective interne, n'étant pas assumée réellement.

## **2.3 LA FONCTION D'INFORMATION AUPRES DES MEMBRES**

### **2.3.1 DES PRATIQUES DIVERSES ET DIFFUSES**

Le Comité PECO s'engage dans ses statuts à diffuser « une information régulière en provenance des institutions et des adhérents » notamment afin d'assurer « la mutualisation des savoir-faire et des réalisations sociales, économiques et culturelles ».

Dans le cadre du projet avec le MAE, l'offre d'information est précisée à plusieurs reprises :

- en 2001 : « Création d'un site Internet offrant aux associations adhérentes la possibilité de connaître l'action des opérateurs français dans les pays de la zone afin de faciliter la coordination – diffusion de l'information concernant les programmes français et multilatéraux d'aide ainsi que l'ensemble des procédures de financement des projets »<sup>33</sup>
- en 2003 : « production, diffusion et partage d'information via trois principaux types de support – un site Internet, un bulletin d'information hebdomadaire, un bulletin de liaison trisannuel »
- en 2005, la note au CA présentée par la directrice est peu développée : « -information : développement de l'information de la communication aux adhérents. »

Pour cette mission, le Comité PECO a mis en place plusieurs outils :

- les lettres d'information
- le site Internet
- l'Assemblée générale

#### **2.3.1.1 Les lettres d'informations : un fonctionnement irrégulier et sans cohérence apparente.**

Le fonctionnement des lettres d'information a été long à se mettre en place.

- Sur la période 2001-2002, un premier bulletin a été diffusé au 3<sup>ème</sup> trimestre 2001. Il est prévu d'en réaliser 3 à 4 par an. En fait, l'initiative sera renouvelée à l'automne 2002 avec la création d'un document papier d'une trentaine de pages « d'Est en Ouest ». Nous n'avons pu avoir accès qu'à un seul exemplaire. Une série d'informations ponctuelles a été envoyée aux adhérents par courrier ou par courriel, notamment une demande de mobilisation sur « Afghanistan, le droit des femmes et la paix » ( ?). Aucune pratique d'information régulière ne semble être alors structurée.
- Ensuite, à partir de 2003, plusieurs documents sont diffusés par mél :
  - o 12 bulletins d'informations « hebdomadaires » ont été diffusés reprenant des informations sur l'activité des commissions de travail, un agenda sur les

---

<sup>33</sup> Fiche résumé d'opération – demande de subvention 2001

activités du Comité PECO ou sur les événements nationaux ou internationaux, des appels à projets. Le format de cette lettre n'était pas régulier (rubriques différentes à chaque édition).

- Ces bulletins d'informations semblent s'arrêter début 2004 pour être remplacés par des informations uniquement sur les appels à projets, le « Bulletin info cofinancement PECO » reprenant principalement les projets européens, mais aussi d'autres bailleurs de fonds (Fondation de France, collectivités locales). La directrice de l'époque nous a indiqué passer un temps important à chercher les informations sur les différents sites Internet de l'Union européenne.
- À partir de 2005, les envois se font plus rapprochés : 63 « info adhérents » sont envoyées par mél, reprenant diverses informations notamment sur les cofinancements, mais aussi certaines informations sur des colloques, des événements. Le format « lettre » disparaît.

Seuls quelques agendas, sur les activités internes au Comité PECO ont été rédigés mais de manière irrégulière et principalement à destination des membres CA (distribué dans les comptes-rendus de CA).

Aucun agenda concernant les activités des membres n'a été mis en place au cours des cinq années.

Par ailleurs, il n'existe pas de possibilité, sur le site Internet, de savoir que le Comité PECO diffuse une information et donc de la demander.

Un ancien adhérent nous a indiqué avoir cessé de recevoir toute information « du jour au lendemain » en 2003, l'amenant à penser à la disparition du Comité PECO. Cet adhérent n'a toutefois pas cherché à reprendre contact.

### **2.3.1.2 Le site Internet – une « vitrine » plus qu'un outil au service des membres**

La volonté de créer un site Internet a été marquée dès le début de la création du Comité PECO. Un cahier des charges a été discuté par le Conseil d'administration et confié ensuite à un développeur professionnel. Il est mis en ligne à l'été 2002 avec le double objectif d'être « un outil de communication interne, entre les membres, et de communication externe à destination des acteurs de la société civile actifs dans les pays d'Europe centrale et orientale et des pouvoirs publics, dans le double objectif de mieux faire connaître les actions du Comité PECO et d'être un centre ressource sur la région »<sup>34</sup>.

Le site Internet est extrêmement peu utilisé par les membres, exceptés ceux nouvellement adhérents (pour avoir un tour d'horizons des autres membres).<sup>35</sup>

Ceci peut s'expliquer par un contenu qui ne remplit pas ses rôles :

Le site n'est par un outil d'information :

- le site n'apporte pas d'informations complémentaires à d'autres sites spécifiques tels que ceux du MAE ou des ambassades.

---

<sup>34</sup> Rapport d'activités 2002 – p12

<sup>35</sup> Il est à noter que le site Internet n'a pas fonctionné de fin 2004 à septembre 2005. La version étudiée est celle mise en place par la nouvelle directrice à partir de septembre 2005. Toutefois, l'appréciation des membres sur le site n'indique pas un changement sur la durée de l'évaluation 2001-2005. Les membres interrogés en connaissent peu la structure et aucun ne nous a indiqué l'utiliser régulièrement. Une association a même découvert qu'une fiche la concernait.

Le site n'est pas un outil de communication « **entre** » les membres :

- Si on peut identifier rapidement la liste des acteurs sur un pays, la réactualisation des fiches de présentation est demandée seulement une fois par an. Ces présentations ne permettent pas de bien connaître les actions des membres. La directrice est obligée de réclamer la mise à jour par les adhérents de leur fiche, ce qui démontre le faible intérêt qu'ils portent à cette communication.
- Un « catalogue » de 79 « projets » est présenté selon un classement alphabétique peu utilisable.
- Il n'existe pas d'agenda des membres.

### **2.3.1.3 L'assemblée générale, un moment apprécié des membres**

En 2001, l'Assemblée générale est l'occasion des 3èmes rencontres de la Solidarité avec les Pays de l'Est de l'Europe. A plusieurs reprises les assemblées générales suivantes sont aussi l'occasion d'inviter des personnalités extérieures pour des interventions plus théoriques sur les problématiques rencontrées par les membres.

Ce moment est apprécié par des membres qui sont, pour plus d'un tiers, en province. C'est un moment de rencontres, de contacts, de prise d'informations qu'il apparaît nécessaire de maintenir, tout en l'adaptant aux contraintes des provinciaux<sup>36</sup>.

## **2.3.2 *UNE PRODUCTION LIMITEE D'INFORMATIONS ET D'ESPACES PUBLICS DE REFLEXION***

### **2.3.2.1 Le colloque sur le « nationalisme » – Bruxelles – 30 janvier 2002**

En janvier 2002, un colloque est organisé en collaboration avec un groupe de députés européens : « du Sentiment national aux nationalismes ». Ce colloque a fait l'objet d'une longue préparation par une commission, se réunissant près d'une dizaine de fois, accueillant certaines personnalités de la recherche pour préciser ses orientations<sup>37</sup>, ...

Il y a eu une forte mobilisation des membres du Comité PECO : malgré l'éloignement (le colloque s'est déroulé à Bruxelles) et sans doute grâce à la qualité de la préparation et à la présence de parlementaires européens et de représentant de pays de l'Est.<sup>38</sup>

L'ensemble des débats et interventions a été retranscrit pour donner lieu à un rapport de 69 pages.

### **2.3.2.2 Le colloque sur les enjeux de l'élargissement « Présents et futurs européens : quels rôles et quels enjeux pour les sociétés civiles ? » - Caen – 12 et 13 avril 2005**

L'idée de ce rendez-vous a été proposée en 2003 dans le cadre des réflexions de la commission « élargissement ». Mais l'organisation a été, de l'avis de plusieurs membres, très difficile. La date a été reportée à trois reprises. Le résultat est une faible participation, au regard des intervenants déplacés (54 participants et 27 intervenants avec une très faible participation des membres du Comité PECO).

Si le Comité PECO a réussi à faire participer un certain nombre de personnalités officielles, ce colloque n'a pas réussi à mobiliser (de la même manière que le colloque de 2001), les membres du Comité PECO.

---

<sup>36</sup> Plusieurs acteurs nous ont fait part de leur mécontentement pour des réunions qui commencent à 9h30 (obligation d'être présent la veille, avec coût supplémentaire) et qui parfois ne durent que 2 à 3 h (pour plus de 5h de déplacement).

<sup>37</sup> Accueil lors de la 5ème réunion (31 mai 2001) personne externe, expert, Mihnea Berindei pour apporter « les éclaircissements nécessaires » à la préparation du colloque

<sup>38</sup> Nous avons dénombrés 68 participants dont 50% adhérents du Comité PECO

- La distance a été invoquée pour expliquer la faible participation des membres du Comité PECO. Ce qui n'est pas cohérent au regard de la « réussite » du colloque de Bruxelles en 2001. L'échec de la mobilisation des membres semble devoir être recherché dans la préparation et l'ancrage des problématiques abordées avec les réflexions des associations<sup>39</sup>.
- Si le colloque de 2001 avait fait l'objet d'un travail de commission, autour de plusieurs acteurs, le colloque de Caen a été porté initialement par la commission Elargissement. Celle-ci ne fonctionnant plus à partir de fin 2003, la dynamique collective ne s'est pas poursuivie. Seule une personne du Conseil d'administration a essayé de mener à terme ce colloque.

### **2.3.2.3 Des interventions ponctuelles, mais non capitalisées**

Plusieurs interventions ont été demandées au Comité PECO :

- En 2003, l'Assemblée des Départements de France a proposé de soutenir les actions du Comité PECO, et notamment le Programme Collectif Enfance Roumanie en informant ses adhérents. Le Comité PECO a ainsi rédigé un article sur le programme en insistant sur la dimension partenariat entre ONG et collectivités locales qui a été publié dans le flash hebdomadaire de l'Assemblée des Départements de France.
- En 2003 - Coordination Sud a sollicité Comité PECO pour écrire un article pour la page Européennes du mensuel de Coordination Sud (numéro de septembre). Dans cet article, le Comité PECO a souligné le paradoxe entre la coopération au développement de la Commission Européenne de l'Elargissement de l'Union Européenne, qui fait passer les pays entrants d'un statut de bénéficiaires de l'aide internationale à un statut de donateurs potentiels. Un nouvel article sera écrit en 2005, sur les « nouveaux chantiers de l'Europe solidaire ».
- A la suite de la 2ème Conférence européenne de l'économie sociale dans les PECO qui s'est déroulée à Cracovie, en octobre 2004, la directrice du Comité PECO a rédigé un état des lieux du secteur associatif dans les nouveaux pays membres de l'UE et pays candidats (Roumanie, Bulgarie) et notamment en Pologne. Les réflexions qui y sont faites sont issues d'observations et d'échanges ayant essentiellement eu lieu en Pologne, République Tchèque, Roumanie mais reflètent de manière globale la situation des associations dans les nouveaux pays membres de l'UE et les candidats. Cet état des lieux a été rédigé, en novembre 2004, suite à la demande de Jean-Claude Fages de la Fondation de France qui souhaitait développer un Fonds d'expertise participative en Pologne et pour lequel, il a souhaité y associer le Comité PECO.

Aucune de ces productions n'a été réellement capitalisée (pas de mise en ligne sur Internet pour les adhérents).

### **2.3.3 CONCLUSION : UN « CENTRE DE RESSOURCES » TRES PEU DEVELOPPE**

Dans un texte de 2003 sur les « 5 missions fondatrices du Comité PECO » la mission de centre de ressources des actions de la coopération française non gouvernementale en Europe Continentale est définie comme suit :

- C PECO vise à constituer **une banque d'expériences**
- C PECO incite à **mutualiser des savoir-faire** et des expériences,
- C PECO assure la **diffusion** et la valorisation des résultats.

---

<sup>39</sup> Il a été reproché à plusieurs reprises dans les interviews, le fait d'avoir invité, sur un tel sujet, le représentant de la Russie.

### **2.3.3.1 Pas de réelle « banque d'expérience »**

Force est de constater que le Comité PECO n'a pas, à ce jour, réussi à capitaliser l'expérience de ses adhérents.

Les lettres d'information ne concernent pas l'activité des membres ou seulement très sporadiquement.

Le contenu du site Internet ne constitue pas « une banque d'expériences » et n'assure pas la « diffusion et la valorisation des résultats » :

- la revue « publication » ne comprend à ce jour que 5 documents, dont 2 des 5 rapports d'activités du Comité PECO (2004 et 2005), et les « actes du colloque de Caen » qui n'est en fait que le programme (les actes ont été réalisés, mais n'ont pas été mis en ligne !).
- aucun des textes publiés par les membres du Comité PECO (ou leur référence) n'est présenté tel que le rapport HCCI de 2002 auxquels les adhérents avaient participé, le rapport sur la situation des ROMS ou les textes publiés par différents membres dans des revues nationales<sup>40</sup>.
- la « liste » des partenaires n'est constituée que de cinq références. Aucune référence aux sites européens, aux partenaires européens (notamment ceux du PCER ou du programme ROMS), au programme Trialog et à la Plateforme Concord
- Il n'existe aucune liste de liens de sources d'informations pertinentes sur les zones ou thématiques d'actions spécifiques aux membres du Comité PECO.

### **2.3.3.2 Un partage des savoir-faire faible et non structuré.**

De 2001 à 2005, peu d'informations de fond ont été diffusées, et aucune de manière régulière. Il est à noter que les membres interrogés ont cité en exemple la nouvelle diffusion d'une revue de presse (réalisée à partir de septembre 2006), et marquent un vif intérêt pour cet outil.

Le Comité PECO n'a pas réussi à se doter, entre 2001 et 2005, d'un circuit d'informations pérenne et stable entre les membres, en dehors de la réunion annuelle de l'Assemblée générale.

### **2.3.3.3 Pas de réelle stratégie concernant le type d'informations à transférer qui entraîne une faible efficacité.**

Le contenu des informations transmises n'apparaît pas structuré et réfléchi vis-à-vis de besoins identifiés des membres ou de la stratégie globale du Comité PECO, tant dans la politique de diffusion que dans le contenu.

- Si les adhérents sont « intéressés » par les informations financières, notamment sur l'Union européenne, il semble que l'utilité de cette information soit très limitée :
  - o les grosses ONG obtiennent cette information par leurs propres canaux – notamment par les informations diffusées par le Pôle de ressource de Coordination Sud même si certaines associations reconnaissent une information plus ciblée peut provenir parfois du Comité PECO.
  - o les petites associations ne postulent pas aux appels à projets européens et très peu d'informations sur les appels à projets plus accessibles sont diffusées (appels à projets régionaux, ...).

---

<sup>40</sup> Exemple des articles d'Edith Lhomel publiés au Courier des Pays de l'Est (cf. référence des documents pour l'évaluation).

- A contrario, aucun agenda sur les activités des membres, les missions des ONG, ... n'est réalisé et diffusé. Aucune mission commune, regroupement et mutualisation de contacts ou d'expérience ne se fait grâce aux informations diffusées par le Comité PECO.

#### **2.3.3.4 Une absence de choix dans la stratégie de diffusion**

La diffusion des informations n'apparaît pas structurée et réfléchie vis-à-vis de besoins identifiés des membres ou de la stratégie globale du Comité PECO.

Aucune stratégie particulière n'a été développée pour la diffusion de ces informations (notamment les lettres diffusées par courriel<sup>41</sup>) :

- Ces informations doivent-elles être diffusées uniquement aux associations adhérentes (et qui cibler dans ces structures adhérentes – les chargés de mission, l'ensemble des associations des fédérations, les élus associatifs...)?
- Ces informations doivent-elles être diffusées aux anciens adhérents ?
- Ces informations ne sont pas diffusées aux « pouvoirs publics français et européens », pourtant un des publics cibles du Comité PECO d'après les conventions de financement signées avec le MAE.

## **2.4 LA FONCTION DE FORMATION**

### **2.4.1 UNE PRESENCE LIMITEE DANS LES DOCUMENTS STRATEGIQUES, QUI APPARAIT EN 2003**

L'activité de formation n'est pas inscrite précisément dans les statuts et dans la première convention avec le MAE. Elle apparaît en 2003 dans le projet soumis au MAE pour cofinancement, sous la forme suivante : « mise en place de sessions de renforcement des capacités techniques des acteurs ».

Lors de la journée de réflexion collective sur l'avenir du Comité PECO du 8 octobre 2003, un groupe de travail est consacré à la « formation ».

Dans le « plan de travail 2004 » voté par l'AG du 30 mars 2004, il est indiqué, au point n°3 (sur 8) la « conception d'un programme de formation des adhérents du Comité PECO ».

Ce point est à nouveau voté en 2005 pour le plan de travail 2005/2006.

### **2.4.2 DES REALISATIONS TRES LIMITEES**

#### **2.4.2.1 Très peu de formations réalisées**

Aucun plan de formation n'a été élaboré malgré les engagements votés en AG.

En dehors des interventions d'experts en Assemblée générale, peu de formations ont été mises en place et réalisées. Deux initiatives ont été identifiées :

- la mobilisation des membres dans le cadre d'une formation organisée par le Secours populaire sur l'avenir des fonds structurels au lendemain de l'élargissement. Cette formation a été organisée le 22 novembre 2004 à la Maison de l'Europe Ile de France et a réuni quelques adhérents. Elle devait se poursuivre par une seconde session avec des partenaires, mais qui n'a pu être mise en place. Aucun suivi des adhérents ayant participé à cette formation n'a été réalisé (aucune liste de participants n'a pu être fourni) et il est difficile de connaître les résultats en terme de sensibilisation et de renforcement
- une initiative « vers un meilleur dialogue interculturel Est Ouest » a été initiée. Le Comité PECO, pour financer cette formation, a répondu à un appel à projet de la

---

<sup>41</sup> Si elles furent diffusées uniquement aux adhérents jusqu'en 2005, elles sont diffusées aux membres et aux « futures » adhérents, depuis 2005.

commission européenne<sup>42</sup>. Cette formation devait avoir un caractère multilatéral (5 pays) et être co-organisée par le réseau ESAN, l'institut EPICE et le Secours populaire. Cette formation était, pour ces raisons, prévue en anglais. Elle n'a pas été menée par manque d'inscrits de la part du Comité PECO.

Une information-formation, avec la Fondation de France, sur l'appel à projet « l'Europe en plus large » s'est aussi déroulée en 2003.

#### **2.4.2.2 Un accompagnement individualisé ponctuel apprécié**

Plusieurs adhérents ont fait part d'un accompagnement individuel, par la directrice, pour la réponse à certains appels à projets, notamment pour l'appel à projet de la Fondation de France « l'Europe en plus large » ou des programmes Tacis (en 2003). Des appuis pour le montage de projets ou la mise en relation entre membres ont été aussi salués.

Toutefois, aucun indicateur de suivi de cette activité ne permet de préciser l'intérêt global pour les différents adhérents.

#### **2.4.3 UNE FONCTION DE FORMATION QUI SEMBLE MAL CERNEE**

##### **2.4.3.1 Absence d'analyse des besoins, du public, des moyens et une incohérence entre les choix et les actes**

Réunissant 6 personnes, le groupe de travail de la réunion du 8 octobre 2003 fait le constat de l'existence de sessions de formation sur des aspects « très techniques » dans le réseau des ONG. Sans préciser si les associations membres participent ou non à ces actions, le « besoin » principal identifié est alors « un besoin réel de compréhension du contexte géopolitique et géostratégique afin d'améliorer leur stratégie d'intervention ».

Il apparaît que les réflexions sur les besoins de formation ne s'appuient sur aucune analyse précise auprès des membres.

Les propositions sont parfois en contradiction :

- avec les choix de l'assemblée générale : en 2004, les besoins sont présentés comme « techniques » et une formation sur l'interculturel est préparée (!). Pour l'année 2005 il est noté : « il existe un besoin de formations pour une meilleure connaissance des contextes géopolitiques des pays »<sup>43</sup> mais aucune formation n'est proposée sur ce point ;
- avec les capacités des membres : très peu de personnes pouvaient suivre une formation en anglais<sup>44</sup> et sur 5 jours sur l'interculturel au sein des ONG françaises adhérentes à PECO.

Ceci n'a interpellé en aucune façon les membres du Conseil d'administration.

##### **2.4.3.2 Erreur de positionnement**

Dans le cadre du groupe de travail sur la formation, les conclusions sont les suivantes :

« Si on choisit de développer cette mission de formation, deux questions *essentiels* doivent être posée à l'assemblée générale : Le Comité PECO doit-il devenir un centre de formation agréé ? Ceci lui permettrait d'obtenir des financements spécifiques pour organiser des formations ? Une structure de formation indépendante doit-elle être créée par le Comité PECO ? »

Ces questions ne sont pas *essentiels*, mais plutôt annexes vis-à-vis des enjeux :

---

<sup>42</sup> Direction générale de l'Education et de la culture

<sup>43</sup> Présentation du dossier de subvention MAE 2005 au CA du 14/03/2005

<sup>44</sup> Elle a été programmée dans un second temps en français sans toutefois mobiliser suffisamment de participants.

- « un centre agréé qui recevrait des financements » alors que les centres de formation sont « enregistrés » pour que les stagiaires voient leur formation prise en charge dans le cadre de la formation professionnelle : les formations PECO s'adressant en majorité à des bénévoles (le ratio salariés bénévoles dans une structure constituée majoritairement de petites associations amène à cette conclusion), ce volet apparaît secondaire
- la question de savoir s'il faut créer un centre de formation indépendant ne relève-t-elle pas de l'irréel dans le milieu des ONG, notamment au regard du public estimable pour de telles formations (le Comité PECO n'a alors réalisé, en octobre 2003, aucune formation) ?

#### **2.4.4 CONCLUSION : UNE FONCTION A MIEUX PREPARER**

Si l'idée de « formation des membres » est proposée, elle n'apparaît pas comme étant réfléchi précisément, mûrie, préparée.

Au regard du champ d'activités des associations adhérentes, il apparaît tout d'abord important d'estimer le nombre de stagiaires potentiel en regard du public interne au Comité PECO et d'identifier, par une analyse sérieuse, à partir d'enquêtes, leurs besoins et demandes.

Ceci n'a jamais été réalisé.

### **3 ANALYSE GLOBALE DE LA COHERENCE INTERNE**

---

#### **3.1 UNE IDENTITE PROPRE QUI N'A PU EMERGER EN DEHORS DE LA RELATION AVEC LE MAE.**

Le Comité PECO est été créé en 1999 sur une initiative conjointe des pouvoirs publics (MILONG) et des ONG autour de la nécessité de coordination des acteurs impliqués à l'Est et d'une recherche de financements nouveaux pour ces acteurs. L'organisation de la plateforme a été laissée à la liberté et à la responsabilité du milieu des associations, plus précisément à celles des personnes engagées dans le Conseil d'Administration.

À partir de 2001, le Comité PECO obtient une subvention de fonctionnement de la part du MAE principalement pour le financement d'un poste de directrice générale.

Le postulat fondateur du Comité PECO, qui sous-tend ses actions, est *que les activités d'appui à la concertation avec les pouvoirs publics et d'appui à la qualité des actions de terrains sont complémentaires et s'enrichissent l'une l'autre.*

Par l'analyse du bilan d'activité, nous avons convenu que le Comité PECO, dans le cadre des relations avec le MAE, a pu générer des rapprochements entre ONG pour la création de programmes concertés. Ce fonctionnement a permis de développer une approche particulière, avec le MAE, favorisant la genèse des projets collectifs mobilisateurs.

Au delà de ce point, l'activité du Comité PECO en termes de représentation, d'information et de formation apparaît relativement limitée, au regard des enjeux et des engagements pris, lors des Assemblées générales ou dans les conventions de cofinancements signées avec le MAE.

**Ceci peut s'expliquer par la difficulté pour le Comité PECO de structurer sa propre identité et d'assurer une cohérence interne entre les trois acteurs principaux que sont le CA, les adhérents et les salariés.**

#### **3.2 LE FONCTIONNEMENT INTERNE DU COMITE PECO**

Trois groupes (les adhérents, le Conseil d'Administration, les salariés) créent, par leurs relations, leurs positionnements collectifs, leurs fonctionnements, le terreau de la cohérence interne du Comité PECO.

L'explicitation des besoins et attentes de chacun de ces groupes et l'appréhension de ces besoins et attentes par les autres impactent directement sur les capacités du Comité PECO à construire des réponses adaptées à ses missions premières.

##### **3.2.1 DES ADHERENTS MECONNUS, A L'IMPLICATION DECROISSANTE**

###### **3.2.1.1 Un engagement au sein du comité qui est à renforcer.**

Le Comité PECO s'est constitué, pour la majorité des associations, lors de la rencontre de 1998, dans les locaux du MAE, « sur invitation du MAE ». Le Comité PECO apparaît, ainsi, pour l'ensemble des associations (et ceci est reconnu aussi par le MAE) comme une « création » du MAE.

L'implication au sein du comité est donc d'abord vécue comme un outil de meilleure relation avec le MAE. Ceci entraîne alors une opposition entre les associations importantes et les petites associations.

Le Comité PECO apparaît aujourd'hui, pour beaucoup, comme une association qui n'a pas pu construire une identité, une autonomie.

- Pour les grosses associations, il apparaît nécessaire d'y appartenir pour avoir l'occasion de montrer une participation à un collectif, mais aucun intérêt dans le partage ne semble être associé à cette adhésion.
- Pour d'autres, notamment pour les petites associations, c'est le sentiment de s'approcher des financements nationaux qui poussent à l'adhésion. Même si les informations obtenues par la suite les motivent pour continuer à participer au Comité PECO.

L'incapacité à illustrer les apports du comité à ses membres entraîne plusieurs interlocuteurs à faire part d'une attitude « attentiste » de leur association, vis-à-vis du Comité PECO, se demandant « ce que le Comité PECO pouvait leur apporter ». Certains nous ont indiqué reconnaître « être des adhérents passifs », c'est-à-dire ne souhaitant pas prendre une part active, notamment dans les débats d'orientation.

### **3.2.1.2 Une gestion du rapport global aux adhérents qui fait défaut.**

La gestion minimum d'une association, qui passe par l'adhésion et la connaissance des acteurs, n'est pas ancrée dans le fonctionnement du Comité PECO.

- Ainsi, pour l'année 2002, il est noté, en novembre, lors du Conseil d'administration que « toutes les cotisations 2001 ne sont pas réglées et l'appel à cotisations 2002 sera envoyé cette semaine. ».
- Certaines structures nous ont indiquées, en 2003 notamment ne pas avoir reçu d'appel à cotisation et avoir arrêté ainsi tout contact avec PECO.
- Certaines semblent même avoir sollicité une adhésion sans avoir reçu de réponse du Comité PECO.

Si « le Colisée annonce au terme de dix années d'existence, un fichier de 4000 adresses », le Comité PECO a plus de difficultés à présenter une base de données ou un état des lieux particulier. Pour le Comité PECO, plusieurs listes coexistent en fonction des envois à réaliser (lettre interne, assemblée générale, ..). Mais il n'a pas été constitué une réelle base de données voire un simple fichier central des acteurs de la coopération internationale sur les PECO<sup>45</sup>.

### **3.2.1.3 Une méconnaissance collective et acceptée des adhérents**

L'hétérogénéité des membres est un fait accepté par les responsables du Comité PECO. Celle-ci n'est pas considérée comme une difficulté a priori, mais plutôt comme une source de richesse.

L'analyse précise des adhérents du Comité PECO a été rarement réalisée et peu capitalisée :

- le premier a été réalisé en 2002 par une stagiaire (Inese Gaïka) qui a donné lieu à une présentation détaillée dans le rapport d'activité 2002. Mais ce rapport ne semble pas avoir été intégré par le Comité PECO malgré la précision des remarques effectuées ;

---

<sup>45</sup> Il faut noter que, lors du colloque de Caen, en 2005, Michel Doucin (initiateur du Comité PECO et fortement intéressé par le thème évoqué) n'a pas été invité à ce colloque, semble-t-il du fait d'une absence de fichier de « contacts » au Comité PECO

- un second questionnaire général a été réalisé fin 2004. Il n'a pas donné lieu à une synthèse précise.

Astrid Hennekinne, nouvelle directrice à partir de février 2005 a rencontré l'ensemble des adhérents soit lors de l'AG du Comité, soit en rendez-vous, soit lors de leur AG. Cette rencontre n'a pas donné lieu à un document particulier présentant « l'état du Comité PECO ». Les fruits de ce travail ont toutefois donné lieu aux nouveaux contenus du site Internet rénové en septembre 2005 (cf. infra -utilisation du site Internet)

Il est important de noter que le tableau des engagements, par pays, pour les adhérents du Comité PECO, fourni dans les termes de référence de l'évaluation est issu de l'étude réalisée en 2002 par Inese Gaïka. Aucune autre analyse récente n'a été fournie.

Le Comité PECO ne s'est pas doté, au cours, de ses cinq années, malgré la rotation importante parmi ses adhérents<sup>46</sup>, d'un outil d'identification régulier des besoins, attentes et expertise de son réseau.

Ce manque de données sur le milieu des associations n'apparaît pas être une difficulté pour le Comité PECO. Aucune demande précise d'un état des lieux, des expertises n'est réalisée.

#### **3.2.1.4 Une absence de réflexion autour des questions de mobilisation**

Dans le cadre logique présenté en 2003 et 2005 pour le MAE, il est indiqué comme hypothèses pour mener à terme les réalisations :

*« Intérêt et capacité de mobilisation des adhérents pour les sessions de formation proposées - Volonté d'échanger des membres »*

*« les adhérents du Comité PECO prennent part activement aux groupes de travail et activités de la plateforme ».*

Ceci démontre un positionnement du Comité PECO qui n'est pas dans le projet politique d'une « coordination des acteurs » mais plus dans une position de proposition à des acteurs qui viendraient « se servir ».

**Ces rapports des adhérents avec le Comité PECO peuvent s'expliquer en partie par l'engagement du CA et le mode de fonctionnement du poste de directrice générale.**

#### **3.2.2 UN CA PLUS INTERESSE PAR SON RAPPORT AUX INSTITUTIONS QUE PAR LA GESTION INTERNE DU RESEAU**

L'engagement collectif, en 1998/1999 était porté sur un principe d'association et non de commande du MAE. Le Comité PECO est une association où les membres ont la responsabilité première de définir les « droits et devoirs » qu'ils souhaitent voir mis en œuvre ; les résultats à atteindre, et d'y participer.

Le CA en tant qu'administrateur, doit fixer ces règles et assurer la mise en œuvre des orientations définies en assemblée générale par l'élaboration de la stratégie de l'association.

---

<sup>46</sup> 64 structures ont adhéré au moins une année et seules 18 d'entre elles sont adhérentes de 2001 à 2005.

### **3.2.2.1 Une mobilisation difficile dans le milieu associatif**

Le CA est d'abord constitué de 15 personnes puis réduit à 11, par une réforme statutaire, suite au constat d'une faible implication des membres<sup>47</sup>. Il est à noter que la fonction d'administrateur nécessite un engagement important. Or, le CA est constitué principalement de responsables associatifs bénévoles dont la disponibilité est limitée et qui ont une connaissance souvent faible des contraintes de gestion d'un réseau.

### **3.2.2.2 Un positionnement principalement vis-à-vis des institutions**

Le CA a des débats internes, mais n'a pas une vision politique forte qui structure les orientations et le fonctionnement du Comité PECO. Suivant l'intérêt de chaque administrateur et sa disponibilité, une orientation peut être mise en place et abandonnée au départ de l'administrateur<sup>48</sup>. Les réponses aux interpellations ou aux opportunités qui se présentent sont gérées en fonction des disponibilités et non d'un intérêt démontré pour le Comité PECO.

Sans véritable projet politique, le CA se positionne essentiellement face aux propositions du MAE. Ceci s'explique par une implication limitée des administrateurs. Cela peut aussi s'expliquer par la personnalité des présidents, notamment Gabriel Cohn Bendit, plus concerné par les relations avec l'État que par l'administration interne de la structure<sup>49</sup>.

### **3.2.2.3 Une volonté limitée de mobilisation**

Les membres du CA se connaissent bien entre eux, du fait des nombreuses réunions au cours de l'année. Au-delà, la connaissance des adhérents n'est pas une priorité des administrateurs.

L'intérêt de mobiliser globalement l'ensemble des acteurs engagés à l'Est, au-delà des clivages forts potentiellement existants, n'est pas une volonté du Comité PECO.

---

<sup>47</sup> Il est à noter que à partir de 2001, c'est-à-dire au moment de la création d'un poste salarié, l'AG du 5 décembre modifie les statuts pour créer un poste de Secrétaire général qui, sans être défini explicitement dans les statuts, a pour tâche de seconder le président dans les différentes fonctions de gestion interne de l'association, au côté de la directrice. En 2004, devant certaines difficultés d'avoir le quorum pour les réunions du CA, le nombre de membres est diminué de « 15 minimum » à « 11 minimum ».

Sans que l'évaluateur puisse le vérifier, plusieurs interlocuteurs ont fait part, au cours des entretiens, d'une faible volonté des associations dans leur implication au CA, ne déléguant parfois des membres sans réels pouvoirs d'engagement au sein de leur structure ou avec une capacité de suivi des activités limitée.

<sup>48</sup> La volonté de structurer régionalement le Comité PECO en est un exemple.

Parallèlement à la création du Comité PECO, un ensemble de structures régionales de concertation multi acteurs se sont constituées. Le caractère décentralisé des adhérents du Comité PECO aurait pu susciter une volonté forte de travailler en région. En 2001, une idée est proposée : le projet de créer des relais régionaux du Comité PECO qui favorisent l'articulation des projets portés par la coopération non gouvernementale avec ceux de la coopération décentralisée reste une volonté des membres du Conseil d'Administration du Comité PECO. Trois pistes de travail doivent être approfondies au cours de l'année 2002 soit : la création de trois pôles régionaux : Pôle Basse-Normandie avec le soutien de l'association « OREADE », membre du C.A. du Comité PECO, Pôle Bretagne : avec le soutien de l'association « Solidarité 35 Roumanie », membre du C.A. du Comité PECO, Pôle Rhône Alpes : avec le soutien de l'association « Opérations Villages Roumains », membre du C.A. du Comité PECO. Ce projet ne sera pas mené à terme.

Au-delà de d'interventions ponctuelles, aucune relation n'a été développée avec la dizaine de dispositifs régionaux existants (pas d'envoi de présentation, d'informations sur les activités, de demande de recensement sur les acteurs en présence sur l'Europe de l'Est). Ceux-ci (pour ceux interrogés par l'évaluateur) reconnaissent ne pas avoir connaissance de l'activité du Comité PECO.

Cet échec peut s'expliquer :

- par un faible soutien d'une initiative portée par un membre CA (Saine Guichet LE Bailly)
- par un manque de disponibilité de la directrice pour tisser de liens organiques avec les structures régionales.

<sup>49</sup> Dans son discours de l'AG 2005 il oriente l'avenir du Comité PECO sur la relation institutionnelle et non sur le renforcement collectif interne au réseau pour son développement : « Si le Comité PECO devient un interface utile entre les associations et les pouvoirs publics, si nous devenons un porte-parole efficace, si nous permettons la mise en place de programmes concertés, je pense que de plus en plus d'associations nous rejoindront et que les pouvoirs publics sauront nous soutenir. »

Ceci s'explique aussi par la difficulté de devoir, pour les administrateurs, expliquer régulièrement à nouveau, aux nouveaux adhérents, le cheminement qui a été réalisé par les anciens membres du réseau.

### **3.2.3 UN ROLE POUR LA DIRECTRICE, CENTRAL MAIS MAL CERNE**

Les moyens humains permanents du Comité PECO sont relativement faibles. Ils se résument à une salariée à plein temps et un stagiaire régulier. La gestion de ces moyens humains nécessite d'être précise afin de répondre aux priorités de mise en place de la plateforme.

#### **3.2.3.1 Un premier recrutement qui apparaît peu pertinent pour les enjeux d'une plateforme**

Le recrutement des responsables du Comité PECO, notamment pour le premier poste, n'a pas été réalisé de manière cohérente avec les enjeux d'une plateforme.

Le choix réalisé alors apparaît plus comme le souhait de travailler en premier lieu à la construction d'un projet plus que de structurer la vie collective de la plateforme dans sa globalité. Ce recrutement a été mené sans définition précise d'une fiche de poste, sans appel à candidature en s'appuyant sur un recrutement « interne »

Sans juger de la compétence et de la capacité de la personne recrutée, on ne peut qu'être étonné, dans le cadre d'une plateforme multi acteurs, multi pays que la personne recrutée soit :

- spécialisée d'un pays et d'une thématique (la personne embauchée avait passé huit ans en Roumanie), avec le risque d'avoir un intérêt particulier, spécifique à ce pays, au détriment –même involontaire – des autres zones de coopération.
- recrutée sans prendre l'avis de son employeur du moment, adhérent important de la plateforme, qui s'avérera être contre ce recrutement (Mdm)

Les difficultés rencontrées ensuite par le Comité PECO, en dehors des rapports personnels conflictuels, peuvent s'expliquer par ce choix.

#### **3.2.3.2 Un mouvement important sur le poste de directrice**

Au cours des cinq années étudiées (2001-2005), le Comité PECO a connu quatre personnes salariées avec une période de vacance de deux mois entre novembre 2002 et janvier 2003 :

- Nadine Outin : elle sera Déléguée générale du Comité PECO de mars 2001 à novembre 2002 (19 mois). Elle participe déjà au Comité PECO, quand elle est recrutée, comme « Co-coordinatrice Commission Enfance » qu'elle a participé à créer en 1999 au nom de MDM. Elle présentera notamment au CA du 4 octobre 2000, un draft pour un « *projet collectif « Enfance dans les PECO »* »<sup>50</sup>
- Stéphanie Legoff : elle assurera le poste de « coordinatrice exécutive » de janvier 2003 à décembre 2004 (24 mois). Elle aura en charge au cours de sa mission (à partir du 1<sup>er</sup> octobre 2003 jusqu'au transfert à Solidarité laïque), l'encadrement du personnel recruté pour le PCER. Après son départ, elle travaillera à la FNASAT et désormais à Handicap International.
- Sabine Guichet Lebailly : responsable de l'association OREADE, adhérente au Comité PECO, assurera un intérim entre décembre 2004 et mars 2005. Elle est au début membre du Conseil d'administration dont elle démissionne pour sa mission.
- Astrid Hennekinne : recrutée à partir de mars 2005. Elle est anciennement chargée de programme sur l'Europe de l'Est au sein du Secours populaire, adhérent du Comité PECO.

---

<sup>50</sup> Annexe au CA du 4 octobre 2000.

Les nombreux mouvements, dans ce laps de temps, peuvent expliquer la difficulté à maintenir une homogénéité dans le suivi des archives, mais aussi, et surtout dans le contact avec les adhérents et la capitalisation de l'expertise de ceux-ci.

Or, chaque changement s'explique par une incompatibilité entre le Président et sa directrice. Cette incompatibilité peut apparaître du fait de la faiblesse de culture administrative au sein du milieu des associations membres. Ceci entraîne une mauvaise définition de la fiche de poste et répartition des responsabilités.

### **3.2.3.3 Une fiche de poste à préciser et à dimensionner pour un recrutement plus précis.**

Les fiches de poste des directrices ont été peu précises. Elles comprennent les points suivants :

- 1. Echanges d'informations entre ONG partenaires, coordination des actions*
- 2. Organisation de l'analyse des stratégies d'intervention des ONG/OSI françaises et concertation avec les pouvoirs publics français européens et multilatéraux, en particulier suivi des programmes européens.*
- 3. Animation des commissions de travail, organisation de débats et séminaires de réflexion sur l'évolution politique, économique sociale et culturelle des pays de la zone Europe Centrale et Orientale.*

Dans l'annonce adoptée par le CA d'avril 2003, aucune capacité en terme d'animation de réseau ou de capitalisation n'est souhaitée. Les compétences en terme « d'intérêt pour la géopolitique européenne » et d' « expérience associative dans les pays d'Europe Centrale et Orientale » sont, par contre, mentionnées.

Ces postes n'ont apparemment pas été précisément dimensionnés. Les directrices interrogées ont notamment été étonnées de l'ampleur de la gestion de l'association dans leur temps de travail (estimée à 30-35% du temps).

Par ailleurs, dans le cadre de la mise en place des programmes ROMS ou de l'initiative sur les Mineurs Isolés Etrangers, le rôle de la directrice a encore été très important<sup>51</sup> sans être précisément dimensionné dans le cadre de sa fiche de poste et du plan de financement du Comité PECO.

Au final, l'activité de la salariée est dispersée entre différentes fonctions dont la priorité n'est pas établie. Ceci entraîne la suppression de tâches qui n'apparaissent pas directement essentielles ou en lien avec la mission de solidarité internationale (mise à jour de l'état de lieux des adhérents, base de données, ...) et qui sont toutefois au cœur du fonctionnement d'une plateforme

---

<sup>51</sup> L'implication en terme de temps de travail n'est toutefois pas précisément déterminée, même si elle est déclarée comme conséquente.

### **3.3 UN ROLE POUR LE MAE A LA FOIS PREGNANT ET IMPRECIS**

Le rôle du MAE a toutefois été important dans cette structuration par un appui d'abord politique avant de devenir, après deux années d'activités, un appui financier :

- en favorisant l'organisation des premières rencontres des ONG engagées sur les PECO et en accueillant ces rencontres dans ses locaux (même si le Comité PECO est parmi les organisations invitantes) - Milong
- en acceptant de financer le fonctionnement à partir du moment où le Comité PECO démontre sa capacité à générer un programme collectif - MCNG
- en recommandant à plusieurs ONG, d'adhérer au Comité PECO dans le cadre du soutien aux programmes concertés. (représentant du MAE pour la Roumanie et les Balkans).

Le rôle du MAE est donc important. Son positionnement reste toutefois source d'interrogation et d'incertitude pour le Comité PECO.

#### **3.3.1 UN POSITIONNEMENT DU MAE VIS-A-VIS DES PLATEFORMES A CLARIFIER**

À partir des années 1990, le Ministère des Affaires étrangères va soutenir le regroupement au sein de plateformes d'acteurs, avec des intentions plus ou moins précises : permettre une meilleure appréhension du milieu des associations, permettre la construction de consortium capable d'émarger sur les fonds européens, faciliter le dialogue avec les ONG en identifiant un et un seul interlocuteur sur des champs particuliers.

Toutefois, le MAE soutient différents types de plateformes : géographique (comme le Comité PECO ou FPM), thématiques (comme le F3E) ou organisationnel (comme Coordination Sud).

Ce positionnement multiple n'a pas été simple à cerner pour les associations « partenaires » de ces projets, notamment dans le cadre de négociations multiples avec le MAE.

#### **3.3.2 UN GRAND ECART IMPOSE ENTRE LA MISSION DE COORDINATION ET LES PROGRAMMES CONCERTES**

Dès la première subvention de fonctionnement du Comité PECO, le MAE, et plus précisément la MCNG, propose au Comité PECO de s'engager sur la mise en œuvre d'un programme concerté, à l'image du programme concerté Maroc. Au-delà des erreurs réalisées (cf. infra), l'obligation faite au Comité PECO de réussir à déposer un dossier collectif, dès ses premières années de structuration, a limité d'autant sa capacité à tisser des liens pérennes entre des ONG, par delà les diverses orientations géographiques et considérations financières

A l'époque, le MAE ne finance pas de mission d'identification et de coordination pour les programmes. Les difficultés rencontrées, pour des acteurs peu habitués à travailler ensemble<sup>52</sup> dans l'élaboration de ce programme concerté, nécessitent toutefois une animation externe qui est assumée par la directrice du Comité PECO.

La mission d'animation du comité qui est financée par le MAE, va servir ainsi à structurer une activité que les ONG ne souhaitent pas prendre en charge –démontrant par là leur faible intérêt pour le travail collectif. Ceci aboutit à amputer d'autant les capacités d'animation et de mise en relation de l'ensemble des différents adhérents du Comité PECO.

---

<sup>52</sup> (cf évaluation PCER)

### **3.3.3 UNE ABSENCE DE SUIVI CONCRET DES CONVENTIONS PAR LE MAE**

Plusieurs écarts ont été constatés entre les différentes conventions passées entre le MAE et le Comité PECO, notamment en terme d'animation du réseau et d'appui aux membres (capitalisation, formation, ...).

Le Ministère des Affaires étrangères ne semble pas avoir fait de remarques à ce sujet, auprès du Comité PECO, se satisfaisant principalement de l'élaboration des programmes d'actions concertés.

### **3.4 CONCLUSIONS**

L'absence de suivi des conventions d'animations et l'analyse de la réussite des plateformes à l'aune de la mise en place d'un programme (qui apparaît comme seul indicateur de réussite pour une plateforme, car sans doute aisément mesurable) traduisent une absence de vision ou une vision à court terme du MAE vis-à-vis des notions de coordination associative et de renforcement de la société civile.

Pour le CA, l'absence d'intérêt pour une analyse régulière des engagements, des expertises du monde associatif, traduit un intérêt limité pour la structuration de ce tissu.

#### **3.4.1 LA POLITIQUE DE « L'AUBERGE ESPAGNOLE » INCOMPATIBLE AVEC LE CONTEXTE ASSOCIATIF MORCELE**

La dynamique du Comité PECO est initiée à partir d'un constat d'extrême morcellement du tissu associatif engagé en Europe de l'Est et de faible travail en commun.

La possibilité de l'appuyer sur une image de structure « proche du MAE » permet d'attirer un certain nombre d'associations. Toutefois, ceci devrait amener à une attention accrue concernant l'animation et l'identification de besoins des associations membres ou satellites du Comité PECO. L'animation basée initialement sur la volonté propre d'associations n'ayant aucune pratique de l'échange est une stratégie qui nous apparaît limitée et risquée.

Si le Comité PECO a été créé pour « assurer une mobilisation coordonnée des acteurs », c'est que les initiateurs sont partis d'un constat d'absence de mobilisation collective. Le vœu d'obtenir une mobilisation volontaire des adhérents pour animer la plateforme n'apparaît pas cohérent. En 2003, suite aux difficultés rencontrées au sein du Comité PECO<sup>53</sup>, de nombreux acteurs se mettent en retrait du Comité PECO. On peut lire dans le rapport d'activité :

- « L'année 2003 s'est caractérisée par un engagement trop faible des adhérents. Alors que la plate-forme est présentée comme un outil au service de ses membres, ces derniers ne proposent ou ne répondent pas suffisamment aux initiatives, qui restent trop souvent le fruit du travail des élus »<sup>54</sup>

La faible participation aux différentes activités (formation interculturelle 2004, colloque 2005 à Caen, absence de réactualisation des fiches de présentation du site, peu d'informations transmises) se poursuit en 2004 et 2005.

#### **3.4.2 LES BESOINS ET ATTENTES DES ASSOCIATIONS MEMBRES DOIVENT ETRE REMIS AU CENTRE DES REFLEXIONS DE CHACUN DES ACTEURS**

L'expérience du Comité PECO nous invite à remettre au centre des réflexions et de l'administration d'un tel ensemble, le bénéficiaire direct qu'est l'association française (le renforcement de son efficacité et de la cohérence de son action étant au bénéfice des partenaires étrangers).

La fonction première de la plateforme, dans le cadre des statuts est; rappelons-le, la suivante : « Pour lui permettre d'atteindre les buts ci-dessus définis, l'Association **propose à ses membres (...)** ». C'est donc l'analyse de l'activité des membres qui doit fonder les orientations du Comité PECO.

---

<sup>53</sup> Licenciement de la directrice fin 2002, forts débats entre membres et difficulté de gestion du PCER

<sup>54</sup> Rapport d'activité de l'Année 2003

## **4 PISTES DE RECOMMANDATIONS**

---

Le Comité PECO a été créé à une époque forte pour l'Europe de l'Est, notamment avec la crise des Balkans, mais aussi à la fin d'un cycle d'engagements, qui ont émergé avec l'ouverture des différents pays suite à la chute du Mur. On recensait alors, près de 3000 associations engagées, de manières non coordonnées, et principalement sur des orientations à caractère humanitaire. Le renforcement de la société civile n'était que peu présent alors dans les réflexions.

Nous avons mis en lumière dans les deux parties précédentes :

- une réussite du Comité PECO dans la création de regroupements autour de projets concertés
- une tendance à la dispersion des activités, sans lien stratégique avec les orientations premières du Comité PECO, entraînant une démotivation des certaines associations et une lisibilité décroissante de la pertinence de la plateforme.

Avant toute construction de scénarii pour le Comité PECO, il apparaît nécessaire de pouvoir renouveler la dynamique du Comité PECO.

### **4.1 RENOUVELER LA DYNAMIQUE DU COMITE PECO EN CREATANT UNE INITIATIVE INTERNE AUX ONG**

Alors qu'ils reconnaissent l'intérêt des démarches collectives engagées (PCER, programme ROM) tant pour leur propre association que pour leur partenaire, les associations ne semblent pas demander un espace d'écoute et d'échange, alors qu'il semble nécessaire (du fait du faible nombre d'acteurs, de lieux d'échanges et de sources d'informations sur cette zone géographique vis-à-vis d'autres zones).

#### **4.1.1 « QUI NOUS SOMMES INDIVIDUELLEMENT ET COLLECTIVEMENT ? »**

Il apparaît pour le Comité PECO que « le nombre d'ONG françaises présentes dans les PECO (pays non européens) est plus réduit qu'auparavant et les projets sont d'une taille moindre. Ceci est dû, selon le Comité PECO « en partie au départ des bailleurs de fonds, à la vive concurrence pour obtenir les fonds européens, mais aussi à la lassitude des militants et à la « normalisation » de ces pays ». Le Comité PECO observe, d'après lui, en raison de ces causes, un « mouvement de retrait des plus grosses associations au sein du Comité » et une attente de plus petites associations à la recherche de représentation, de méthode et de fonds. Toutefois, il n'existe aucune étude précise du milieu des associations intervenant à l'Est de l'Europe permettant de qualifier et préciser cette perception.

Cet état des lieux peut être réalisé, sur l'exemple de celui de 2002 ou sous une autre forme.

Il doit être construit de manière à permettre à chaque membre, administrateur, directrice, de saisir, les forces et les expertises, de manière précise, des différents adhérents du Comité PECO.

Ce travail doit être organisé sous la forme d'une « capitalisation participative et collective ».

#### **4.1.2 QUE VOULONS-NOUS FAIRE ENSEMBLE ? QUEL EST NOTRE DENOMINATEUR COMMUN ?**

Au delà de la « charte » du comité PECO, il est nécessaire que l'ensemble des adhérents puisse se sentir mobiliser pour ce qu'il est (le dénominateur commun) que pour ce qu'il n'a pas (la relation au bailleur de fonds). Ceci posera les premières pierres de la mobilisation.

##### **4.1.2.1 Réaliser une capitalisation des apports du comité et de l'implication des acteurs**

Si le principal attrait du Comité PECO auprès de ses membres a été de construire une relation avec un bailleur de fonds précis, le MAE, la mise en place de rencontres et de programme collectif a été bénéfique pour plus d'un acteur.

Dans le cadre d'une propension de plusieurs ONG à contester l'attrait d'une telle plateforme, il semble nécessaire de réaliser une capitalisation des bénéficiaires, (ceux tirés les acteurs du Comité PECO tout autant que ceux tirés par les partenaires locaux).

Ces avantages devront être une carte de visite du Comité PECO.

##### **4.1.2.2 S'assurer d'une adaptation au nouveau contexte géopolitique en définissant avec précision le champ d'intervention du Comité PECO**

Depuis 1998, 12 pays ont intégré l'Union européenne, représentant la moitié des pays d'action des zones d'engagements des associations adhérentes à PECO. Ceci représente 70 des 150 actions recensées en 2002 (en comptant l'Arménie et l'Azerbaïdjan). Si ceci a entraîné une modification vis-à-vis de l'accès à certains financements, cela modifie de manière plus importante encore, les modèles de développement, des relations internes entre acteurs, les contraintes des partenaires, tant financières qu'organisationnelles.

Ces modifications liées à l'entrée dans l'Union européenne nécessitent le développement d'une expertise, mais aussi et surtout d'une réflexion particulière, dans le rapport aux partenaires locaux. À partir d'un recensement à renouveler en 2007, sur les zones d'engagements de ses membres, mais aussi, peut-être, de l'action des associations françaises, en général, le Comité PECO devrait réfléchir à la possibilité d'un traitement différencié entre :

- les associations de coopération européenne
- les associations de coopération à l'Est de l'Europe.

Toutefois, cela doit être réfléchi en fonction de l'état d'esprit des associations engagées à ce jour « en Europe ». Sont-elles passées d'une coopération « humanitaire » à une coopération d'échanges ? Sont-elles dans une relation « d'expertise » partagée ou de « générosité » ?

Une réflexion prospective doit être menée entre les associations.

##### **4.1.2.3 Mieux cerner, en fonction des adhérents, les partenariats et relations à développer.**

À partir des engagements et relations des adhérents, un travail de mutualisation des réseaux pourrait être effectué. La possibilité de délégation de représentation du Comité PECO, auprès des postes, par des associations se déplaçant régulièrement, pourrait être envisagée.

Par ailleurs, une meilleure connaissance des engagements des adhérents, permettrait de cibler de manière plus pertinente, les liens à tisser avec telles ou telles plateformes nationales, dans les pays du champ du Comité PECO.

De la même manière, les partenariats en France doivent être réfléchis précisément en fonction des champs d'activités des associations membres sur chacune des zones, sans vouloir une reconnaissance et une participation à chaque événement traitant les pays de l'Est.

## 4.2 RECOMMANDATIONS OPERATIONNELLES :

### 4.2.1 FORCES ET FAIBLESSES DU COMITE PECO.

Chaque organisation peut développer une stratégie en s'appuyant sur ses forces en terme de ressources, compétences, ... Dans le même ordre d'idée, il convient d'identifier et d'évaluer les faiblesses qui freinent les initiatives développées par l'organisme et qui doivent être corrigées.

	<b>Forces</b>	<b>Faiblesses</b>
<b>Organisation</b>		
CA	Membres reconnus dans le milieu de la coopération avec PECO Intérêt sur le plan politique	Pas de réel intérêt dans la gestion du personnel Pas de réel intérêt sur la gestion interne du comité
Personnel	Personnel issu du monde associatif Connaissance de la zone géographique	Personnel pas préparé à la gestion globale d'une activité Faiblesse des outils de suivi et de gestion Faibles nombres d'employés par rapport au volume des tâches et à leur dispersion
Planification	Rédaction d'un cadre logique Existence d'une convention pour la subvention de fonctionnement du MAE.	Difficulté à mettre en place et à suivre un plan d'objectifs Faiblesse des outils de suivi et de gestion
Gestion de l'information	Capacité de synthèse et de diffusion Outils disponibles (Site Internet, lettre de diffusion)	Absence de culture des adhérents dans la diffusion d'information Absence d'un fichier centralisé de contact
<b>ONG</b>		
Adhérents	Un socle de 18 adhérents depuis plusieurs années Fort attachement des petites associations Intérêt important pour l'AG.	Turnover important sur les dernières années Méconnaissance importante des capacités, besoins et attentes des adhérents Disproportion croissante entre petites associations et grosses ONG dans les adhérents Perte de reconnaissance auprès de certaines grosses ONG
Connaissance du milieu	Connaissance de la culture spécifique aux ONG travaillant dans les PECO	Faible connaissance de l'ensemble des ONG Pas d'outil d'analyse du milieu
<b>Partenaires</b>		
Reconnaissance du milieu	Seule structure collective sur le champ géographique en France Faiblement connue donc avec un potentiel de croissance des relations Réseau de contacts dans certains pays avec la société civile Bilan positif au regard de l'organisation de programmes collectifs.	Pas de connaissance par certains acteurs importants. Absence de suivi de certaines relations Réseau de contacts incomplet vis-à-vis de l'ensemble des pays d'action. Méconnaissance de l'organisation par les ambassades
Ressources financières	Relation ancienne avec le MAE Expérience de prestations	Difficulté à diversifier les sources de financement Financement ancien et récurrent du MAE Degré élevé de dépendance de la MCNG

À partir de cette étude, il apparaît nécessaire pour le Comité PECO de :

- créer un lien fort et étroit avec les adhérents
- renforcer l'information, la formation et la mise en relation des acteurs
- se recentrer précisément sur son champ d'intervention

#### **4.2.2 CREER UN LIEN FORT ET ETROIT AVEC LES ADHERENTS**

Le Comité PECO apparaît assez éloigné des associations adhérentes, du moins pour celles déjà engagées depuis plusieurs années. Il doit recentrer les activités menées **en remettant au centre de ses priorités les adhérents** du Comité PECO.

Pour resserrer ce lien, cela passe notamment par différents outils qui peuvent être les suivants :

- recréer un moment fort autour de l'AG
- assurer une rencontre régulière

##### **4.2.2.1 Recréer un moment fort autour des AG**

Les deux premières assemblées générales du Comité PECO étaient réalisées, dans la foulée de « rencontres de la coopération et de la solidarité internationales avec les pays de l'Est de l'Europe ».

Ces rencontres pourraient prendre différentes formes (conférence avec certains universitaires, rencontre avec plusieurs postes, accueil de participants étrangers). Elles devraient être aussi l'occasion de rencontres formelles et informelles entre les adhérents. Elles devront pour cela être préparées précisément, pour faciliter les mises en relations (choix du lieu, rythme des animations, dossier préparatoire à élaborer sur le Comité PECO mais aussi sur ses adhérents, espace de questions-réponses, ...).

##### **4.2.2.2 Assurer une rencontre régulière avec l'ensemble des acteurs**

Il nous apparaît nécessaire d'assurer une rencontre régulière entre la directrice et l'ensemble des associations adhérentes, ceci, principalement dans un principe de remonter des informations. Cette participation pourrait prendre la forme d'une présence de la directrice à l'Assemblée générale de chaque association. Cette participation ne doit pas être conçue comme « le Comité PECO vient se présenter aux adhérents » - ceci étant du ressort du conseil d'administration de l'association – mais plus comme un moment, pour le Comité PECO, représenté par sa directrice, d'entendre, d'identifier les expertises, positions et attentes des adhérents.

Cette analyse participerait au diagnostic régulier des adhérents.

#### **4.2.3 RENFORCER L'INFORMATION, LA FORMATION ET LA MISE EN RELATION DES ACTEURS**

##### **4.2.3.1 Diffuser une lettre traduisant l'identité du Comité PECO**

Si le Comité PECO se veut un autre dispositif que simplement un point d'appui auprès du MAE pour les demandes de subventions, il lui faut présenter la richesse des échanges et des projets menés par ses adhérents.

En fonction de l'éparpillement géographique, au plan national de ceux-ci, il semble difficile d'assurer un travail de rencontres exhaustif.

La mise en place d'une lettre d'information régulière, structurée et pérenne devrait contribuer à la lisibilité du collectif et à l'identité du groupe « Comité PECO ».

#### **4.2.3.2 La mise en place d'un Agenda des associations engagées sur les PECO**

Un agenda devrait être publié sur le site du Comité PECO et envoyé à l'ensemble des adhérents ou des personnes souhaitant le recevoir (inscription en ligne à mettre en place). Reprenant l'ensemble des initiatives, des missions, des projets menés, il permettrait d'assurer un début de construction d'une « identité collective » en permettant à chacun de prendre la mesure des activités qui sont menées sur les PECO.

Cet agenda devrait être organisé de manière thématique et non géographique afin d'assurer une meilleure transversalité entre les acteurs.

Pour cela, un lien mensuel, voir bi mensuel, par téléphone, devrait avoir lieu entre la directrice et l'ensemble des adhérents afin d'assurer une collecte d'informations suffisantes.

#### **4.2.3.3 Structurer un plan de formation précis**

Le besoin de formation est pointé pour les adhérents depuis 2003.

Les besoins en formation théoriques et méthodologiques sont à mieux cerner et préciser à partir d'une analyse fine des pratiques et des acteurs (distinguer le nombre de salariés, de bénévoles très engagés, de bénévoles associés aux projets, ...)

Ceci passera ensuite par l'élaboration de différents modules de différents niveaux, pour l'ensemble des publics. Ces modules seront :

- soit organisés avec des acteurs reconnus (F3E, SUD,...) dans le cadre de formation professionnelle déjà existante, mais adaptée au contexte des PECO.
- soit organisés avec des acteurs décentralisés (réseaux régionaux, collectifs associatifs) sur des sessions relativement courtes, destinées à des bénévoles, et menées par la directrice ou certains « formateurs » internes au Comité PECO

On s'attachera à construire un « plan de formation » différencié en fonction des hétérogénéités des associations adhérentes au Comité PECO.

#### ***4.2.4 SE RECENTER PRECISEMENT SUR SON CHAMP D'INTERVENTION***

##### **4.2.4.1 Mieux définir les résultats attendus par la formalisation des indicateurs.**

Deux cadres logiques ont été formalisés par les deux dernières directrices, au début de leur contrat. Ces outils ont été, pour elles, le moyen de présenter au Conseil d'administration les enjeux et la logique d'intervention du Comité PECO qu'elles souhaitaient mettre en œuvre suite aux recommandations du CA. Toutefois, ces outils n'ont jamais été réutilisés, notamment en terme d'outils de suivi.

Il apparaît notamment que l'ensemble des résultats et objectifs n'a pas été dimensionné précisément, laissant libre cours ensuite à une mise en œuvre en fonction des opportunités et non en fonction d'un projet prédéterminé.

Il apparaît nécessaire, à partir d'une connaissance précise des adhérents du Comité PECO (cf. infra) de dimensionner précisément les résultats attendus de la plateforme, en partenariat avec les différents bailleurs de fonds.

##### **4.2.4.2 Mieux définir la fiche de poste de la salariée et envisager un second recrutement**

La fiche de poste de la salariée semble plus être, depuis le début du Comité PECO, une liste de tâches superposées les unes aux autres qu'un ensemble cohérent et dimensionné de fonctions.

Il semble nécessaire de réaliser une étude précise des activités de la directrice et des stagiaires et de cerner précisément, en fonction du temps imparti, les tâches essentielles de

celle-ci. Ceci doit être mené avec le Conseil d'administration pour responsabiliser « l'employeur » vis-à-vis des contraintes de gestion du Comité PECO.

A partir de cette analyse précise, et uniquement après, un second poste pourra être évoqué avec les éventuels bailleurs de fonds.

## 5 ANNEXES

### 5.1 LISTE DES PERSONNES INTERROGÉES :

#### 5.1.1 ENTRETIENS INDIVIDUELS

28 personnes ont été interrogées individuellement

Nom	Structure	Fonction
<b>Comité PECO Staf</b>		
Nadine Outin	C PECO	Première Directrice
Stéphanie Legoff	C PECO	Seconde directrice
Inese Gaika	C PECO	Ancienne Stagiaire (2001-2002) - désormais lutte contre la corruption à Riga
Gilles SOHM	C PECO / ICOSI	Ancien président
Gabriel Cohn Bendit	C PECO / GREF	Ancien Président
Roland Biache	C PECO / Solidarité laïque	Président
Edith Lhomel	C PECO/ Opération Village Roumain	
<b>Membres individuels Province</b>		
Jacques Héleine	Solidarité 35 Roumanie	Personne qualifiée - PCER
Dimitri de Kochko	France Oural	Président
Lydia Bloch	Gradinitsa	Présidente
jean Le Moal	Quimper	Président
Didier Botton :	FNASAT	Directeur général

<b>Anciens Membres</b>		
Sabine Guichet Le Bailly	OREADE	Ancienne Membre CA , Secrétaire générale, directrice par intérim
M Bouchez	Bretagne Coopération - Bretagne Humanitaire	
Michel Brugières	Médecin du monde	Directeur général
Anouk Coqblin	Secours catholique	
Armelle GUILLEMBET	Secours catholique	
<b>Non Adhérents</b>		
Martine BROUSSE	La voix de l'enfant	Directrice
René Faure	MOCAPI	Président
<b>Collectifs associatifs</b>		
François Fiard	Coordination SUD	Chargé de mission pour l'appui à l'accès aux financements
Régis Mabilais	Coordination SUD	Chargé du suivi des coopérations européennes
Laure Agodio	Lianes Coopération - Nord Pas de Calais	Directrice
Christophe Jacqmin	France Pays du Mekong	Ancien Président
<b>MAE et Ambassades</b>		
Alain Canonne	MAE - MIAONG	Chargé de mission PECO MAAIONG
Michel Doucin	HCCI / Délégué aux droits de l'homme	Ancien Délégué
Stănilas Hubert	SCAC Bucarest	
Salvatore Papalardo	Aides	Ancien chargé de mission PECO -

<b>Autres partenaires</b>		
Frédéric Boyer	ADF	Chargé de mission

## **5.1.2 ENTRETIENS COLLECTIFS**

### **5.1.2.1 rencontre avec le Conseil d'administration.**

Une rencontre entre l'évaluateur et le Conseil d'administration du Comité PECO a été organisée le 4 décembre 2006. Le temps imparti n'a pu permettre de traiter l'ensemble des questions du questionnaire.

Au delà de cette rencontre, l'évaluateur a pu organiser, avec l'appui de la directrice, 3 entretiens collectifs avec 2 à 3 participants à chaque entretien :

### **5.1.2.2 Entretien collectif n°1 : Jeudi 18 janvier 2007**

- Clerfp - Monique Vignac
- Clerfp – Bernard Voizot
- Les moldaviens - Florent Parmentier

### **5.1.2.3 Entretien collectif n°2 : Jeudi 25 janvier 2007**

- CCFD Julie Biro :
- Gradinitsa Lydia Bloch

### **5.1.2.4 Entretien collectif n°3 : vendredi 26 janvier**

- Mission Bulgarie - Thierry Vernet :
- Secours Populaire - Jean Marchal CA

ANNEXES A SUIVRE

**5.2 TERMES DE REFERENCES**

**Termes de référence**

**Evaluation des actions et du positionnement institutionnel du  
Comité PECO**

**2001-2005**

**I. Présentation du Comité PECO**

**A. Situation dans laquelle s'inscrit le Comité PECO**

L'évaluation porte sur le Comité PECO qui est un collectif d'ONG françaises travaillant dans les Pays de l'Est créé en 1999 dont l'objet est la mise en réseau des ONG/OSI françaises intervenant en Europe centrale et Orientale, leur **animation, la coordination de leurs actions et d'une stratégie concertée sur les Pays de l'Est**.

Le Comité PECO regroupe environ 35 associations actuellement. Comme le montre le tableau des adhérents en annexe, le Comité a connu des entrées et des sorties de ses membres pour se stabiliser depuis 2 ans environ (en 2001, il comptait 48 membres, en 2003 : 41, en 2004 : 35 et en 2005 : 34).

a) Le contexte de création de la plateforme

Le Comité PECO est issu des premières Rencontres Nationales de la Coopération et de la Solidarité avec les pays de l'Est de l'Europe et du Caucase convoquées par le MAE et organisées par le Conseil National de la Vie Associative en juin 1998. Plus de 265 personnes représentant 185 associations françaises alors engagées dans les PECO étaient présentes. Ces rencontres avaient été préparées par des ONG françaises souhaitant faire émerger un réseau afin d'éviter les redondances dans les projets et avoir une taille suffisamment importante pour pouvoir peser, en tant qu'ONGs françaises dans le débat politique européen et ne pas être exclus des financements européens. En effet, à l'époque de nombreuses ONG étaient présentes en Europe Centrale suite à la chute du communisme. Certains protagonistes issus d'ONG se sont rendus compte de la nécessité de mieux se connaître et cela, avant la crise des Balkans. Ce phénomène s'est accéléré avec la crise des Balkans. A cette époque, le phénomène de regroupement d'associations impulsé par les bailleurs qui ne souhaitaient plus financer de petites associations car elles étaient trop nombreuses et qu'elles reposaient sur très peu de personnes commençait. Certaines associations songeaient alors à fusionner pour survivre. Le MAE souhaitait soutenir une dynamique associative dans une région où la France investissait peu. Dans ce contexte et après une existence informelle de 1998 à 1999, l'association « Comité pour les Partenariats avec l'Europe Continentale -Comité PECO-» est devenue personne morale en Avril 1999 et l'assemblée constitutive de **Novembre 1999** marque la véritable naissance de la structure associative du Comité.

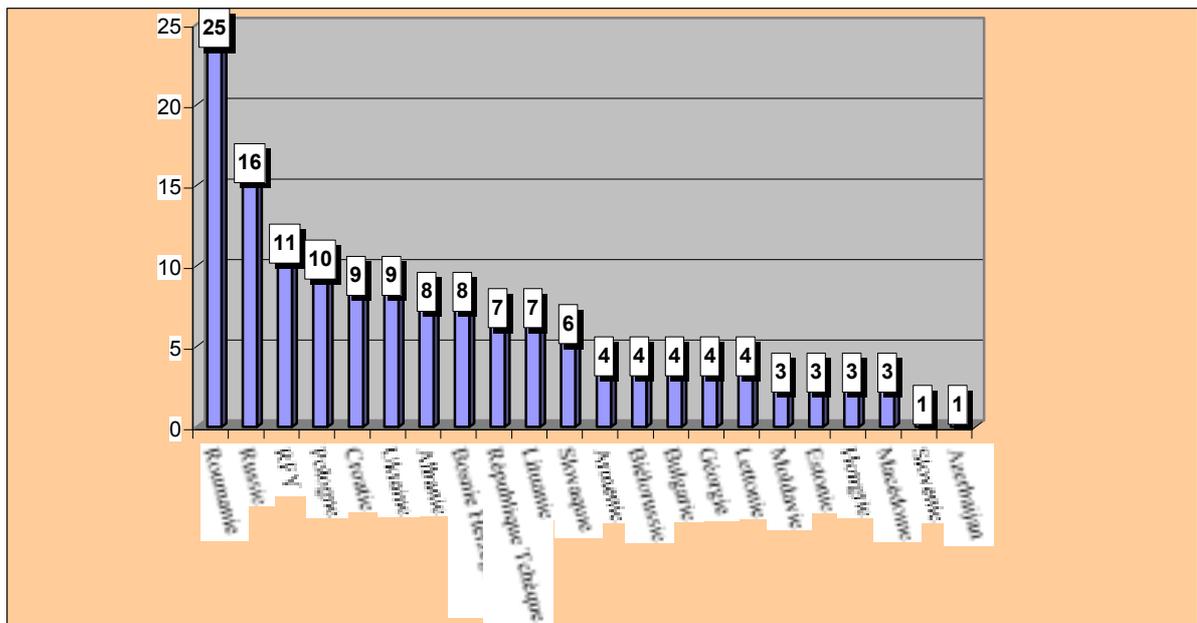
**L'année 2001**, date à laquelle la Mission de Coopération Non Gouvernementale du MAE a accordé une première subvention de fonctionnement, marque la mise en place d'une structure permanente au service de ses adhérents.

Il est à noter que les années 90 ont été marquées, par ailleurs, par la création de nombreuses plateformes (Coordination Sud, France Pays du Mékong ...) sous l'impulsion du MAE car les ONG françaises n'ont jamais spontanément été attirées par le travail coordonné.

b) L'évolution du contexte

Depuis 1998, le contexte de création du Comité PECO a considérablement évolué. De la crise des Balkans en passant par l'élargissement de l'Union Européenne, le Comité PECO s'est efforcé d'accompagner ses membres dans tous ces changements. Les associations françaises étaient très présentes à l'Est suite à l'effondrement du régime communiste. C'est à cette époque que la solidarité française envers les PECO a connu un pic.

Le Comité PECO s'est véritablement constitué **en pleine crise des Balkans** et a donc réuni un grand nombre d'acteurs qui voyaient un intérêt à se concerter pour ne pas dupliquer les mêmes actions d'urgence et de post-urgence. Cette nécessité a permis, aux débuts du Comité PECO, d'offrir une base à la plate-forme. Par la suite, les projets des ONG françaises étaient géographiquement relativement éparpillés comme le montre le schéma ci-dessous, avec une prédominance en Roumanie, qui se confirme encore.



Projets des ONG françaises en 2002, extrait du rapport de Gaïka Ineke, Comité PECO, 2002.

C'est pour cette raison qu'en **2001, le Comité PECO a lancé un programme collectif triannuel** réunissant un ensemble d'ONGs françaises sur la thématique de l'enfance en Roumanie, cofinancé par le MAE. Ce programme a été négocié pour ses membres, par le Comité PECO. Or, aucun membre n'a souhaité porter la responsabilité de sa mise en œuvre une fois la procédure lancée. Le Comité PECO a donc du assumer ce programme pour ne pas voir cette tentative de coordonner ses acteurs s'éteindre. Les 2 premières années, le Comité PECO l'a donc porté. Cette expérience, coordonnée par le Comité PECO, a montré la difficulté à coordonner des acteurs de taille et d'expérience très différentes. La coordination, hors temps de crise, s'est avérée conditionnée par le besoin de financements des acteurs. L'évolution du Comité PECO a confirmé cette tendance du Collectif qui, à partir de l'instant où il s'institutionnalise et gère des budgets, se voit en proie à des motivations d'une autre nature. **Ce programme a marqué un tournant dans l'histoire du Comité PECO.** Sa gestion en année 3 a été transférée à un adhérent du

Comité PECO : Solidarité Laïque. Ce programme vient d'être évalué et une deuxième phase triennale est prévue dès 2006. Le Comité PECO aujourd'hui n'a plus de rôle spécifique dans ce programme.

**Aujourd'hui**, le contexte des PECO a considérablement évolué. Tout d'abord, **l'Europe s'est élargie** vers l'Est à 10 nouveaux pays. Le Comité PECO en tant que plate-forme a été, semble-t-il, une des rares structures associatives à s'être intéressée à cette question que peu d'ONG ont réellement anticipé de l'intérieur. Le processus d'élargissement de l'Union Européenne fait apparaître de nouveaux enjeux. En effet, depuis 2004, les 10 nouveaux pays de l'ex bloc soviétique sont passés du statut de pays aidé à celui de pays « bailleur » de par leur entrée dans l'UE. Ainsi, les ONG de ces pays ont petit à petit accès aux mêmes lignes de financement que les ex Quinze. L'accès aux financements européens est donc de plus en plus difficile pour des budgets qui n'augmentent pas.

Pourtant, ces pays (les NEM) sont des partenaires idéaux potentiels de projet pour réaliser des actions à l'Est de l'Europe. En effet, ces NEM connaissent bien leurs voisins et les ONG des autres pays européens ont déjà une habitude des projets européens. Toutefois, la dynamique de rapprochement entre les ONG des pays européens et celles des NEM pour monter des projets au-delà de l'Europe, à l'Est est assez peu répandue. Le Comité PECO défend cette coopération NEM-Est d'autant plus que la tendance actuelle est de favoriser la coopération entre les NEM et les Pays du Sud.

Les ONG françaises ont du alors faire évoluer leur rôle dès 1996 car les ONG des pays en accession ont eu accès à des fonds de pré-adhésion (Phare / Accession Partnerships). De plus, aujourd'hui, leurs partenaires de jadis deviennent des homologues particulièrement prisés car la Commission Européenne conditionne souvent ses financements à l'intégration de ces pays dans les projets de développement.

#### c) L'évolution du Comité PECO

Aujourd'hui, le nombre d'ONG françaises présentes dans les PECO (pays non européens) est plus réduit qu'auparavant et les projets sont d'une taille moindre. Ceci est dû en partie au départ des bailleurs de fonds, à la vive concurrence pour obtenir les fonds européens mais aussi à la lassitude des militants et à la « normalisation » de ces pays.

Aussi, la tendance qu'observe le Comité PECO particulièrement depuis 2-3 ans est le départ des grosses associations et la motivation des plus petites associations pour adhérer au Comité PECO. Cette motivation est conditionnée par l'isolement des petites structures et de leur manque de représentation. Elles ont besoin d'un appui méthodologique personnalisé ainsi qu'un niveau de représentation auquel elles ne peuvent prétendre seules car il y a une banalisation des pays destinataires. On observe aussi un mouvement de retrait des plus grosses associations au sein du Comité.

## **B. Descriptif du Comité PECO**

### **1/ Objectifs**

Les objectifs généraux du Comité PECO sont de coordonner, animer et mettre en réseau ses membres pour renforcer, d'une part, la concertation entre pouvoirs publics et OSI concernant la politique de coopération dans les PECO et d'autre part, la qualité des actions de terrain menées par les OSI membres dans les pays de l'Est.

Pour améliorer la cohérence et l'efficacité des actions de ses membres à l'Est, le Comité PECO appuie :

- la coordination des activités des associations membres,
- l'échange d'expériences et d'information, la capitalisation et l'évaluation entre ses membres et les ONG des Peco.

Pour renforcer l'influence de ses membres et la concertation avec les pouvoirs publics, le Comité PECO agit :

- au niveau de la coopération décentralisée française,
- au niveau des pouvoirs publics français et des Peco.

La double entrée du Comité PECO, sur les actions de terrain et la concertation avec les pouvoirs publics, vise, d'une part, à fonder un discours politique sur l'analyse des pratiques et d'autre part, à renforcer l'efficacité de l'appui aux pratiques en agissant sur le cadre politique global. Les deux types d'actions sont donc cohérents dans la mesure où ils se complètent et s'enrichissent l'un l'autre.

### **2/ Coût global des actions à évaluer**

Le Comité PECO est né en 1999 mais n'a commencé à bénéficier de subventions qu'à partir de 2001.

Les 2 principaux bailleurs de fonds ont été depuis 2001 le Ministère des Affaires étrangères français et la Fondation de France.

La Fondation a financé durant un peu plus de trois ans, une partie du budget de la plateforme (à hauteur de 15%) grâce à son fonds d'appui à la création de plate-formes.

Quant au Ministère des Affaires étrangères, il a financé la majeure partie du budget (à hauteur de 50%) via son fonds « Titre IV » (de l'ex Mission pour la Coopération non-gouvernementale).

Les subventions de ces 2 bailleurs ont permis, de 2001 à fin 2004, de couvrir les frais de fonctionnement du Comité (intégrant la salariée).

Les principales dépenses du Comité PECO ont été consacrées au salaire de la coordinatrice et aux déplacements.

Voir le tableau en annexe détaillant les montants des subventions accordées sur la période.

Le budget du Comité (fonctionnement hors projets) sur la période à évaluer (2001 – 2005) est de 458 735 euros.

### **3/ Organisation institutionnelle interne et partenariale du Comité PECO**

#### **3.1. Organisation interne**

Au cours de ses 2 premières années d'existence, le Comité PECO reposait essentiellement sur le bénévolat de ses membres. Ses missions étaient assurées par les personnes les plus volontaires. Ainsi, les groupes de travail étaient créés sous l'impulsion de certains militants qui souhaitaient partager leurs expériences sur certaines thématiques. Au départ, le principe d'auto-organisation prévalait.

En 2001, le MAE a commencé à financer une coordinatrice qui a eu en charge l'animation quotidienne de la plate-forme. Rapidement, le Comité PECO a donc eu une structure plus établie et le risque de devenir une sorte de « superstructure » et d'occulter les membres en son sein, est apparu aux yeux de certains dirigeants.

Le Comité PECO compte 2 instances élues :

- le Conseil d'Administration élu par les membres lors de l'Assemblée Générale ordinaire annuelle et renouvelé en totalité chaque année,
- le Bureau, élu par le Conseil d'administration, réunit le Président, 2 vice-présidents, un trésorier, un secrétaire général et 2 membres. Il est également entièrement renouvelé à chaque changement de CA.

Le Conseil d'Administration est garant des orientations fixées par l'Assemblée Générale souveraine. Le poste de salarié a été successivement délégué générale, secrétaire exécutif et aujourd'hui directrice et illustre les évolutions des relations entre les instances élues et la direction. En effet, la première salariée fut déléguée générale et avait ainsi une fonction politique au sein du Comité et était placée sous l'autorité du Président. Ce poste s'est transformé en secrétariat exécutif suite à certains dysfonctionnements et désaccords entre la direction et la présidence. Le secrétariat exécutif a pris la forme par la suite d'une direction exécutive. Aujourd'hui, la salariée a un mandat d'exécution, d'animation de la plateforme. Elle est aussi force de propositions pour le CA.

Les Commissions de travail créées au sein du Comité PECO, d'après les propositions des membres, de la directrice ou du CA sont co-animées par la directrice du Comité PECO et un(e) administrateur(rice) nommé par le CA pour suivre et assumer le rôle de référent sur une thématique bien précise.

Quant aux programmes collectifs, le Comité PECO a jusqu'alors eu un rôle de porteur de projet et d'animateur des parties prenantes. Présidant le Comité de Pilotage des programmes, il a pour objectif de faciliter le dialogue et le travail entre les partenaires. La question de la valeur ajoutée de la coordination comme porteur de projet est à questionner à travers les 2 expériences du programme Collectif Enfance Roumanie et le Programme Collectif Rom.

La gestion du programme collectif enfance Roumanie en 2002 a dû être confiée au Comité PECO qui souhaitait lui-même l'initier et le confier aux adhérents volontaires. Ceci n'a pas pu être possible car les associations pressenties n'ont pu finalement tenir ce rôle. Le financement avait été accepté par le MAE et donc, le Comité PECO a dû le porter, faute de solution autre. Cette gestion a amené un certain flottement dans la gestion du Comité car d'une part, elle prenait une place majeure dans les instances, d'autre part, dans les activités de la plateforme. Certains membres ne travaillant pas sur la Roumanie se sont sentis de fait un peu exclus et les dirigeants du Comité PECO qui avaient au départ dans l'idée d'accompagner un projet différent tous les ans et de le confier à un ou des adhérents, se sont vus dépassés par l'ampleur de la tâche que représentait un tel projet.

En mai 2004, soit en année 3 du programme, la gestion du Programme collectif Enfance Roumanie a été confiée à Solidarité Laïque, membre du Comité PECO. Une convention de passation des pouvoirs a été signée entre les 2 acteurs. Le Comité Peco durant cette dernière année a participé au Comité de pilotage du programme et participer ainsi aux orientations politiques du programme (voir évaluation du programme).

Quant au Programme Collectif Rom, il a été initié fin 2004 par le Comité PECO. En janvier 2005, il a confié la maîtrise d'œuvre à son adhérent la FNASAT (fédération nationale des associations solidaires d'action avec les tsiganes et gens du voyage) pour réaliser le travail d'état des lieux de la situation éducative des Roms dans 5 pays d'Europe centrale et orientale et la mise en place d'un colloque réunissant les différentes parties prenantes à ce diagnostic (qui avait pour but de définir les axes d'un programme opérationnel pour 2006-2007). Cette maîtrise d'œuvre s'est achevée en octobre 2005 alors que la fin du programme a dû être reportée à la fin mars 2006. La mise en œuvre du programme a donc souffert du manque de continuité dans les interlocuteurs. En effet, le coordinateur a travaillé de janvier à octobre 2005, et le Comité PECO a repris le programme en novembre 2005 sans pouvoir continuer à salarier le coordinateur. De plus, la date du Colloque ayant été reportée à mars 2006, la mobilisation du réseau créé grâce aux états des lieux a eu du mal à être entretenu.

Aujourd'hui, les multiples missions sont au quotidien, assurées par une directrice, appuyée par les administrateurs. La directrice est chargée d'animer la plateforme constituée d'Organisations Non Gouvernementales françaises à dimension internationale, nationale ou locale ont des profils variés : associations à vocation caritative et d'urgence humanitaire, association à vocation culturelle, sociale, économique, centres d'étude et de recherche, syndicats, mutualités. Elles conduisent des projets dans différents secteurs : éducation et enseignement, santé, développement local, environnement et écologie, droits de l'homme, droits des minorités, droits sociaux, soutien au développement des sociétés civiles, protection sociale, formation professionnelle, aide à l'emploi et aux entreprises locales, économie sociale, construction et urbanisme. Ces différents profils n'ont de fait, pas les mêmes besoins, ce qui rend complexe la réalisation des missions.

### 3.2. Organisation partenariale

Le Comité PECO a des partenaires variés que nous pourrions classer ainsi :

#### - **les partenaires financiers**

Ceux-ci sont aujourd'hui indispensables à l'animation de la plateforme. Ce sont la MCNG et la Fondation de France qui sont ses deux principaux bailleurs. Le Comité PECO est lié avec eux par une Convention annuelle de projet. De plus en plus, ces partenaires financiers sont impliqués dans les projets que nous menons. Le dernier exemple en date est l'organisation du Colloque de Sofia (dans le cadre du programme Rom cofinancé par le MAE et la Fondation de France) sur le thème « le rôle de l'éducation informelle dans l'intégration des Roms et des gens du voyage en Europe ». L'Ambassade de Sofia a apporté un appui logistique important et a mobilisé ses contacts institutionnels pour le rayonnement de ce Colloque qui a ainsi réuni plus de 80 participants issus du monde associatif, universitaire, institutionnel national et local.

Cette évolution de rapports entre le MAE et le Comité et plus largement les ONG a été rendu possible par la mise en place d'un interlocuteur chargé du dialogue avec les ONG de l'Europe du Sud-Est, basé à Bucarest depuis 2002.

- **les partenaires de la coopération décentralisée**

La démarche du Comité PECO de concertation avec les pouvoirs publics ne saurait s'arrêter à l'échelon national.

C'est pour cette raison que le Comité PECO appartient depuis plusieurs années au Groupe Pays Roumanie de Cités Unies France. En effet, les membres du Comité PECO agissant pour la plupart en Roumanie, il s'est imposé un rapprochement entre le Comité et ce groupe de travail réunissant des collectivités locales françaises travaillant avec des homologues roumains. Cet échelon local est particulièrement incontournable pour le Comité PECO et ses membres dans la mesure où la plupart des pays qui nous concernent sont décentralisés. Depuis 2 ans environ, les liens entre le Comité et CUF se sont renforcés et notamment à travers l'invitation systématique des uns aux conférences des autres. CUF s'est mobilisé par exemple, en 2005, suite aux inondations en Roumanie suite à l'appel de l'association OVR-France (membre du Comité PECO). Pour l'heure, cette collaboration ne fait pas l'objet d'une convention écrite.

Quant à l'Assemblée des départements de France, le Comité PECO les a rencontrés en 2005 de manière à les associer au Programme Collectif Enfance Roumanie.

- **Le Comité au sein de l'acteur collectif français de la solidarité internationale**

Le Comité PECO se situe dans la sphère de l'acteur collectif français de la solidarité internationale. Il n'est pas membre de Coordination SUD mais contribue, de par ses actions et la zone géographique qu'il anime, à la solidarité internationale. C'est pourquoi Coordination SUD lui a confié en 2004, le mandat de représenter la position des ONG françaises au sein du groupe de travail « Elargissement » de la Confédération européenne des ONG : CONCORD. Ce mandat est assuré par un membre du Comité PECO (appartenant aussi à Coordination SUD).

- **Le Comité PECO et les réseaux**

Le Comité PECO appartient au F3E depuis 2005 au sein duquel il participe à la réflexion concernant la mise en place de nouveaux outils et à l'évaluation de structures comme les plateformes.

Il est membre également depuis fin 2004 du CEDAG : le Comité européen des associations d'intérêt général des pays membres de l'Union Européenne (Europe des 25). Ses membres sont des coordinations nationales et des associations nationales ou régionales, qui représentent ensemble plus de **50.000 associations**. Il a pour objet de faire entendre le secteur associatif au niveau européen sur les questions communes à l'ensemble des associations (comme par exemple le dialogue civil).

4/ Activités menées

Toutes les missions du Comité PECO sont menées conjointement. Certaines ont été plus ou moins développées que d'autres suivant le contexte externe et interne de l'association. Ainsi, la prise de parole politique a existé mais a été atténuée suite aux conflits internes qui ont survécu fin 2002.

Les activités du Comité PECO reflètent l'étendue des missions. Celles-ci sont très diverses :

1. Les activités de renforcement de la concertation entre les pouvoirs publics et les OSI
  - suivi des relations avec le Ministère des Affaires Etrangères et mise en place et animation de programmes collectifs réunissant différents acteurs français (programme collectif enfance Roumanie, programme collectif Rom)
  - définition de positions et représentation française au sein du groupe de travail sur l'Elargissement de CONCORD
  - participation et collaboration, depuis 2005, aux travaux de l'Agence Intergouvernementale de la Francophonie (dans le cadre du Comité de Suivi des OING).
  
2. Les activités d'appui aux membres visant à améliorer la cohérence et l'efficacité de leurs actions à l'Est
  - a. la coordination des activités des associations membres,
  - b. l'échange d'expériences et d'information, la capitalisation et l'évaluation entre ses membres et les ONG des Peco.
  - Création et diffusion d'outils d'information et de coordination pour les adhérents : lettre mensuelle de liaison et information sur les financements par mail et sur le site Internet
  - mise en place d'un site Internet pour promouvoir la coopération française à l'Est
  - offre de formation aux acteurs (sur les fonds structurels européens 2004, sur le dialogue interculturel 2005) mise en place par le Comité PECO
  - appui méthodologique aux acteurs pour le montage de projets et l'appui aux financements, à la demande
  - organisation de colloques sur les problématiques liées à l'Est (sur les nationalismes 2002, le dialogue entre les sociétés civiles Est-Ouest 2004, Colloque sur l'éducation des Roms en 2005) ou participation à des colloques européens...
  - publications d'articles sur l'actualité dans les PECO et la défense de la coopération à l'Est
  - publications d'études sur les nouveaux pays entrants en partenariat avec le Ministère de l'Equipement depuis 2004
  - mise en place de commissions de travail sur des thématiques spécifiques de la zone (élargissement 2003 - 2004, Rom 2002 et 2004-2005, le nationalisme 2002, enfance 2000 à 2002, Europe du Sud-Est 2000-2003, mineurs étrangers isolés depuis 2004) qui permettent aux membres de se concerter et d'échanger leurs expériences.

Comme nous pouvons l'observer, ces activités sont réparties de façon inégale et ont évolué en fonction de l'actualité européenne, des financements et de la motivation des membres (voir tableau récapitulatif des objectifs et des activités en annexe) avec une prédominance de l'appui aux membres.

## **II. L'évaluation elle-même**

### **Justification de l'évaluation**

Le démarrage du processus d'évaluation intervient au début de la cinquième année de fonctionnement cofinancée par le Ministère des Affaires étrangères soit à la fin de la

présidence (la troisième) de Gabriel Cohn-Bendit, co-fondateur du Comité PECO. C'est la raison pour laquelle la période évaluée s'étendra de 2001 à mars 2006 (fin du mandat de M. Cohn-Bendit). L'évaluateur s'attachera pour cette dernière année à évaluer la mise en place du Colloque de Caen et la formation sur l'interculturel qui n'a pas eu lieu finalement.

Cette évaluation est réalisée aujourd'hui, sur proposition du Ministère des Affaires étrangères, au moment où le Comité PECO a transféré à ses membres la gestion des 2 programmes concertés qu'il a fait naître et où le Comité PECO doit réaffirmer son rôle dans le paysage associatif et enfin s'assurer une existence par le biais de nouveaux financements plus variés.

## **OBJECTIF DE L'ÉVALUATION**

### 1/ Objectifs pour les actions à évaluer

- Faire le bilan des actions menées, de la démarche d'action et disposer de recommandations prospectives.
- Apprécier la pertinence, la cohérence et l'efficacité des actions menées au regard des attentes des membres et des évolutions du contexte
- Apprécier la cohérence interne et externe (vis à vis de la politique du MAE... ) de la démarche d'ensemble ainsi que la stratégie d'appui aux membres.

### 2/ Objectifs pour le Comité PECO

- Améliorer la qualité de l'appui que le Comité apporte à ses membres par l'étude des actions et du positionnement institutionnel, dans un contexte où le Comité se questionne sur son rôle d'appui, avec notamment la stagnation des adhésions
- Mener une étude de façon participative, fondée sur l'évaluation externe, distanciée, argumentée et rétrospective des actions du Comité PECO et qui soit un temps fort qui mobilise les membres sur le rôle d'appui du Comité PECO, et permette de poser les bases d'un diagnostic institutionnel.

Le Comité PECO pour conduire cette évaluation constituera un Comité de pilotage avec des administrateurs, la directrice, un représentant associatif extérieur au Comité ainsi que le chargé de mission sur les Pays de l'Est au sein de la MAAIONG.

Cette évaluation, une fois terminée et présentée, sera complétée par un diagnostic institutionnel réalisé grâce à l'appui d'une personne ressource du Comité PECO (de l'association ECTI). Ce travail s'attachera plus particulièrement à repositionner le Comité PECO par rapport aux enjeux de la coopération internationale et la nouvelle politique européenne de voisinage.

A partir d'une analyse rétrospective et distanciée des actions du Comité, il est demandé à l'évaluateur de proposer un questionnement pertinent pour le diagnostic institutionnel qui aura lieu à la suite de l'évaluation et notamment sur l'évolution du positionnement du Comité dans son contexte géopolitique.

OU Ainsi, à partir d'une analyse rétrospective et distanciée des actions du Comité, il est demandé à l'évaluateur de donner son point de vue sur les orientations du Comité PECO qui serviront d'hypothèses de départ pour le diagnostic institutionnel.

## **1. Postulats fondateurs du projet dont les évaluateurs apprécieront la pertinence**

Le postulat fondateur du Comité PECO qui sous-tend ses actions est le suivant :

- Les activités d'appui à la concertation avec les pouvoirs publics et d'appui à la qualité des actions de terrain sont complémentaires et s'enrichissent l'une l'autre.

Est-il alors pertinent, pour répondre aux attentes de ses membres et dans le contexte actuel, que le Comité PECO agisse sur ses deux fronts, vu les ressources disponibles ?

## **2. Questions à traiter par les évaluateurs**

L'une des priorités de l'évaluation sera de mesurer de façon objective l'efficacité, la pertinence, la cohérence et l'efficacité des actions du Comité, de l'appui qu'il offre à ses membres et de son rôle d'interface avec les pouvoirs publics.

Plus précisément, les questions s'articulent autour de 3 grandes questions :

### **1. Quel bilan peut-on tirer de 5 ans d'activités du Comité PECO grâce à l'étude de ses actions, l'étude de la pertinence et de l'efficacité de chacune de ses activités ?**

- a) L'appui aux actions de terrain des membres
- b) L'appui à la concertation entre les ONG et les ONG des pays partenaires

### **2/ Etude de la cohérence interne des diverses activités, de la démarche d'ensemble et du rôle d'appui du Comité PECO**

### **3/ Etude du positionnement institutionnel du Comité PECO**

A partir de ces analyses rétrospectives, l'évaluateur devra apprécier les perspectives du Comité PECO en terme de fonctionnement des groupes de travail, d'appui aux membres, de suivi des programmes collectifs, etc.

L'analyse du positionnement institutionnel pourra être articulée avec le « processus de réflexion prospective sur le renforcement et la structuration du milieu ONG » initié par Coordination SUD.

Le C.A. du Comité PECO pourra également faire le lien entre les deux processus, au niveau notamment de l'exploitation de chacune d'elle.

## **III. Méthodologie**

### **1. Pour la mission d'évaluation**

**Un échantillonnage d'actions** à évaluer sera proposé par l'évaluateur et discuté avec le Comité PECO puis validé lors du cadrage.

#### **Travaux disponibles pour l'évaluateur :**

- Dossiers de demande de cofinancement Année 1 (2001-2002), 2 (2002-2003), 3 (2003-2004); Compte rendus techniques et financiers Année 1, 2 et 3; ainsi que la demande de cofinancement de l'année 2005-2006 et de l'année en cours,
- Rapport d'évaluation du Programme Collectif enfance Roumanie (évaluation cofinancée via le F3E), mai 2005.
- Les courriers officiels,
- Les procès verbaux des conseils d'administration et des assemblées générales,
- Les comptes-rendus des groupes de travail,
- Le compte-rendu du séminaire d'orientation de novembre 2003 et son document de travail préparatoire,
- Les articles faits par le Comité PECO, les publications du Comité PECO,
- Les demandes de cofinancement et les rapports narratifs et financiers du Programme Collectif Enfance Roumanie des années 2002 et 2003,

- Les demandes de cofinancement et les rapports narratifs et financiers auprès de la Fondation de France,
- Questionnaires concernant l'activité des adhérents,
- Liste des adhérents depuis la création du Comité PECO jusqu'à aujourd'hui,
- Budgets annuels depuis la création du Comité PECO,
- Tableau récapitulatif des objectifs et des résultats atteints depuis 2002,
- Article « Le Comité PECO et le Colisée, deux plateformes associatives », Edith Lhomel, *le Courrier des Pays de l'Est* n°1048, mars-avril 2005, pp.92-97,
- Gaïka Inese, « Valoriser et renforcer l'expertise internationale des acteurs non gouvernementaux français par un acteur collectif », mémoire de stage, Comité PECO, 2002.

**Entretiens proposés :**

**Avec les membres du Bureau du Comité PECO, le MAEn les membres de l'Acteur de la solidarité internationale.**

Il pourra être envisagé de mener :

- des entretiens collectifs pour les membres sous forme d'ateliers participatifs en prenant en compte leur diversité,
- et des entretiens individuels pour les représentants ne faisant plus partie du Comité PECO ainsi que pour les représentants des partenaires.

**2. Pour la restitution**

Etant donné la structure évaluée, l'évaluateur aura 2 restitutions à faire :

- La première avec le Comité de pilotage de l'étude qui permettra de valider définitivement l'évaluation,
- La seconde, lors de l'Assemblée Générale du Comité PECO, en présence de toutes les personnes qui ont été sollicitées dans le cadre de cette évaluation.

**IV. Moyens**

**1. Humains**

Pour cette évaluation qui se déroulera uniquement en France, un(e) seul(e) évaluateur(trice) français(e) sera nécessaire. Son profil sera le suivant :

- spécialiste du renforcement des capacités
- bonne connaissance du milieu français de la solidarité internationale ou capacité à l'appréhender ; connaissance des coordinations associatives
- évaluation de projets (dans les pays de l'Est si possible), méthodologie de projets sur des thématiques diverses

Cet(te) évaluateur(trice) aura une excellente expérience en démarche participative.

**2. Financiers**

Budget total du Comité PECO de 2001 à mars 2006 : 458 735 euros.  
L'évaluation comprendra 20 jours de travail minimum.

Le budget total maximum est de 10 391 euros TTC. Des divers et imprévus pourront être rajoutés à hauteur de 5% sur présentation de justificatifs.

## **V. Calendrier de l'évaluation**

Décision du Comité d'examen : octobre 2006

Réunion de cadrage : novembre 2006

Etude des documents et entretiens (14 jours) : novembre 2006

Restitution du rapport intermédiaire décembre 2006

Rapport définitif fin janvier 2007 (remarques du Comité de pilotage incluses)

Restitution finale et début du diagnostic institutionnel : février 2007

## **Annexes aux termes de références**

### **Les missions du Comité PECO**

Les missions du Comité PECO relèvent de 2 objectifs complémentaires :

#### **1. Le Comité PECO coordonne, anime et met en réseau ses membres pour renforcer la concertation entre les pouvoirs publics et les OSI concernant la politique de coopération dans les PECO :**

##### **1) Mission de tête de réseau des organisations françaises coopérant avec les pays d'Europe continentale :**

- il développe des activités visant à faciliter la circulation de l'information, les rencontres, les échanges d'expérience entre ses membres,
- il identifie et favorise la mise en réseau de partenaires français avec des partenaires locaux reconnus pour leurs compétences,
- il suscite la création de consortiums rassemblant des acteurs français - avec leurs partenaires locaux- ayant des compétences complémentaires sur des objectifs d'actions.

##### **2) Mission de dialogue et de concertation avec les pouvoirs publics:**

Le Comité PECO est un instrument privilégié de dialogue et de concertation entre:

- les pouvoirs publics français et les acteurs de la coopération française non gouvernementale de la région Europe de l'Est : il organise des rencontres, en France et dans les PECO, avec les représentants du Ministère des Affaires étrangères et les services des ambassades de France,
- les acteurs de la coopération décentralisée et ceux de la coopération non gouvernementale : il favorise dans le cadre des consortiums le maillage des actions portées par ces deux types d'acteurs afin de renforcer la cohérence et la puissance de l'impact de la coopération française. A cette fin, il souhaite développer en France des pôles régionaux du Comité PECO, qui auront pour mission de favoriser les synergies d'une part entre les associations d'une même région et d'autre part entre ces associations, les élus locaux, et collectivités territoriales,
- les pouvoirs publics et les représentants des sociétés civiles des PECO : il facilite la reconnaissance des actions des associations françaises et contribue aussi, grâce à un travail de médiation, à une meilleure reconnaissance des partenaires associatifs locaux des PECO par leurs propres pouvoirs publics,
- les représentants de la commission européenne et du parlement européen concernant les négociations des pays en adhésion : il vise, par ses actions collectives avec ses membres et leurs partenaires locaux, à œuvrer pour que les critères d'adhésion soient

atteints et soutenir le développement des sociétés civiles des PECO et leur dialogue avec les pouvoirs publics européens.

**2. Le Comité PECO coordonne, anime et met en réseau ses membres pour renforcer la qualité des actions de terrain menées par les OSI membres, dans les Pays de l'Est :**

**1) Mission de centre de ressources et d'évaluation** des actions de la coopération française non gouvernementale en Europe Continentale:

- il vise à constituer une banque d'expériences (repérage et saisie informatique multicritères),
- il incite à mutualiser des savoir-faire et des expériences,
- il partage les outils et les savoir faire pour l'évaluation,
- il assure la diffusion et la valorisation des résultats.

**2) Mission d'appui méthodologique et de formation des acteurs:**

Il peut apporter un appui méthodologique à la rédaction de projets en direction des bailleurs de fonds.

**3) Mission de promotion de « bonnes pratiques »:**

Le Comité PECO rassemble ses adhérents autour d'une charte qui affirme son attachement aux valeurs démocratiques et son respect d'une éthique dans la mise en œuvre des actions de coopération avec les partenaires locaux.

### **5.3 COMITE DE PILOTAGE**

Le comité de pilotage de l'évaluation était composé des personnes suivantes :

- Roland Biache (Président du Comité PECO)
- Jean-Didier Du Parc (Chargé de mission à ECTI)
- Edith Lhomel (Vice-Présidente du Comité PECO, universitaire)
- Jean-Louis Viélajus (Administrateur de Coordination SUD)
- Alain Canonne (chargé de mission PECO au Ministère des Affaires étrangères, MAAIONG)
- Astrid Hennekinne (Directrice du Comité PECO)
- Bruno de Reviers (Chargé d'études et de capitalisation au F3E)
- Olivier Thomé (Administrateur du F3E) - CIEDEL

## 5.4 STATUTS 2004 DU COMITE PECO



### ARTICLE 1 : DENOMINATION - DUREE - SIEGE

Par décision de l'Assemblée Générale du 13 avril 1999, il est constitué, conformément à la loi du 1<sup>er</sup> juillet 1901 et au décret du 6 août 1901 une association ayant pour dénomination « COMITE pour les Partenariats avec l'Europe Continentale », par abréviation « **Comité P.E.CO.** ».

Cette même Assemblée Générale a approuvé les présents statuts.

La durée de l'Association est illimitée.

Son siège social est fixé à 62 boulevard Garibaldi 75015 PARIS. Il pourra être modifié par le Conseil d'Administration sous réserve de ratification par l'Assemblée Générale.

### ARTICLE 2 : BUTS

L'Association COMITE pour les Partenariats avec l'Europe Continentale a pour buts de :

- participer à l'organisation démocratique des nations et des régions européennes, de leurs sociétés civiles et des citoyens les composant par la promotion, le développement et le soutien de l'action des organisations membres.

Pour lui permettre d'atteindre les buts ci-dessus définis, l'Association propose à ses membres :

- de les représenter auprès des Pouvoirs Publics, des élus nationaux et des Organisations européennes et internationales ;
- la mutualisation des savoir-faire et des réalisations sociales, économiques et culturelles ;
- une information régulière en provenance des institutions et des adhérents ;
- des actions coordonnées dans tous domaines correspondant aux orientations des Assemblées Générales en particulier en matière de formation et de mises en œuvre de partenariats.

### ARTICLE 3 : MEMBRES

- 1 - Peuvent être membres de l'Association, les associations, unions d'associations, fondations, mutuelles et coopératives intéressées par les buts de l'Association et qui s'engagent à respecter les principes formulés dans la Charte du Comité PECO puis à verser annuellement la cotisation fixée par l'Assemblée Générale.

Peuvent également devenir membres actifs, selon les mêmes modalités, les organisations à but non lucratif régies par les législations en vigueur dans les Etats de l'Union Européenne ou candidats à l'adhésion.

Les membres fondateurs dont liste annexée aux présents statuts, s'ils en émettent le souhait, ont droit de faire partie des membres actifs de l'Association.

- 2 - Le titre de membre associé peut être décerné par le Conseil d'Administration aux personnes morales ou personnes physiques qui rendent ou qui ont rendu des services signalés à l'Association.

Peuvent également devenir membres associés les personnes morales du secteur de l'économie sociale ne réunissant pas les conditions pour devenir membres actifs.

- 3 - La qualité de membre se perd par :
- la démission de l'institution ;
  - la dissolution de l'institution ;
  - la radiation prononcée par le Conseil d'Administration pour non paiement des cotisations ou des services rendus par l'Association ou pour manquements graves aux objectifs et à l'image du Comité PECO.

#### **ARTICLE 4 : RESSOURCES**

Les ressources de l'Association comprennent :

- les cotisations ;
- les dons manuels et subventions ;
- les produits perçus pour services rendus ;
- et d'une manière générale, toutes autres ressources non prohibées par la Loi.

#### **ARTICLE 5 : CONSEIL D'ADMINISTRATION – COMPOSITION**

- 1 - L'Association est administrée par un Conseil d'Administration composé de 11 membres au moins et de 21 membres au plus.

Les Administrateurs sont présentés par leur organisation membre et élus par l'Assemblée Générale pour une durée de 1 an. Les membres sortants sont rééligibles.

- 2 - En cas de vacance, le Conseil pourvoit provisoirement au remplacement de ses membres par cooptation sous réserve de ratification par la plus prochaine Assemblée Générale. Les pouvoirs des membres élus prennent fin au moment où devrait normalement expirer le mandat des membres remplacés.

De même, tout retrait d'adhésion de la personne morale de l'Association pour quelque raison que ce soit ou sur demande écrite de sa part met *ipso facto* fin au mandat de l'Administrateur.

- 3 - Le Conseil d'Administration choisi, parmi ses membres, un bureau composé au plus de :
- 1 Président ;
  - 2 Vice-Présidents ;
  - 1 Secrétaire Général
  - 1 Trésorier ;
  - 2 Membres.

#### **ARTICLE 6 : CONSEIL D'ADMINISTRATION – REUNION**

- 1 - Le Conseil d'Administration se réunit au moins trois fois par an, sur convocation du Président du Conseil d'Administration ou sur demande du quart de ses membres.
- 2 - La présence de la moitié au moins des membres du Conseil d'Administration est nécessaire pour la validité des délibérations (6 pour un Conseil d'Administration de 11 membres). Les Administrateurs peuvent se faire représenter par une personne de leur organisation dûment mandatée par écrit. Celle-ci devra rester la même tout au long du mandat.
- 3 - Les décisions sont prises à la majorité des voix. En cas de partage, la voix du Président est prépondérante.

#### **ARTICLE 7 : ASSEMBLEE GENERALE**

- 1 - L'Assemblée Générale comprend tous les membres de l'Association à jour de leur cotisation, à quelque titre qu'ils soient affiliés. Seul les membres actifs disposent d'un droit de vote.
- 2 - Tout membre empêché peut donner pouvoir de le représenter à l'Assemblée Générale à un autre membre.

Chaque membre ne peut disposer que de TROIS (3) pouvoirs.

- 3 - L'Assemblée se réunit au moins une fois par an et chaque fois qu'elle est convoquée par le Conseil d'Administration ou sur demande du quart au moins de ses membres.

L'Assemblée Générale est convoquée 15 jours au moins avant la date de la réunion.

L'ordre du jour est fixé par le Conseil d'Administration. Il doit être joint aux convocations.

- 4 - L'Assemblée annuelle entend les rapports sur la gestion du Conseil d'Administration, sur la situation financière et morale de l'Association, et s'il y a lieu les rapports des commissaires aux comptes.

Elle approuve les comptes de l'exercice clos, vote sur les cotisations et le budget de l'exercice suivant, délibère sur les questions mises à l'ordre du jour et pourvoi, s'il y a lieu, au renouvellement des membres du Conseil d'Administration et des commissaires aux comptes.

- 5 - Pour délibérer valablement l'Assemblée doit, quel que soit l'ordre du jour, être composée du quart au moins de l'ensemble des membres de l'Association, à jour de leur cotisation.

Si ce quorum n'est pas atteint une deuxième Assemblée Générale est convoquée au moins 15 jours à l'avance. Elle délibère valablement quel que soit le nombre de membres présents ou représentés.

- 6 - Les décisions sont prises, quel que soit l'ordre du jour, à la majorité des membres présents ou représentés.

- 7 - Les décisions sont prises au choix du Conseil d'Administration, soit en Assemblée Générale, soit par consultation écrite sauf pour l'approbation des comptes annuels.

### **ARTICLE 8 : COMMISSAIRES AUX COMPTES – COMMISSION DE CONTROLE**

Si l'Association est tenue, par des dispositions légales ou réglementaires, d'avoir un ou des commissaires aux comptes, ceux-ci seront désignés pour 6 exercices par l'Assemblée Générale, et exerceront leur mission dans le cadre des lois qui le réglementent.

Dans le cas contraire, il revient à l'Assemblée Générale d'élire une Commission de Contrôle des comptes financiers constituée au minimum de trois membres après appel de candidature auprès des organismes adhérents.

### **ARTICLE 9 : REGLEMENT INTERIEUR**

Un règlement intérieur sera établi par le Conseil d'Administration qui le fait approuver par l'Assemblée Générale.

Ce règlement est destiné à fixer les divers points prévus par les statuts, notamment ceux qui ont trait à l'administration interne de l'Association.

### **ARTICLE 10 : GRATUITE DES FONCTIONS**

Les membres de l'Association ne peuvent recevoir aucune rétribution à raison des fonctions qui leur sont confiées. Des remboursements de frais sont seuls possibles sur production de justificatifs.

### **ARTICLE 11 : DISSOLUTION VOLONTAIRE**

La dissolution volontaire de l'Association est prononcée par une Assemblée Générale extraordinaire dûment convoquée, délibérant valablement à la majorité des 2/3 des membres présents ou représentés. La même Assemblée prévoit la dévolution de ses actifs à une autre association ayant des buts compatibles avec l'objet de l'Association.

## **5.5 GRILLE D'ENTRETIEN SEMI-DIRECTIF**

### **Qu'est ce que le Comité PECO ?**

1. Quelles sont les principales fonctions d'une plateforme, tenues par le Comité PECO ?
2. Chaque membre a-t-il connaissance des orientations stratégiques des autres associations adhérentes ? Ont-ils des oppositions fortes ?
3. Comment est appréhendée et gérée par le CA l'hétérogénéité des différents membres ?
4. Comment le Comité PECO a-t-il réagi aux différentes évolutions contextuelles de ces dernières années ? Quel est l'impact de l'évolution du contexte géopolitique sur ce besoin des membres pour une plateforme ?

### **Les actions d'appui en interne**

5. Pourquoi les membres adhèrent au Comité PECO ?
6. Quelles sont les différences entre l'adhésion au Comité PECO et l'adhésion à d'autres collectifs français ou européens (Coordination Sud, F3E, ...) ?
7. En quoi le Comité PECO a-t-il une plus-value pour les membres ?
8. L'existence du Comité PECO renforce-t-elle la synergie entre ONG ? Si oui, en quoi ? Si non, pourquoi ?
9. Dans le cadre des activités d'informations des membres, le Comité PECO intervient en tant que tel où mobilise-t-il son réseau ?
10. L'existence du Comité PECO a-t-elle permis une plus importante réflexion sur les nouveaux enjeux en Europe de l'Est, pour les ONG françaises ? Le Comité a-t-il notamment préparé ses membres aux conséquences de l'élargissement ?
11. Dans quelle mesure le Comité PECO renforce-t-il le dialogue entre les sociétés civiles européennes et de l'Est ?
12. De quelles informations ont besoin les membres ?
13. Quels sont les besoins de formation ? Quelle analyse des besoins a été réalisée ?
14. Avez-vous une stratégie de renforcement des capacités ?
15. Comment expliquer un « déficit » de mobilisation pour certaines activités ?
16. Les activités sont-elles destinées à tous les membres ?
17. Comment qualifier la production et la circulation de l'information ? Le contenu de l'information est-il satisfaisant et complet ?
18. Les espaces de travail du Comité PECO (commissions, ...) sont-ils pertinents pour apporter les informations recherchées par les adhérents ?
19. Comment qualifier leur organisation est-elle efficace et efficiente ?
20. Quels autres services sont rendus par le Comité PECO à ses membres ? Quelle est leur participation concrète aux activités du Comité PECO ?
21. Quelle relation peut-on établir entre l'existence du Comité PECO et l'existence des programmes concertés ? Existe-t-il un intérêt et une pertinence, pour les membres, à structurer des projets collectifs au sein du Comité PECO ? Quels rôle et capacités du Comité PECO dans ces programmes ?
22. La capitalisation effectuée sur certains programmes (tel que le programme Collectif Enfance Roumanie) a-t-elle été reprise par le Comité et utilisée par les membres ?

### **Quelle la réalité de l'action auprès des pouvoirs publics, quelles en sont les contraintes et la pertinence ?**

23. Comment et auprès de quels institutions et acteurs le Comité représente-t-il ses membres ?
24. Quelles sont les relations avec les plateformes nationales dans les NEM et autres pays ? Comment sont construites les prises de position et les conditions de participation pour des rencontres avec les plateformes des NEM ?
25. Les relations avec les autorités publiques sont-elles le fruit d'une stratégie ou la conséquences d'opportunités ?

26. Quel rôle en terme de représentation, de négociation, de plaidoyer s'est-il donné et a-t-il joué ?
27. Une différence existe-t-elle entre les relations avec l'Etat et avec l'Union européenne ?
28. Quels modes de relations et de financement souhaitent les membres avec le MAE ?
29. L'implication des ONG au sein du Comité PECO leur permet-elle de meilleures relations avec les institutions publiques ?
30. Existe-t-il une simplification du dialogue entre le MAE et les acteurs ?
31. Le Comité PECO est-il connu par les postes ? Le doit-il ?

**Quelles sont la complémentarité, la cohérence et la pertinence entre les deux types d'activités (appui interne et dialogue institutionnel) ?**

32. En quoi l'affichage des relations avec le MAE a-t-il un impact sur cette adhésion ?
33. Le Comité PECO a-t-il un rôle plus important dans l'appui aux membres ou dans la représentation et le plaidoyer ?
34. Les activités d'appui et les activités de concertation avec les pouvoirs publics amènent-elles des rapprochements ou induisent-elles des dynamiques d'oppositions entre membres ?
35. Ces dynamiques ont-elles un lien avec les questions financières ou des questions stratégiques et politiques ? Exemple ?
36. Le portage d'un programme concerté a-t-il été apprécié par les membres, les partenaires et les bailleurs du Comité PECO ?
37. En quoi l'existence du Comité PECO a-t-elle permis le soutien du MAE aux démarches collectives ?
38. L'existence du Comité PECO induit-elle une démarche particulière du MAE vis-à-vis des ONG engagées sur les PECO ?
39. Les activités de renforcement des capacités du Comité PECO induisent-elles des initiatives particulières de dialogue avec les pouvoirs publics ?
40. Les prises de paroles politiques sont-elles conséquentes au vue de la force collective représentée par le Comité PECO ?