

→ LE FADOC : UN PARTENARIAT EN RÉSEAU POUR LE CHANGEMENT SOCIAL

Jacques Bastin*

Le FADOC est un système ouvert. Il chemine vers un partenariat en réseau où la toile se tisse entre et par tous les acteurs du programme, organisations de base et partenaires. Il s'éloigne du schéma d'un réseau des partenaires d'une ONG se trouvant au centre de la toile...

Le creuset de cette formation est constitué d'une part par ce que l'on pourrait appeler au sens large l'action sociale ou l'éducation populaire et, d'autre part, par les organisations, de tous types et à tous les niveaux, qui poussent comme des champignons, plus ou moins pérennes et éphémères, plus ou moins informelles. In fine, le développement est le produit de



Lorsque, après un certain temps, on se pose la question de savoir ce qu'il reste d'un projet de développement, il n'est pas rare d'arriver à la conclusion qu'il n'en subsiste pas grand chose, même s'il a contribué en son temps au développement du pays ou de la région dans lequel il s'insère (en créant de l'emploi et de l'activité, en fournissant divers services plus ou moins utiles,...). Il aura cependant eu un effet durable qui, même s'il n'est pas aussi visible que des infrastructures qui "tournent", est loin d'être négligeable. Comme beaucoup de "projets de développement" et toute la quincaillerie institutionnelle et financière qui les accompagne, il aura été une formidable école de formation de cadres, une université de terrain ouverte sur le monde. Des personnes issues de cette école occupent aujourd'hui des fonctions essentielles dans tous les secteurs de la société : dans l'administration, dans les partis politiques, dans les entreprises, dans le mouvement social et associatif. Transdisciplinaire et confrontée aux réalités du terrain, de l'injustice et de la pauvreté, leur formation est un atout face à la complexification des mécanismes mondiaux qui régissent la planète et influencent le développement de plus en plus dual des sociétés humaines.

l'action des hommes, des femmes et de leurs organisations. Cela nous amène à regarder le développement à travers le prisme des rapports sociaux, à savoir comment les groupes humains interagissent entre eux, comment les intérêts divergents des uns et des autres se manifestent et les inégalités se créent, comment modifier les rapports de force et changer la donne dans les processus de négociation.

UNE NOUVELLE FORME DE PARTENARIAT

Le FADOC – Fonds d'Appui à la Dynamisation des Organisations Communautaires – s'inscrit dans cette lecture du développement. Il est né d'un besoin : faire face à une multitude de sollicitations d'appui de la part de petites organisations se créant à la base, des organisations villageoises, de paysans, de femmes, de jeunes, de quartier, d'artisans. L'équipe de Solidarité Socialiste était à ce moment convaincue de la pertinence et de la valeur de nombre de ces groupes et

* Secrétaire général de Solidarité Socialiste Formation, Coopération et Développement (SOLSOC-FCD).

des gens qui les portaient. En même temps, elle avait conscience de son incapacité à apporter une réponse satisfaisante aux demandes pour des raisons de légitimité, de compétence et d'efficacité. Elle faisait l'analyse que seuls des acteurs enracinés dans le contexte local étaient en mesure de relever le défi.

En concertation, Solidarité Socialiste et sept de ses partenaires du Burkina Faso, du Cap-Vert, du Chili, de Colombie, du Congo, de Guinée Bissau et du Sénégal, dont six réunis en 1997 à Bruxelles, vont alors concevoir un dispositif commun visant à institutionnaliser une sorte de pépinière de groupes de base. Des groupes cibles sont définis : des associations de jeunes, de femmes, culturelles, de quartiers/villages, des syndicats, des associations traditionnelles, des groupes confessionnels non prosélytes, des groupes de citoyens victimes d'exclusion, des associations socioprofessionnelles, des organisations paysannes, des associations mixtes de développement durable, des organisations thématiques. Le choix est fait de mettre en place un fonds de subvention plutôt que de crédit. L'option choisie est donc plutôt celle du renforcement institutionnel des groupes que de la promotion d'activités économiquement rentables.

Pour l'ONG du Nord, on peut penser qu'il s'agit là d'un moment pivot qui fait basculer sa pratique d'une logique de projets vers une logique d'acteurs. Le projet en lui-même ne peut avoir des effets que sur le court terme. Ce qui génère des effets à long terme ce sont les gens, les organisations et les changements sociaux qu'ils induisent. Le bailleur de fonds public sollicité à ce moment – l'administration belge de la coopération au développement – a davantage de mal à accepter cette mutation. Un recours sera nécessaire pour faire accepter le cofinancement du programme ce qui générera dès le démarrage de sérieuses difficultés dans sa mise en place.

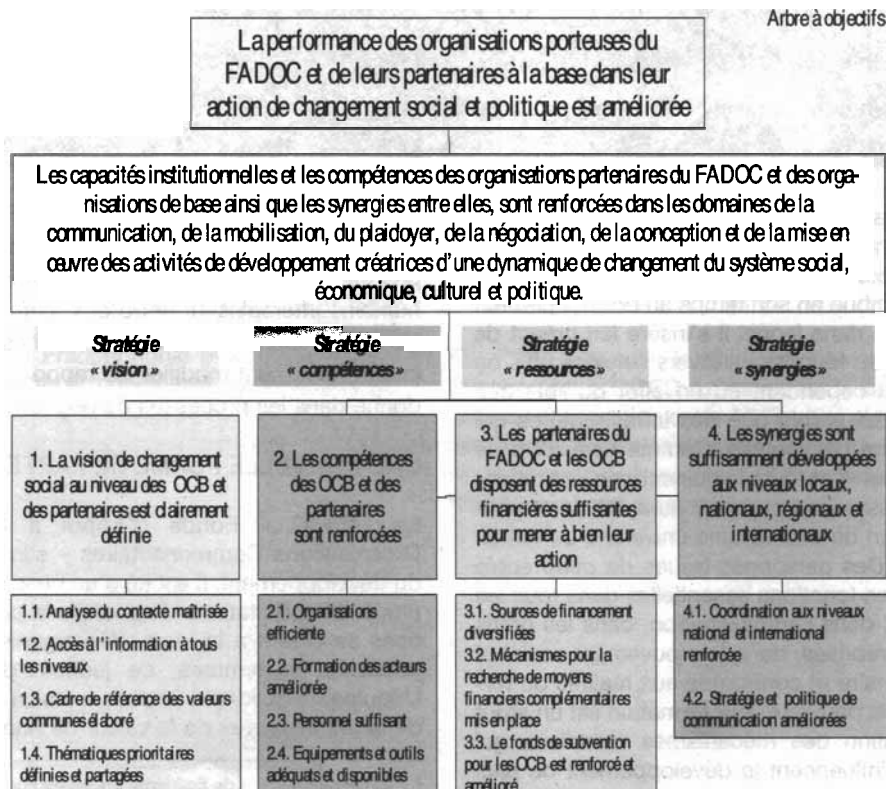
Dès le départ, le FADOC est basé sur un partenariat en réseau, même si cette dimension tardera à se concrétiser. Cela induit

une égalisation de l'accès à la prise de décision sur l'affectation des ressources. Les partenaires fixent ensemble le cadre de l'action. Celui-ci, se démarquant de l'idée de projet, est conçu lors de la rencontre fondatrice de 1997 comme un programme visant "à promouvoir et/ou renforcer toutes formes d'organisations de la société civile permettant aux populations défavorisées d'agir sur leurs conditions de vie et de défendre leurs intérêts".

QUATRE AXES STRATÉGIQUES POUR LE RENFORCEMENT DES ORGANISATIONS

Le FADOC est ensuite mis en pratique. Les expériences dans chaque pays vont grandir de façon éloignée les unes des autres, et vont connaître des développements à géométrie variable. Tous les trois ans, des rencontres internationales entre tous les partenaires du programme vont permettre de le structurer progressivement. En 2000, la réunion de Concepción, au Chili, est précédée d'une évaluation externe. Celle-ci pointe entre autres choses, la nécessité pour le FADOC de clarifier sa vision et sa stratégie. Quelles organisations veut-il appuyer et pourquoi, dans l'attente de quels résultats ? Les partenaires redéfinissent l'objectif global du FADOC qui devient "agir pour le renforcement des organisations sociales de base à travers leurs activités créatrices d'une dynamique de changement social". Les partenaires précisent leur vision du développement en lui donnant une connotation politique marquée autour des droits humains, y compris dans leurs dimensions économique, sociale et culturelle. Les méthodes et critères de travail sont actualisés. Le besoin d'une communication accrue entre partenaires est mis en exergue.

Une nouvelle étape est franchie après une autre rencontre, en 2000, avec la réalisation des premiers échanges de pratiques. Des visites de terrain croisées ont lieu entre le Chili et la



Colombie, le Sénégal et le Cap-Vert, le Sénégal et le Burkina Faso. Ces pratiques d'échange vont se multiplier à partir de la rencontre de 2003 à Wépion (Belgique). Entre-temps, certains partenaires ont quitté le programme, alors que d'autres l'ont rejoint.

2003 aura été consacré à un partage de l'histoire du FADOC et à une réappropriation collective du processus. L'objectif global est reformulé, dans la même veine qu'au Chili : "améliorer la performance de ses membres et de leurs partenaires à la base, dans leur action de changement social, politique et économique".

Les groupes de base doivent maintenant répondre aux critères suivants : avoir un fonctionnement interne démocratique et participatif, être porteur d'une dynamique locale de changement social, être composé de minimum 10 membres fonctionnant ensemble depuis minimum une année.

La stratégie est affinée, articulée autour de quatre axes :

- Partager entre les acteurs du FADOC une vision sociopolitique du développement, ce qui passe par une compréhension et une maîtrise des mécanismes à l'œuvre aux niveaux local et global, indispensables à la concrétisation de la volonté de transformation de la réalité ;
- Se doter de compétences et d'outils pour améliorer la performance des acteurs dans leur mission de changement social ;
- Mobiliser les moyens financiers et les répartir entre les acteurs ;
- Renforcer les synergies et valoriser les expériences et les connaissances de tous les acteurs, stimuler l'apprentissage mutuel, unir les forces pour une capacité d'influence accrue.

Actuellement, le FADOC fonctionne dans neuf pays : le Burkina Faso, le Cap-Vert, la Colombie, le Congo, la Guinée Bissau, le Mexique, le Nicaragua, la Palestine et le Sénégal. Dans chaque pays, une organisation ou un groupe d'organisations (le FADOC a été plus d'une fois un vecteur de renforcement de collaborations entre partenaires) est chargé de la mise en œuvre du programme et de l'identification des groupes à appuyer (les "organisations communautaires de base") selon des critères établis ensemble et revus tous les trois ans lors

des rencontres internationales. L'appui consiste, selon les quatre axes stratégiques, en un financement des groupes sélectionnés pour une période déterminée (en général deux ans, maximum trois ans), en un accompagnement méthodologique et formatif (qui lui n'est pas limité dans le temps), et en une mise en réseau entre groupes de base, sensés se réunir régulièrement pour des formations et discuter priorités et choix stratégiques. Ce sont plusieurs centaines d'organisations de base qui ont été appuyées par le FADOC depuis le début, ce qui d'ailleurs finit par poser un problème en termes de capacité d'accompagnement.

(voir tableau ci-dessous)

UNE DYNAMIQUE DE RÉSEAUX QUI PREND DE L'AMPLEUR

Les liens entre partenaires du FADOC se tissent et se renforcent. Une dimension qui a pris incontestablement de l'ampleur depuis 2003 est le travail en réseau. D'abord par l'institutionnalisation, décidée à Wépion, des rencontres régionales Afrique (Kinshasa) et Amérique latine (Bogota) qui se sont tenues en 2004 ; ensuite, par l'intensification des échanges (Sénégal-Burkina, Sénégal-Guinée Bissau, Colombie-Nicaragua, Palestine-Colombie) ; enfin par la participation organisée des partenaires FADOC aux Forums sociaux mondiaux de Mumbay en 2004 et Porto Alegre en 2005 où un premier atelier FADOC a été organisé. Tous les partenaires seront également présents aux Forums polycentriques de 2006. A Caracas, participeront non seulement les partenaires des différents pays latino-américains mais aussi plusieurs organisations de base colombiennes. A Bamako, les partenaires africains préparent une exposition et un atelier d'échanges et de diffusion des expériences FADOC.

Bamako sera suivi d'un autre atelier, organisé à Ouagadougou, sur les questions de plaidoyer liées au FADOC, dont l'objectif est d'une part de renforcer les capacités en termes de méthodes et d'outils, et d'autre part de définir les thèmes prioritaires et les stratégies en la matière. Ces dynamiques liées aux Forums sociaux et au plaidoyer sont portées principalement par les organisations partenaires de chaque continent.

Partenaires du FADOC en 2005	Pays	Type d'organisation	Entrée dans le FADOC
CDOC – Consortium pour la Dynamisation des Organisations Communautaires	Burkina Faso	Groupe de partenaires	2004
Plate-forme des ONG	Cap-Vert	Fédération d'ONG et associations	1997
NEXUS	Colombie	Consortium d'ONG	1997
AiFA/PALOP - Associação de Investigação e Formação Orientadas para acção de natureza Participativa das Populações	Guinée Bissau	ONG de développement	1997
SYJAC	Mexique	ONG de développement	2004
FUNJOFUDESS - Fondation des jeunes du futur pour un développement éducationnel social et soutenu, FUNHORI, La Cuculmeca et l'Association Niños del Fortín.	Nicaragua	Groupe de ONG partenaires	2003
MA'AN Development Center, BISAN Center et Popular Art Center	Palestine	Groupe de ONG partenaires	2003
CENADEP – Centre National d'Appui au Développement et à la Participation populaire	RD Congo	ONG de développement	2003
APROFES – Association pour la promotion de la femme sénégalaise	Sénégal	ONG de développement	1997
Solidarité Socialiste	Belgique	ONG de développement	1997

LEÇONS ET ENJEUX POUR LE FUTUR

Le FADOC aura été un cadre suffisamment structurant pour permettre la convergence des pratiques des différents partenaires impliqués et suffisamment souple pour s'adapter à la spécificité des contextes et des institutions qui l'ont investi. Les pratiques ont fait évoluer le FADOC. Sa vision et sa stratégie mûrissent et s'affinent dans un aller-retour constant entre action et réflexion.

A ce stade, deux éléments principaux motivent la communication, l'échange, et la construction commune entre partenaires :

- d'une part l'apprentissage mutuel issu de la confrontation des pratiques de terrain, des méthodologies de renforcement des groupes de base, et des résultats obtenus ;
- d'autre part, le plaidoyer sur des enjeux locaux et globaux autour desquels se cristallise également la communication entre acteurs du programme.

entre partenaires, c'est la multiplication d'espaces de rencontre et d'échange, de séminaires, où circule l'information, mais où surtout elle se discute, se travaille et se transforme en nouveaux savoirs. L'Internet facilite la circulation des informations, la prise d'initiative, la réactivité et l'élaboration de nouveaux projets. Les partenaires africains du FADOC ont ouvert un groupe de discussion sur l'Internet qui s'avère être un instrument de communication pertinent.

La question des ressources devient cruciale pour le développement futur du FADOC et le renforcement de son réseau, surtout à la base. D'année en année, le nombre de groupes associés à la dynamique du programme augmente de façon exponentielle. Même s'il y a une rotation dans l'attribution des ressources aux groupes, l'accompagnement, la formation et la mise en réseau d'un nombre croissant d'organisations exigent chaque fois plus de moyens, or les budgets sont loin d'augmenter en proportion.



PHOTO : COTA

Le réseau du FADOC se construit du local au global. Les différents niveaux d'action et de réflexion doivent se nourrir et s'articuler entre eux. Les moyens manquent actuellement pour assurer une communication et un suivi plus réguliers comme pour une systématisation et une coordination qui méritent d'être renforcées.

Jusqu'à présent les tentatives de se doter d'outils communs de communication très formalisés (comme par exemple une newsletter ou un intranet) ou de coordinations centralisées n'ont pas abouti, faute de moyens ou de réelle nécessité. Chaque partenaire a développé ses propres outils. Par contre, ce qui a favorisé de façon déterminante la communication

Le financement actuel du FADOC est pratiquement garanti jusqu'en 2007, dernière année du programme quinquennal actuel de Solidarité Socialiste. En octobre 2006 se tiendra la 4ème rencontre internationale des partenaires du FADOC. Elle aura pour principal objet de fixer la stratégie pour les années à venir. ■