

Quelles stratégies pour 2014-2016 ? Éléments de réflexion

Jean Blairon

Le Réseau International termine son premier plan stratégique triennal soutenu par le programme « Progress ». Cette circonstance le pousse à mettre sur pied une réflexion stratégique dont il faut bien comprendre la double nature :

– d'une part, le Réseau doit procéder à un rigoureux auto-contrôle : ce que l'on avait dit que l'on allait faire, l'a-t-on fait, pourquoi et comment ?

– D'autre part, le Réseau doit saisir ce moment pour déterminer, à partir des **effets observés** **ou anticipés ses stratégies futures** : continue-t-on dans la même direction, amplifie-t-on les choix, les remet-on en question ou les confirme-t-on moyennant la mise en place de mesures de compensation, pour éviter certains de ces effets ?

Une évaluation externe est probablement la mieux placée pour traiter la difficile question de l'anticipation de certains effets, alors que la récolte et l'interprétation des effets observés appartient davantage aux acteurs eux-mêmes, du fait de leur implication directe dans l'action.

Notre contribution à l'évaluation stratégique est donc limitée (à la question des effets anticipés) et doit être utilisée dans un optique de complémentarité (à ce que les acteurs vont donner comme signification à leur analyse des effets observés). Notre travail se base sur la synthèse qui nous a été transmise par Dynamo international, où se trouvent collationnées les actions entreprises en 2011 et 2012 et placées en regard des « objectifs stratégiques » que le Réseau s'était définis.

La logique de notre raisonnement est donc : compte tenu des actions réalisées et des directions qu'elles ont empruntées, y a-t-il des points d'attention dont les acteurs doivent peut-être tenir compte ?

Une première mise à l'épreuve

Remarquons d'emblée dans la foulée que la définition des futurs objectifs stratégiques constituera une première mise en oeuvre observable de la **nouvelle structure du pouvoir** décidée par le Réseau : qui fera quoi par rapport à ces décisions ? Comment s'articuleront les différents lieux de pilotage ? Comment fonctionneront-ils pour eux-mêmes dans la nouvelle configuration ?

Les questions d'attribution (les rôles), d'articulation (le circuit de traitement) et de fonctionnement (nouveau CA de Dynamo par exemple, fonctionnement du groupe pilote après l'élection de représentants, équipe de Dynamo International elle-même...) mériteront d'être étudiées dans ce contexte stratégique qui constitue un **enjeu révélateur**.

Anticiper certains effets de la spécialisation/localisation ?

Le Réseau, compte tenu de la croissance qu'il a voulue, a choisi de se réorganiser quant à la question de la coordination de certaines actions qu'il jugeait déterminantes pour son avenir (formation, communication, soutien aux membres...). Sans revenir sur les questions d'évaluation posées à ce sujet dans notre évaluation de fin 2012, nous voulons attirer l'attention ici sur la possibilité que le Réseau change de nature du fait de cette évolution.

En effet, les pratiques du département « formation » (entendues dans un sens large) peuvent correspondre à une logique de réseau de synergie telle que décrite par J. Fastrès :

« Variante du réseau de coordination, le réseau de synergie concerne des services de même type

(des AMO, des services d'accompagnement pour personnes handicapées, etc.), qui ont les mêmes missions mais oeuvrent sur des territoires différents, avec des réalités différentes, et qui cherchent à briser l'isolement dont ils souffrent en mutualisant leurs réflexions sur les constats qu'ils font, les pratiques, les méthodologies, les formations, etc. »¹

Il n'est pas impossible d'imaginer que la départementalisation/spécialisation/localisation produise à terme l'existence de deux logiques de réseau différentes (Réseau de mobilisation/réseau de synergie) qui finiraient par cohabiter de manière juxtaposée, voire se déconnecter partiellement.

Une orientation stratégique « de compensation anticipée » pourrait être **d'augmenter systématiquement l'imbrication de l'aspect réflexif et pratique.**

La production en cours relative à l'action communautaire pourrait être considérée comme le tremplin de cette orientation future, en tant qu'elle constitue une prise de recul réflexif sur les manières dont les membres du Réseau interagissent avec et agissent sur leur environnement.

Une première manière d'augmenter cette imbrication serait d'organiser, en tant que programme de « formation », des analyses stratégiques comparées des logiques d'action des membres. Un séminaire réunissant par exemple trois délégations nationales à parts égales, pour réaliser une analyse critique comparées des actions, options, stratégies, politiques, théories de référence, etc. pourrait constituer une formule récurrente utile en la matière.

La tenue de séminaires de cette sorte matérialiserait aussi la maturité du Réseau : si une première « épreuve » pour un réseau de mobilisation consiste à bien à faire la preuve qu'il peut dépasser les divergences ou différences qui le traversent pour énoncer des recommandations communes, une seconde consiste bien à se rendre collectivement capable d'apprendre de ces différences dans une logique d'égalité et de réciprocité.

Ces propositions devraient permettre d'éviter que les uns se vivent comme foulant les pavés, tandis que les autres se diraient qu'ils doivent être sur la page.

Communiquer, mais pas au détriment de la rencontre

Il est évidemment fondamental que des « intermédiaires » fassent circuler l'information entre les membres du Réseau (site internet, newsletter, etc.).

Là aussi, des vigilances peuvent être nécessaires, l'objectif de « communication » étant souvent appréhendé sous le modes des évidences implicites.

La première vigilance consiste à ne jamais oublier la controverse contemporaine spécifique à la société de l'information : pense-t-on que c'est la coopération vécue qui permet un transfert d'informations significatives entre les membres ou croit-on que c'est la communication qui « fait » (suffit à faire) la coopération ?

Nous présentons délibérément cette controverse sous sa forme la plus simple, qui est aussi trop simple, bien entendu, parce que partir de là permet, pensons-nous, d'opérer une analyse critique pertinente des dimensions collectives de la communication. Trop souvent, celle-ci devient l'affaire d'un département spécialisé ou d'une superstructure ; dans certains cas, même, la « comm » finit même par dicter les choix (on mène les actions que la « comm » juge « vendables ») ou par définir les orientations.

La deuxième vigilance porte en conséquence sur les manières d'éviter l'insignifiance (parfois, la

¹Cfr J. Fastrès, « Typologie du travail en réseau », ainsi que plusieurs articles, regroupés dans intermag, <http://www.intermag.be/lien-champ-associatif-institutions/91-typologie-du-travail-en-reseau> .

communication qui est effectuée se noie elle-même dans un excès) ou l'indécence : communiquer sur une action n'est pas la faire ; réussir la communication à propos d'une action ne préjuge en rien des effets réels de celle-ci.

Deux axes d'interrogation nous paraissent devoir être investigués :

- la place de la communication par rapport à l'action (exprimer des recommandations, même au Parlement, ne tient pas lieu de « progrès » effectif de la cause des populations) ;
- le rôle de la communication par rapport à la construction de l'appartenance : les actions de communication donnent-elles l'envie d'en (faire) savoir plus aux membres ? Permettent-elles de faire vivre les autres membres en soi ? Rendent-elles le Réseau présent aux membres en tant qu'ensemble plus large que la somme de ses parties ?

Une troisième interrogation porte sur les articulations entre l'action des intermédiaires et la rencontre réelle:

- s'agit-il de circuits séparés, déconnectés ou de circuits articulés ?
- Quelle priorité est donnée effectivement (qui est aux postes de commande?) ?
- L'action des intermédiaires tient-elle suffisamment compte du vécu des membres (de leurs attentes, limites, contraintes...) ?

Développement interne et action sur la société

Dans certains cas de figure, les deux enjeux (le développement du Réseau en tant que tel et le changement sociétal qu'il obtient) sont cumulatifs (par exemple la taille du Réseau peut accroître son influence ; celle-ci peut conduire de nouveaux membres à le rejoindre) ; mais on se tromperait en croyant qu'il en va d'office ainsi.

Les contraintes externes (par exemple la survie du Réseau, les doubles contraintes dans lequel il peut être pris, y compris du fait des soutiens qu'il reçoit, qui peuvent être conditionnés à des « moules » dans lequel la pensée du groupe doit se couler) peuvent par exemple se reporter à l'interne (en conflits entre les membres).

Une difficulté à faire changer l'environnement peut conduire bien des groupes d'acteurs à adopter une logique de victimes, voire à un fonctionnement « auto-centré », confiné, où un rituel de célébration commune tient lieu de lutte effective.

Une attention particulière à ce problème pourrait se révéler judicieusement préventive.

Le renouvellement d'un plan stratégique peut en effet conduire à un changement artificiel de priorités et ce n'est pas une des contraintes externes les moins redoutables : une cause nouvelle n'est pas d'office plus pertinente que la poursuite de luttes commencées. Le moment de ce renouvellement peut prendre la forme d'un dilemme éthique ravageur : se conformer pour survivre, défendre son autonomie et risquer de disparaître faute de soutien (nous parlons de dilemme puisque les deux choix équivalent à une manière de disparaître).

Il faut donc que les actions projetées dans le plan triennal permettent d'échapper à ce dilemme, tout en donnant des chances au développement interne et à l'action sur la société de rester cumulatifs.

Nous pensons par exemple (il ne s'agit évidemment que d'un exemple illustrant la position de vigilance) à la réalisation collective d'un **Livre blanc de la vie et de l'action avec la rue**, à l'échelle mondiale.

Chaque plate-forme pourrait réaliser, par rapport à un « terminus a quo » (« un terme à partir duquel... ») commun, par exemple fin 2013, un bilan de sa situation nationale, en référence à la Convention Internationale des Droits de l'enfant, par rapport à des questions comme :

- les victoires engrangées à ce jour ;
- les occasions à ne pas manquer, les fragilités à consolider ;

- ce que les travailleurs voient et que la société ne veut pas voir ;
- les effets locaux de la mondialisation qui portent sur les populations au bénéfice desquelles elle se mobilise;
- les législations non respectées malgré les déclarations officielles ;
- ses prochaines priorités d'actions.