

Cadre de coopération

« Synergie Gi »

Le Groupe initiatives est né en 1993, avec la volonté d'être un regroupement d'associations d'experts en matière de développement solidaire qui veulent partager leurs expériences, mettre en avant leurs compétences et promouvoir des innovations.

La singularité revendiquée par le Gi en tant que collectif repose sur le fait que ses membres se définissent comme des associations d'experts et professionnels engagés et qu'ils se positionnent sur des compétences et des cibles identifiées, qui sont toutes orientées vers la lutte contre les inégalités.

Avec actuellement 10 organisations, un maillage sur le territoire français (Lille, Lyon, Marseille, Poitiers, Montpellier, Orléans, Paris), une présence dans une cinquantaine de pays sur quatre continents, un effectif de 1600 professionnels, le Gi peut s'afficher en force avec une certaine légitimité dans un positionnement original d'expertise associative pour le développement.

L'adhésion à une dynamique de rapprochement est partagée par les membres. Elle s'exprime dans le besoin d'échanger et de réfléchir sur leurs pratiques, les enrichir, les partager et les diffuser et dans le besoin de s'allier pour se présenter plus fort sur le « marché » de l'expertise et de l'ingénierie de projets, et in fine mieux faire valoir les valeurs et les approches des membres du Gi en matière de lutte contre les inégalités, de solidarité et d'aide au développement.

Le débat autour des propositions du document « Synergie Gi », fin 2015-début 2016, a relancé le processus de rapprochement entre les membres autour de certains principes et de propositions concrètes. Plusieurs d'entre-elles ont été adoptées en Assemblée générale. Ce cadre est la traduction de cette volonté de coopérer davantage autour de ces propositions, par tous partagées.

Des démarches diversifiées

Avec des organisations de taille variable (de 20 à 770 salariés), le Gi offre un riche éventail de compétences, spécialisées ou diversifiées, mises en œuvre sur des territoires qui globalement se recoupent.

Certaines organisations ne manifestent pas le désir de croître pour rester en conformité avec leur mission initiale (ONG à taille humaine) et de privilégier une haute qualité des actions engagées localement avec leurs partenaires ; d'autres ont clairement une ambition de croissance à la recherche d'impact démultiplié et influence. Mais aucune n'accepte de considérer la recherche de financement comme surdéterminante, au risque d'en oublier les finalités de l'action et les valeurs qui les portent.

Les organisations membres apparaissent très clairement comme des organisations professionnelles reposant sur les compétences de leurs « experts ». Certaines exercent des rôles pouvant être comparés à ceux d'un bureau d'étude associatif, tandis que d'autres se distinguent plutôt par l'attention portée à une population ciblée (par ex. les migrants, les plus démunis) abordée par une démarche particulière (par ex. La gouvernance citoyenne des territoires). D'autres

encore combinent dans des proportions diverses fonctions d'expertise, actions de terrain et vie associative dense. Certaines associations se caractérisent par une articulation très originale entre des structures actives du Nord et du Sud, défrichant, parfois de longue date des formes de partenariat exigeantes et novatrices. L'enracinement local, en France, est une autre caractéristique – et potentiellement une force - des membres.

Des valeurs partagées

Au-delà de cette diversité, ce qui réunit les membres du Gi l'emporte sur ce qui les distingue. Toutes participent au même projet politique avec un socle idéologique semblable: la lutte contre les inégalités par des approches de solidarité et avec des approches qui renforcent les capacités des partenaires, des « bénéficiaires » et de leurs organisations. Les membres du Gi ont des postures relativement similaires dues à des visions du monde - et d'eux dans le monde - qui sont assez proches, non pas comme « sauveurs » ou « bons cœurs » mais comme « professionnels engagés ».

Ils sont réunis par l'importance de « tenir leurs engagements », donc que la volonté que leur socle de valeurs se traduise effectivement dans l'action : (i) sur le terrain, (ii) dans les relations internes Gi et (iii) dans les relations externes, volonté soutenue par une triple exigence de pensée (connaître et comprendre les contextes, les enjeux, les jeux d'acteurs), d'action (organiser, réaliser, obtenir des résultats et les mesurer) et de posture (associer, consolider, respecter les partenaires incluant les « bénéficiaires »).

Le Gi n'est pas suffisamment reconnu en tant que tel par un certain nombre de bailleurs de fonds ou de partenaires potentiels (fondations notamment), comme un pool de compétences et d'expertises, enraciné dans le milieu, connaissant bien les terrains, en relation partenariale, mobilisable rapidement, à un coût moyen très compétitif pour une efficacité constatée.

Une implication de tous

Les acteurs principaux du rapprochement sont tant les instances associatives que les équipes professionnelles de chacune des organisations, dans les pays comme dans les structures centrales. Pour jouer sur **l'intelligence collective** que représente le potentiel du Gi mis en synergie, il faut faire preuve de volontarisme mais aussi de pragmatisme et de créativité, utiliser de nouvelles méthodes de travail et de communication interpersonnelle, et privilégier les relations directes et horizontales entre responsables de pôle, chargés de projets, etc. en France et sur le terrain.

La conduite du processus de coopération doit être assurée par les directrices et directeurs, avec le soutien des Présidences de leur association; ils doivent réellement faire percoler les objectifs et activités du Gi au sein de leur propre organisation centrale et décentralisée, tant au niveau des équipes que de la gouvernance. Les directeurs/trices et Présidents s'engagent à informer régulièrement les CA et les AG respectifs des activités du Gi, de même que leurs équipes (par ex. sur la programmation et les activités de Traverses - copil, ateliers, journées d'études -, sur les journées d'échanges métiers, sur les activités de prospective et plaidoyer collectifs).

Les mesures prises en matière de rapprochement doivent être concrètes et systématiques (non velléitaires) et contribuer à créer un climat de confiance dans le respect de la diversité.

Un processus « brique par brique » et des propositions déjà actées

L'approche est **pragmatique et progressive**. L'enjeu est de « savoir gérer la géométrie variable » : trouver des formules permettant des coopérations délimitées dans le temps et l'espace. La proposition est donc de construire "brique après brique" l'édifice et de consacrer chaque étape significative par une proposition institutionnelle ou d'organisation de regroupement.

Le processus de rapprochement repose sur un certain nombre de propositions, de la plus facile et faisable à la plus difficile et la plus structurante. Certaines mesures proposées ont déjà fait l'objet d'une approbation de l'ensemble des Directions des organisations membres lors du Conseil d'Administration du 16 novembre 2016 et de leurs instances respectives. Certaines ont par ailleurs déjà l'objet d'une mise en œuvre.

Les 8 engagements du cadre de coopération « Synergie Gi »

Ce cadre de coopération concrétise cette volonté de collaboration autour des huit engagements suivants, par tous partagés.

Au titre de l'identité commune

*Engagement 1 : Mettre systématiquement la mention « membre du Groupe initiatives » dans les publications et les documents de communication institutionnelle des membres (**co-branding**).*

Engagement 2 : Utiliser les outils de communication décidés en commun : plaquette institutionnelle, newsletter, refonte du Traverses, charte graphique

Engagement 3 : S'afficher ensemble de manière proactive, dans les espaces de décision (CNDSI, CSud, administrations, AFD, Expertise France, organisations régionales ou internationales, bailleurs de fonds, entreprises,) comme une force d'intervention, experte, efficace, à coûts concurrentiels, avec une aptitude particulière au partenariat et aux coalitions d'acteurs, tout en laissant la possibilité de préserver des contacts privilégiés pour les organisations.

Engagement 4 : Appliquer les principes d'Aubagne en matière de plaidoyer. Le Gi a vocation à interroger les politiques publiques, dans différentes enceintes, pour les sujets qui le concernent ou pour lesquels il a une parole particulière associée à l'activité de ses membres. La prise de position et de parole du Président et des directrices et directeurs obéit aux principes énoncés par le CA d'Aubagne (sept. 2015).

Principes d'Aubagne en matière de plaidoyer (CA de septembre 2015)

Le Gi est fréquemment sollicité pour formuler et exprimer une position. Trois situations se présentent :

- Le Gi n'a pas de compétences sur le sujet, alors il ne s'exprime pas en tant que tel ou se retranche derrière Coordination Sud.

- Le Gi dispose déjà d'une note de positionnement sur le sujet, notamment grâce à ses journées d'études Traverses : la personne sollicitée informe le CA de la sollicitation et dispose de fait d'un mandat du Gi s'il porte les positions exprimées dans les documents références.

- Le Gi n'a pas un positionnement explicite préalable, mais le sujet relève de ses champs d'intérêt.

Si le délai permet, le sujet est mis en discussion par mail avec le CA. Dans ce cas soit une position Gi fait consensus et la personne est mandatée pour l'exprimer dans l'espace qui la sollicite ; soit il y a désaccord d'au moins deux membres, et le Gi ne s'exprime pas sur le sujet. Si le délai ne permet pas de mettre en discussion le sujet par mail, la personne sollicitée informe le CA de la sollicitation et présente par mail les idées clés des positions qu'elle souhaite exprimer ou sollicite une association membre experte sur le sujet. En cas d'absence de réponse, « qui ne dit mot consent », la personne dispose d'un mandat pour s'exprimer au nom du Gi. En cas de désaccord d'au moins deux membres, elle ne s'exprime pas sur le sujet.

Engagement 5 : Rationaliser la participation du Gi aux groupes de travail et commissions de Coordination Sud (C2A, CCD, APD, COFRI, Europe, etc.) **et aux divers réseaux** (CFSI, Inter-Réseaux, F3E, etc.) par une présence désignée – éventuellement tournante - de l'un des membres (ou deux si nécessaire) du Gi, lequel prend l'avis si nécessaire et rend compte.

Au titre de la complémentarité

Engagement 6 : Investir dans le croisement des pratiques et la capitalisation dans les métiers communs, par le truchement de **groupes d'échange d'expériences-métiers**. Les Groupes métiers ainsi constitués pourront devenir des « Task Force » qui endosseront un véritable rôle de contributeur aux politiques publiques, en portant une parole dans les espaces de concertation des décideurs politiques.

Engagement 7 : Multiplier les occasions de capitalisations communes (série Traverses et autres) **et d'événements organisés en commun et systématiser la participation aux activités réciproques** (restitution, conférences, colloques, ateliers, journées d'étude). Les organisations du Gi sont des organisations apprenantes. La **fonction de capitalisation** dans une logique d'apprentissage et de renforcement des compétences est essentielle. Tous les membres aspirent à capitaliser, mais les moyens sont en effet mal distribués et la coordination entre membres non systématique.

Dans ces conditions, les organisations membres pourront également, le cas échéant et si elles le souhaitent, s'inviter réciproquement à leurs AG, en particulier si elles intègrent des journées d'études ou ateliers thématiques.

Engagement 8. Engager en vraie grandeur des actions concrètes de mutualisation de leur offre par la constitution de consortia soit autour des thématiques communes, soit par pays.

Principes de Marcq en Baroeul en matière de consortium (CA du 26 novembre 2015)

L'information doit être partagée. Tant que faire ce peut, le Gi se présente en consortium sur des appels d'offre / appels à proposition. Une tentative doit être systématiquement faite pour envisager une réponse commune. Chacun évalue préalablement la possibilité de s'associer à l'un ou l'autre, ou à plusieurs membres dès lors que le montant de l'opération concernée justifie un montage collectif (les très petites actions ou études sont exclues). Si un seul membre est intéressé ou compétent, ou s'il a déjà des engagements associatifs en dehors du Gi, alors il peut s'associer à des non-membres, à la condition expresse d'en faire l'information aux membres. La transparence doit toujours guider la démarche.

* *

La volonté des membres du Groupe initiatives d'aller plus loin dans l'organisation et évolution du Gi a donné lieu à la formulation de propositions additionnelles, qui vont de la **mutualisation de certains services, fonctions ou représentations** à différentes **formules de rapprochement organisationnel** entre membres. Elles constituent autant de pistes de réflexion et options pour le futur, dont la pertinence et la faisabilité mériteront d'être analysées plus en profondeur. Pourront participer à ces analyses et in fine adhérer à certaines de ces propositions tous les membres ou seulement une partie d'entre eux, au rythme qui leur conviendra.

* *