



Cadre de coopération 2022-2025

Partager des valeurs - Jouer collectif - Amplifier des initiatives

Ce document est complété par la fiche des « 15 engagements »

Adopté par l'Assemblée générale du 16 juin 2022

Le Cadre de coopération 2022-2025 reprend les engagements des deux phases précédentes qui portent sur l'identité commune aux membres du Gi, sur le renforcement de leur complémentarité, sur la capitalisation commune et la mutualisation de l'offre par la constitution de consortiums. La volonté des membres du Groupe initiatives d'aller plus loin donne lieu à la formulation de propositions additionnelles, qui portent sur 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.

La demande de rapprochement se révèle être partagée par toutes les organisations.

Elle repose sur 5 besoins :

- ⇒ **Le collectif** : le besoin d'appartenance, le besoin des dirigeants de sortir de l'isolement, le besoin de mobilité « interne Gi »,
- ⇒ **L'échange** : le besoin d'échanger et de réfléchir sur ses pratiques pour les enrichir,
- ⇒ **L'innovation** : le besoin d'innover, de produire du changement
- ⇒ **Le consortium** : le besoin de se présenter plus fort ensemble, de changer d'échelle
- ⇒ **Le plaidoyer** : le besoin de peser sur les politiques publiques

L'option adoptée est désormais clairement celle du **rapprochement** entre les membres du Gi. Si les différences apparaissent encore comme un frein, un rapprochement suppose une démarche volontariste pour les dépasser, et construire un projet politique qui ait du sens au regard des causes communes défendues et des défis.

Pour la période 2022-2025, un certain nombre d'actions sont déjà inscrites dans le projet SynerGi, co-financé par l'AFD sur la période 2021-2023.

Les défis qui s'imposent sont vus à travers 4 axes stratégiques que sont : i) capitaliser et réfléchir ensemble, ii) produire en commun/construire des consortiums, iii) promouvoir une voix commune, iv) mutualiser moyens et services.

Cela donne lieu à la formulation d'engagements additionnels, tournés vers la mutualisation accrue de services, fonctions ou représentations.

En conséquence, un nouveau cadre de coopération de 15 engagements est proposé et les principes de fonctionnement du Gi sont confortés.

Ces engagements pourront conduire à différentes formules de rapprochement organisationnel entre membres. De ce point de vue la démarche de rapprochement plus avancée entre Gret et AVSF sera particulièrement instructive pour tous.

I. Une vision partagée de la solidarité internationale et du développement

Trois grandes causes, une voix commune

De l'analyse des travaux prospectifs, de la prise en compte de nos valeurs et du bilan des expériences collectives émergent 3 grandes causes partagées par nos organisations :

1. « Pour un monde habitable » ou le nexus climat/biodiversité/vie humaine

- Le choix systématique d'options écologiquement fondées, en interne et dans nos actions de développement, pour l'atténuation des changements climatiques, l'adaptation à ceux-ci, et la préservation de la biodiversité, pour « ne pas nuire », par cohérence et pour réduire notre dépendance aux énergies fossiles.

- Le soutien des agriculteurs familiaux, autour de l'agroécologie, de la promotion des filières de production locale et du commerce régional.

- L'amélioration de la maîtrise de la production de valeurs : accès au crédit, accès au foncier, accès aux technologies appropriées.

2. « Pour les droits économiques, sociaux et culturels (DESC) »

- La création de socles de protection sociale garantissant la prise en charge des exclus.

- Une économie inclusive et créatrice d'emplois, notamment pour les jeunes, valorisant les dynamiques de l'économie populaire.

- La reconnaissance des migrants en tant qu'acteurs à part entière du développement par leurs apports intellectuels, financiers, techniques et culturels.

- La parité femmes/hommes, impératif éthique et politique, est un objectif de développement et la garantie d'une coopération plus juste et plus efficace.

- L'accès de tous aux services essentiels (eau et assainissement, énergies, déchets) et aux services sociaux (soins de santé primaire, vaccination élargie, éducation pour tous, alphabétisation).

- L'expression libre et plus directe des populations sur leurs droits, sur leurs besoins et sur les moyens qui leur sont donnés de s'organiser et d'exercer un droit de regard et de contrôle sur les programmes mis en œuvre.

3. « Pour la solidarité internationale »

- La défense de la solidarité internationale dans les enceintes nationales et multilatérales pour promouvoir les changements sociaux

- De « l'aide » à la « participation à une œuvre commune » (selon le sens du mot « coopération ») : la localisation de l'aide ou les relations avec nos partenaires locaux et plus largement avec les OSC, acteurs sociaux porteurs de changement dans les pays d'intervention.

- Penser la place des ONG associatives à côté des fondations et des entreprises, et en particulier des entreprises de l'ESS.

Face aux défis, le Gi est déjà engagé

Face aux défis identifiés à l'horizon 2025-2030, le Gi ne part pas de rien, il y a une base, des outils avec lesquels il convient de continuer à construire :

	<i>Défis identifiés</i>	<i>Atouts du Gi</i>
Thématiques	Préservation de la biosphère & habitabilité de la planète	Multiples compétences et connaissances des terrains Démarrage GT transition écologique
Écosystème du développement	Spécificités et valeur ajoutée à mettre en valeur pour ne pas subir Créer alliances stratégiques et mutualiser compétences	Le Gi est un lieu d'échanges et de partage de valeurs au service d'un développement durable
Taille des projets	Croissance, concurrence, risques	Lieu de dialogue, consortiums, confiance
Localisation, Internationalisation	Au-delà de la mise en œuvre des projets, stratégie et financement sont à internationaliser Prise de responsabilités croissante OSC et équipes locales	Réflexion commune, partages d'expériences, groupes pays, Capitalisations partenariats, consortiums, IFS
Financements	Diversifier l'origine, réduire les coûts	Réflexions engagées sur modèle économique du Gi Rapprochements
Audits & contrôles	Plaidoyer pour en contenir l'inflation	Amorcé via C-SUD et au niveau UE
Crises politiques et insécurité	De plus en plus d'interventions en contexte de crises	Concertations « sécurité » & « covid » en France & localement

II. Amplifier nos initiatives : quatre orientations revisitées pour 2022-2025

1. Produire en commun / Construire davantage de consortiums

La dynamique de construction de projets en commun est un élément pour augmenter la confiance et réguler la concurrence.

Dans la lignée des efforts déjà entrepris et résultats déjà atteints, des « coopérations renforcées » entre deux ou plusieurs membres seront favorisées, soit pour répondre à un appel d'offres ou un appel à projets, soit pour porter de manière proactive une

initiative. Ces coopérations renforcées seront en particulier favorisées à l'échelle des équipes présentes dans les pays d'intervention.

Les membres du Gi se présenteront autant que possible ensemble auprès des bailleurs, par exemple pour émarger au Fonds vert pour le climat, mais également vers de nouvelles sources de financement.

Les enseignements du Traverses 50 consacré aux Consortiums sur projets sont un nouveau point de départ de cette dynamique qui pourra en particulier porter sur des thématiques transversales, genre, santé unique, climat..., en lien avec les causes que nous voulons porter « d'une voix commune ».

Rappel : principes de Marcq-en-Barœul en matière de consortium (adoptés par le CA du Gi du 26 novembre 2015)

L'information doit être partagée. Tant que faire se peut, le Gi se présente en consortium sur des appels d'offres/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.

2. Capitaliser ensemble et organiser une prospective commune.

Approfondir les efforts concertés autour de trois dimensions pour améliorer les méthodes et les capacités d'intervention, renforcer les capacités d'innovation et de passage à l'échelle :

- Le partage des connaissances et des capacités de gestion des connaissances et le croisement des évaluations
- La mutualisation des capacités d'analyse prospective (en s'appuyant y compris sur des compétences professionnelles et bénévoles présentes et disponibles dans plusieurs organisations du Gi),
- La valorisation des travaux de capitalisation et des apports des groupes thématiques et géographiques pour une meilleure connaissance des compétences et initiatives du Gi et de ses membres.

Pour cela le Gi publie, restitue et diffuse des analyses et réflexions issues de ses journées d'étude et de ses groupes de travail auprès des acteurs publics et privés de la solidarité internationale, en France, en Europe et dans les pays de coopération de ses membres.

L'animation de ces espaces d'échange et la production d'analyses en France et dans les pays de coopération favorisent l'émergence de pôles thématiques et géographiques et consolident ceux déjà existants.

Un dispositif sera imaginé et mis en place pour suivre et évaluer les impacts de ces travaux sur le fonctionnement et les projets des membres.

3. Porter une voix commune

Porter une voix commune c'est promouvoir notre vision partagée de la Solidarité internationale et du développement, selon nos causes communes (pour un monde habitable, pour les droits économiques, sociaux et culturels, pour la solidarité internationale).

Nos organisations sont porteuses de changement social que nous défendons au travers d'initiatives de développement portées avec nos partenaires et équipes locales. Pour défendre cette idée :

- Favoriser la notoriété collective des membres du Gi, en particulier en direction des acteurs privés en France (ESS, entreprises, fondations)
- Profiter collectivement du maillage régional en France du Gi (Lyon, Lille, Poitiers, Marseille, Montpellier, Orléans, Bordeaux, Île-de-France) pour mieux organiser notre approche des collectivités locales françaises et la visibilité du Gi et ses membres.

Avec trois objectifs :

- Des prises de position communes sur les enjeux concernant nos causes, de façon à ce que ces prises de position soient à la fois plus riches et plus percutantes.
- Le renforcement des capacités de négociation des membres du Gi vis-à-vis des bailleurs de fonds, y compris en l'élargissement à d'autres administrations nationales ainsi qu'à la coopération décentralisée et aux fondations & entreprises. À l'international, au niveau européen notamment, il faudra se donner un niveau de priorité et une stratégie.
- Associer nos partenaires locaux à nos réflexions, en particulier prospectives, et peser sur l'orientation des politiques, notamment pour donner un contenu nouveau à une coopération solidaire et partenariale. Cette approche pourrait conduire à proposer des actions de plaidoyer portées par le Gi en tant que tel.

Principes d'Aubagne en matière de plaidoyer (adoptés par le CA du Gi de septembre 2015)

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

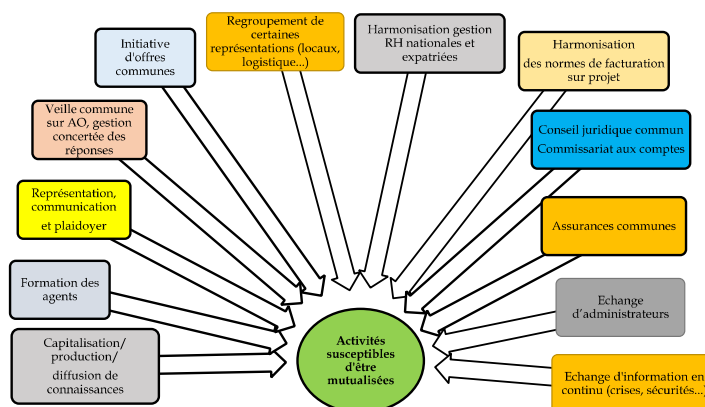
- Le Gi n'a pas de compétences sur le sujet, alors il ne s'exprime pas en tant que tel ou se retranche derrière Coordination Sud.*
- Le Gi dispose déjà d'une note de positionnement sur le sujet, notamment grâce à ses journées d'étude Traverses : la personne sollicitée informe le CA de la sollicitation et dispose de fait d'un mandat du Gi s'il porte les positions exprimées dans les documents de 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.

4. Exploiter de nouvelles pistes de mutualisation

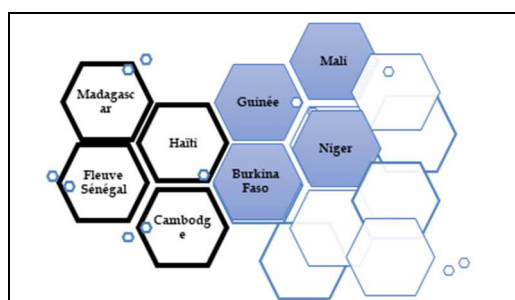
Il faut continuer de renforcer la solidarité au sein même du Gi. Pour cela il convient de poursuivre l'identification de toutes les activités pouvant donner lieu à une mutualisation.

Potentiellement, ces domaines sont nombreux :



Sont à envisager pour les 3 années à venir les pistes de mutualisation suivantes :

- Des actions de formation ou d'ingénierie pédagogique, internes ou pour les projets, en les confiant de manière privilégiée, mais non exclusive, aux membres expérimentés dans ce domaine.
- Certaines fonctions support : conseil juridique, ...
- La veille sur les appels à projets, après avoir analysé les gains en temps et en budget et les modalités de gestion équitable des informations. Selon les principes adoptés lors du CA de Marcq-en-Barœul du 26 novembre 2015.¹
- Rationaliser, quand c'est possible et pertinent, le dispositif des représentations locales en mutualisant tout ou partie des locaux, logistique et services administratifs.



¹ Tant que faire se peut, 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. 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.

D'autres options sont ouvertes en matière de mutualisation :

- La mise en place du Groupe « transition écologique » pourra aboutir à une démarche RSO partagée ;
- L'activité de consultance externe pourrait être mieux coordonnée après avoir examiné la pertinence et faisabilité de créer éventuellement à terme une structure unique, ou de se regrouper dans une structure déjà existante parmi les membres : IRAM, TERO (créé par AVSF), RESEA (pour l'APDRA) ;
- Renforcer les échanges de compétences en favorisant le partage de collaborateurs et la mobilité des personnes entre les organisations membres (voire à moyen terme à mettre en œuvre un groupement d'employeurs) ;
- Vie associative : favoriser les échanges, en particulier les « échanges réciproques d'administrateurs », et notamment en se donnant quelques principes à ce propos. S'inviter réciproquement aux AG et aux évènements organisés par les uns et par les autres.

Pourront participer à ces propositions et *in fine* y adhérer tous les membres ou seulement une partie d'entre eux, au rythme qui leur conviendra.

III. Les contraintes

Tout changement présente des risques. L'effort de rapprochement des membres du Gi en porte deux :

1. La concurrence entre membres du Gi existe. Elle peut être pénalisante. Certaines situations concurrentielles, en particulier vis à vis de la recherche de financements, apparaissent comme un frein aux coopérations et/ou comme une difficulté à la fluidité des relations entre les membres du Gi.

Trois solutions sont avancées : dresser une cartographie des actions et des implantations et identifier les frottements possibles ; cultiver un « réflexe Gi » de dialogue et transparence afin de systématiser la recherche de partenariat ; se présenter unis face aux partenaires financiers publics.

2. Les moyens propres du Gi sont limités, l'action collective repose en grande partie sur ses membres. Cela suppose :

- une rationalisation et une priorisation du temps dédié à telle ou telle action, notamment de l'engagement externe (C-SUD ...)
- chaque organisation doit aussi s'organiser pour dégager du temps pour le travail collectif que nécessite le Gi.

Ce travail dédié au collectif doit être pensé et conduit comme un investissement, fondé sur l'hypothèse qu'une fois les pratiques collectives en place, les membres constateront alors qu'ils font plus de choses ensemble en continuant à conduire l'essentiel concernant leur organisation.

Le travail collectif au sein du Gi ne va pas permettre de « gagner du temps » ; il va permettre de « faire des choses différentes » pour une plus grande efficacité du collectif et de chacun de ses membres dans un monde de la solidarité internationale en profond changement.

IV. Des principes à conforter

Principes de mise en œuvre du Cadre de coopération Synergie Gi

Quelques principes pour un réel rapprochement peuvent être confirmés :

1. Les directrices et directeurs des organisations du Gi, mais aussi leurs administratrices et administrateurs, doivent conduire le processus ; ils et elles en sont les acteurs principaux ; ils et elles doivent réellement faire percoler les activités du Gi au sein de leur propre organisation centrale et décentralisée ;
2. Ce cadre de coopération repose aussi sur les équipes terrain, sur leur « désir » et la volonté de travailler ensemble, ce qui suppose aussi un message clair et renforcé des directions et conseils d'administration ;
3. Il faut jouer sur l'intelligence collective et pour cela sortir de sa « zone de confort », déverrouiller les résistances internes, faire preuve de volontarisme, mais aussi de pragmatisme ;
4. Les mesures prises en matière de rapprochement doivent être systématiques et non velléitaires ; elles doivent contribuer à créer un climat de confiance dans le respect de la diversité ;
5. Le processus doit être envisagé au sens d'un « exercice dont la conclusion n'est pas écrite à l'avance » (le modèle organisationnel futur n'est pas établi et en particulier, la fusion n'est pas une option à court/moyen terme) ; l'enjeu immédiat est peut-être plutôt de « savoir gérer la géométrie variable » : trouver des formules permettant des coopérations délimitées dans le temps et l'espace ;
6. 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 ;
7. Elle est également de se donner un nouveau calendrier (2022-2025) au terme duquel, un nouvel inventaire des collaborations réussies et en échec permettra d'identifier les facteurs de réussite et d'échecs.

Sur la base de ces réflexions collectives, 15 engagements sont adoptés pour la période 2022-2025 (en fiche séparée).

Au terme de cette troisième période de rapprochement de nature opérationnelle avec ses arrangements organisationnels, la question se posera de savoir s'il faut aller vers un nouveau modèle institutionnel global.