



Synergie *Gi* revisité

Un projet de rapprochement 2019-2021

Adopté par l'Assemblée générale du 11 juin 2019

Synergie <i>Gi</i> revisité	1
1. Constats d'étape.....	2
2. Le bilan des 8 engagements du cadre de coopération « Synergie <i>Gi</i> »..	4
3. Un approfondissement : l'atelier de décembre 2018	6
4. Orientations revisitées pour 2019-2021.....	7
5. Des principes de base confirmés	8
6. Propositions complémentaires.....	10
Annexe I. Principes d'Aubagne en matière de plaidoyer (CA de septembre 2015)	12
Annexe II. Principes de Marcq en Baroeul en matière de consortium (CA du 26 novembre 2015).....	12
Annexe III. Rappel 8 engagements du Cadre de partenariat 2017.....	13

Le Groupe *initiatives* est né en 1993, avec la volonté d'être « un regroupement d'associations d'experts en matière de développement qui veulent partager leurs expériences, mettre en avant leurs compétences et promouvoir des innovations ». Par ses statuts, il se fixe deux objectifs :

1. constituer une force de proposition de services et d'innovations : par les études, la conduite de projets et programmes de développement, la formation, le suivi, l'évaluation ;

2. négocier des relations contractuelles et de nouveaux modes de financement avec les bailleurs de fonds, tenant compte des spécificités techniques et méthodologiques des associations membres.

L'adhésion à une dynamique de rapprochement est partagée par ses 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 de développement.

Le Cadre de coopération de janvier 2017 reprend huit engagements 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 *consortia*. 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.

1. Constats d'étape

L'évolution des métiers et des compétences

Dans un monde fluide, la complexité va devenir la règle. D'importantes mutations vont intervenir dans l'écosystème de la coopération internationale :

- dans les thématiques, avec une référence systématique aux Objectifs du développement durable, avec une croissance en particulier des actions climat ;
- dans l'écosystème financier du développement, avec la montée en puissance de la RSE au sein des entreprises, du mécénat d'entreprise, de *l'impact investing*, de l'ISR, des coalitions d'acteurs ;
- dans les technologies, une évolution vers plus d'économie numérique dans les services ou de biotechnologies dans le processus de production ;
- dans les démarches. L'économie sociale et solidaire, dans ses différentes facettes, vient conforter la logique des projets de développement de type inclusif ;
- dans les modalités de financement (modèles hybrides, approche par les résultats) ;
- et donc dans les métiers des professionnels des organisations du Groupe *Initiatives*.

Ces mutations obligent dès à présent au partage d'expériences et à la mutualisation de compétences avec de multiples avantages : meilleure adaptation aux

mutations de l'écosystème, économies d'échelle et rétablissement de marges de manœuvre financières.

La délicate question de la concurrence

Les « marchés » de l'expertise comme celui de l'intervention s'élargissent à de nouveaux financements, hors du financement public traditionnel. Dans le même temps, les « marchés » portent sur des montants de plus en plus gros (un « petit » projet pour l'Union européenne est de 5 à 15 millions d'euros). La concurrence va logiquement s'exacerber et les « petits » pourraient rencontrer de grandes difficultés sous l'effet implacable de la concentration.

Aucune organisation du *Gi* n'est assez grande et forte pour offrir une palette large et suffisante de prestations, et surtout, pour les bailleurs, de couverture des risques. La spécialisation peut avoir un sens, surtout quand elle est adoubee par une bonne réputation (ce qui souvent le cas pour les membres du *Gi*), mais une action s'impose sur divers lieux pour la valoriser : communication, relations publiques, démarches prospectives, veille... La concurrence entre membres du *Gi* sera à terme pénalisante. Même si elle se justifie à court terme par des préoccupations de « marché », elle est inéluctablement perdante. La 1^{ère} réponse est celle du **développement et maintien de compétences de haut niveau, mais aussi de la mutualisation croissante de services et fonctions entre membres, adossée à une politique de communication renforcée.**

La singularité relative du Gi

Le *Gi* offre un paysage diversifié : des organisations de taille variable (de 20 à 720 salariés), de compétences très spécialisées (la santé pour Solthis, la pisciculture paysanne pour Apdra, l'agriculture, l'élevage paysans pour Avsf et AgriSud et la transition énergétique et le climat pour le Geres), à d'autres plus nombreuses (Gret, IRAM, ID, InterAides) ou généralistes (Grdr : le territoire prime sur le secteur), sur des régions plus ou moins diversifiées. Mais l'Afrique de l'Ouest est une dominante partagée, de même que Haïti et Madagascar.

Certaines ne manifestent pas le désir de croître trop vite, voire de croître tout simplement, pour privilégier une vocation artisanale « haute couture » ; d'autres ont une ambition de croissance maîtrisée, 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, ou d'en perdre la qualité.

Les organisations membres apparaissent très clairement comme des organisations professionnelles reposant sur les compétences de leurs « experts ». Certaines comme l'Iram 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 (les migrants au Grdr) abordée par une démarche particulière (« la gouvernance citoyenne des territoires »).

Certaines associations se caractérisent par une articulation très originale entre des structures actives du Nord et du Sud, défrichant, parfois de longue date comme le Grdr, des formes de partenariat exigeantes et novatrices. L'enracinement local, en France, est une caractéristique - et potentiellement une force - des membres « provinciaux ». D'autres encore, combinent dans des proportions diverses fonctions

d'expertise, actions de terrain et vie associative dense en France. Le CIEDEL est aussi une institution universitaire.

Mais **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 solutions qui renforcent l'appropriation par les bénéficiaires.

La singularité revendiquée sans complexe par le *Gi* en tant que collectif repose sur le fait que ses membres se définissent comme des associations professionnelles et qu'ils se positionnent sur des compétences, des métiers et des cibles bien identifiés.

La professionnalisation correspond généralement au double sens du mot : compétence professionnelle et structure d'action reposant principalement sur des professionnels salariés. La place du bénévole (professionnel et militant) est présente chez certains des membres du *Gi*, mais elle prend des formes diverses selon les membres (d'un engagement assez important à la simple participation aux instances associatives). Globalement, ces modes de fonctionnement se distinguent fortement d'autres ONG membres de Coordination Sud d'abord structurées sur des actions de plaidoyer, de jumelage, de parrainage, de volontariat, etc. et qui tiennent à afficher d'abord leur caractère bénévole ou militant, quand bien même le fonctionnement de certaines peut reposer sur des appareils de permanents salariés imposants.

Les atouts comparatifs du Gi

Avec 12 organisations, un bon maillage sur le territoire français (Lille, Lyon, Marseille, Poitiers, Montpellier, Orléans, Paris et bientôt Bordeaux), une présence dans une cinquantaine de pays sur trois continents, un effectif de 1 800 professionnels, le *Gi* peut s'afficher en force avec une certaine légitimité dans un positionnement original d'expertise associative pour le développement. Mais 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 pour une efficacité constatée.

Un autre atout du *Gi* est la manière commune d'aborder le développement et de se positionner sur des thèmes clés (agriculture familiale, énergies renouvelables, nutrition, accès à l'eau, gouvernance locale, citoyenneté...) et sur les modalités du partenariat. De ce point de vue, le programme Traverses exerce un effet fédérateur. Si tous y participent ! Il faut en profiter au maximum, le temps du financement de l'AFD (jusqu'en 2020).

2. Le bilan des 8 engagements du cadre de coopération « Synergie Gi »

Le cadre de coopération signé en 2017 a concrétisé la volonté de collaboration autour des huit engagements suivants, par tous partagés.

<i>Engagements</i>	<i>Mise en œuvre 2017 et 2018</i>
1. Mettre systématiquement la mention « membre du Gi » dans les	Inscription effective dans les rapports d'activités des membres (couverture et texte)

<i>documents de communication institutionnelle</i>	
<i>2. Utiliser les outils de communication décidés en commun (charte graphique, plaquette, lettre, Traverses...)</i>	Plaquette <i>Gi</i> réalisée et diffusée Site internet créé et alimenté
<i>3. S'afficher ensemble de manière proactive dans les espaces de concertation et de décision (CSud, CNDSI, Afd...)</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Mission à Rome du <i>Gi</i> - Evaluation traverses II, négociation et signature Traverses III - Olivier Bruyeron, représentant officiel <i>Gi</i> au CA de CSud - Préparation en amont/restitution des CA de CSud - Pierre Jacquemot, représentant officiel <i>Gi</i>/CSUD au CNDSI - Préparation/restitution des réunions du CNDSI - Présence dans les commissions de CSud - A l'Afd : UCA, Sahel, fonds Minka, dialogue CIT-OSC, réformes des procédures... - Portage du Traverses Risques à Bruxelles via COFRI-CSud et <i>Gi</i> : Traverses 49 prévu sur consortias piloté par AVSF-Geres
<i>4. Appliquer les principes d'Aubagne en matière de plaidoyer et de prise de position</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Souvent, alignement en tant que <i>Gi</i> sur les positions portées par CSud - Positionnement singulier sur LOPDSI (parlementaires, Berville, plaidoyer, préparation de la loi). - Positionnement vigilant sur évolution d'Expertise France
<i>5. Rationaliser la participation du <i>Gi</i> aux groupes de travail et aux divers réseaux</i>	Cartographie des participations des membres à des groupes de travail (CSUD-C2A, CSUD-Climat, CSUD-COFRI, CSUD-LOP, CFSI, F3E, PSEau, CERISE, Inter-Réseaux...) Mais pas d'action spécifique <i>Gi</i> engagée dans les réseaux.
<i>6. Investir dans le croisement des pratiques et la capitalisation, dans les métiers communs</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Groupes thématiques : micro-finance, entrepreneuriat, climat, énergie en 2017. Eau-assainissement-déchets en 2018 - Activation du groupe métier DO/DAOI et préparation dossier Fonds de garantie (en cours) - Conseil juridique : adhésion à AADH et répertoire des juristes (en cours) - Assurances et couvertures communes : en cours - Formation Ciedel et proposition GRDR : offres de services - Activation du groupe communication - Initiative Bassin fleuve Sénégal d'échanges et d'harmonisation des pratiques
<i>7. Multiplier les occasions de capitalisations communes</i>	Traverse : 2 publications en 2017-2018 : n°46 risque projet et n°47 artisanat 2018/2019 : Réalisation du Traverses 49 (Jeunesse)

	Publication Geres-Gret sur électrification rurale (Afrique contemporaine) Pas avancé : identification des sujets transversaux susceptibles d'alimenter un « think tank ».
8. Engager des actions concrètes de mutualisation des offres par la constitution de consortia	Voir baromètre : Plus de 52 actions en collaboration (au moins 2 membres ensemble) Préparation du projet 3 Frontières Sahel (Iram, Avsf, Gret, Ciedel)

3. Un approfondissement : l'atelier de décembre 2018

L'atelier du 10 décembre 2018 a constitué une nouvelle étape dans la réflexion engagée autour du projet de rapprochement « Synergie Gi » initié par le CA du 8 février 2016, travail prolongé par la mission d'écoute décidée au CA du 17 novembre 2017 et conduit par 6 administrateurs et administratrices afin d'échanger avec les 10 organisations membres sur la façon dont elles se projettent dans ce qui constituerait un « Gi idéal à moyen/long-terme ». Cette réflexion s'est également appuyée sur le bilan des actions menées sur la période 2016-2018 au titre de Synergie Gi et de l'accord de partenariat, présenté ci-dessus.

Les 4 raisons principales sur lesquelles se sont accordés les participant-es sur les raisons d'agir ensemble sont les suivantes :

1. Agir mieux et plus, au bénéfice de nos partenaires locaux et des populations, dans le respect de nos diversités et de nos spécificités.
2. Ensemble, faire face aux évolutions du contexte externe en considérant les risques et les opportunités qu'il emporte.
3. Parler d'une voix commune pour gagner en reconnaissance et en légitimité.
4. Être plus efficaces pour optimiser nos capacités d'action.

Au-delà de ces quatre raisons principales de « faire ensemble », les membres du Gi recensent également une raison subsidiaire concernant le renforcement des partenariats. En particulier dans les pays où interviennent les différents membres du Gi, la coopération pourrait permettre d'optimiser l'interaction avec certains partenaires locaux.

Les participant-es se sont donc attelés à caractériser les modalités d'action leur permettant de répondre aux 4 principales raisons d'agir. Le processus de coproduction et le vote ont permis de retenir les modalités présentées ci-dessous, et à proposer un Synergie Gi revisité 2019-2021.

4. Orientations revisitées pour 2019-2021

Construire des consortia.

Dans la lignée des efforts déjà entrepris et résultats déjà atteints (voir baromètre) l'idée est de favoriser des « coopérations renforcées » entre certains membres, soit pour répondre à un appel d'offres ou un appel à projet, soit pour porter de manière proactive un projet ou un programme. La dynamique de construction de projets en commun, est un élément pour augmenter la confiance et réguler la concurrence. Les membres du *Gi* doivent apprendre à se présenter ensemble auprès des bailleurs, par exemple pour émarger au fond vert (en retenant qu'il devrait y avoir à l'avenir plus de budgets pour les acteurs non gouvernementaux porteur de coopération pour le développement). Le Traverses 49 est précisément consacré aux Consortia sur projets.

Capitaliser ensemble et organiser une prospective commune.

Les participant-es ont retenu l'idée d'approfondir les efforts concertés autour de trois dimensions :

- Le partage des expériences pour améliorer les méthodes d'intervention, croiser les évaluations, renforcer les capacités d'innovation...
- La mutualisation des capacités de veille et d'analyse prospective (en s'appuyant y compris sur des compétences professionnelles et bénévoles présentes et disponibles dans plusieurs structures membres du *Gi*),
- Une meilleure connaissance de l'offre *Gi* et de ses membres en valorisant les travaux de capitalisation, les apports des groupes thématiques.

Promouvoir une voix commune et « plaider » ensemble, en combinant trois objectifs :

- Le renforcement des capacités de négociation des membres du *Gi* vis-à-vis des bailleurs de fonds nationaux et internationaux. En France, se pose la question de l'élargissement à d'autres administrations nationales que AFD et MAE – en particulier Expertise France – ainsi qu'à la coopération décentralisée et aux fondations & entreprises. A l'international, au niveau européen (Commission & Parlementaires) notamment, il faudra se donner un niveau de priorité (entre organismes mais surtout par rapport au travail à faire en France) et une stratégie.
- Des prises de position communes sur les enjeux auxquels les membres tentent parfois de répondre chacun de leur côté, de façon à ce que ces prises de position soient à la fois plus riches et plus percutantes.
- Peser sur l'orientation des politiques, notamment pour donner un contenu nouveau à une coopération solidaire et partenariale, au-delà d'une simple et désuète « aide publique au développement ». Les partenaires doivent être associés aux réflexions du *Gi* sur les réflexions prospectives et la coopération entre partenaires. Cette approche pourrait conduire à proposer des actions de plaidoyer portées par le *Gi* en tant que tel, visant à instaurer un événement référence, un *Gi* day...

Mutualiser des moyens et des services

Peuvent être retenues les pistes prioritaires suivantes :

- **Renforcer les échanges de compétences en favorisant la mobilité des personnes entre les organisations membres** (voire à mettre à moyen terme en œuvre un groupement d'employeurs) ;
- **Mutualiser certaines actions de formation** (internes pour les équipes, externe sur les projets) en confiant de manière privilégiée (i.e. non exclusive) au CIEDEL les activités de formation, d'accueil de stagiaires et d'ingénierie pédagogique liées à nos opérations et à nos organisations. En retour, le CIEDEL associerait davantage de membres du *Gi* comme formateurs à ses actions. Lyon pourrait ainsi devenir le site de formation du *Gi*. Ce projet reste à mettre en œuvre.
- Mutualiser d'autres services non spécifiques relevant d'activités transversales : **comme la capitalisation**, etc. ;
- **Mutualiser des fonctions support : outils numériques, CAC, conseil juridique, gestion RH** ;
- Développer des services partagés : **fonds de trésorerie et garantie mutuelle**

5. Des principes de base confirmés

L'option adoptée est désormais clairement celle du rapprochement entre les membres du *Gi* autour des orientations ci-dessus présentées, lequel peut prendre différentes formes. Si les différences apparaissent encore comme un frein, un rapprochement suppose une démarche volontariste pour les dépasser, et construire un projet politique et entrepreneurial qui ait du sens au regard des défis.

La demande de rapprochement se révèle être partagée par toutes les directrices et tous les directeurs. Elle repose sur 5 besoins :

- le besoin de sortir de l'isolement et le besoin d'appartenance (effet club) ;
- le besoin d'échanger et de réfléchir sur ses pratiques pour les enrichir (effet capitalisation) ;
- le besoin d'innover, de produire du changement (effet lab) ;
- le besoin de se présenter plus fort sur le « marché » (effet consortium).
- Le besoin de peser sur le politique (effet groupe de plaidoyer/lobbying).

Principes de mise en œuvre de Synergie Gi

Quelques principes pour un réel rapprochement peuvent être confirmés :

1. Les directrices et directeurs du *Gi*, mais aussi les administratrices et administrateurs doivent conduire le processus ; ils en sont les acteurs principaux ; ils doivent réellement percoler sur les activités du *Gi* au sein de leur propre organisation centrale et décentralisée ;
2. *Synergie Gi* repose aussi sur les équipes terrain, sur leur « désir » et la volonté de travailler ensemble (ce qui suppose un message clair et renforcé sur les mois et années à venir) ;

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 (2019-2021) au terme duquel, un nouvel inventaire des collaborations réussies et en échec permettra d'identifier les facteurs de réussite et d'échecs.

Les contraintes

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

La concurrence entre membres

Certaines situations concurrentielles, en particulier sur le terrain, apparaissent comme un frein aux coopérations et/ou comme une difficulté à la fluidité des relations entre les membres du *Gi*. 3 solutions sont avancées : dresser une cartographie des actions et des implantations (pour savoir où sont les uns et les autres et identifier les frottements possibles) ; cultiver un « réflexe *Gi* » de dialogue et transparence afin de systématiser la recherche de partenariat ; se présenter unis face à l'AFD et autres partenaires publics français – EF, etc. - (exemple des 3 Frontières).

Le manque de temps

En préalable, les participant·es soulignent que si le *Gi* est central, alors il doit être au centre des préoccupations de chacun de ses membres. Il appartient donc aux membres d'allouer les ressources et le temps nécessaires pour faire vivre ce projet commun. Les efforts doivent conduire chaque organisation membre à analyser leur fonctionnement interne, et à promouvoir les réorganisations permettant de dégager du temps pour le travail collectif que nécessite le *Gi*. Ce travail 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.

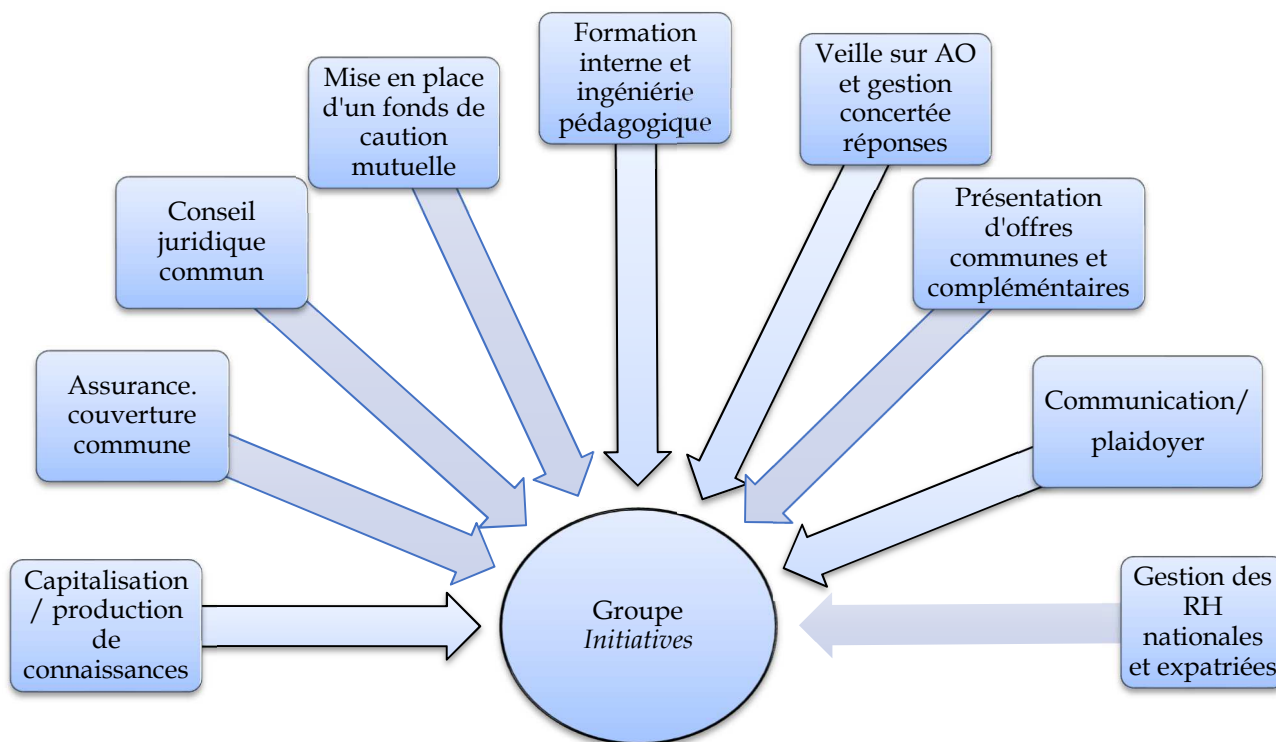
6. Propositions complémentaires

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 accrue de services, fonctions ou représentations** à différentes **formules de rapprochement organisationnel** entre membres. Elles constituent autant d'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.

D'autres pistes de mutualisation

Les pistes de mutualisation sont nombreuses.

Pôles d'appui à mutualiser



Un pas en avant significatif consisterait à réaliser des expériences de mutualisation de l'activité d'expertise, puis à examiner la pertinence et faisabilité de créer à terme une structure unique, ou de se regrouper dans une structure existante déjà créée par des membres : IRAM, TERO (créé par AVSF), RESEA (pour l'APDRA), avec un secrétariat commun et des outils communs (fichiers experts, veille des appels d'offres, etc.).

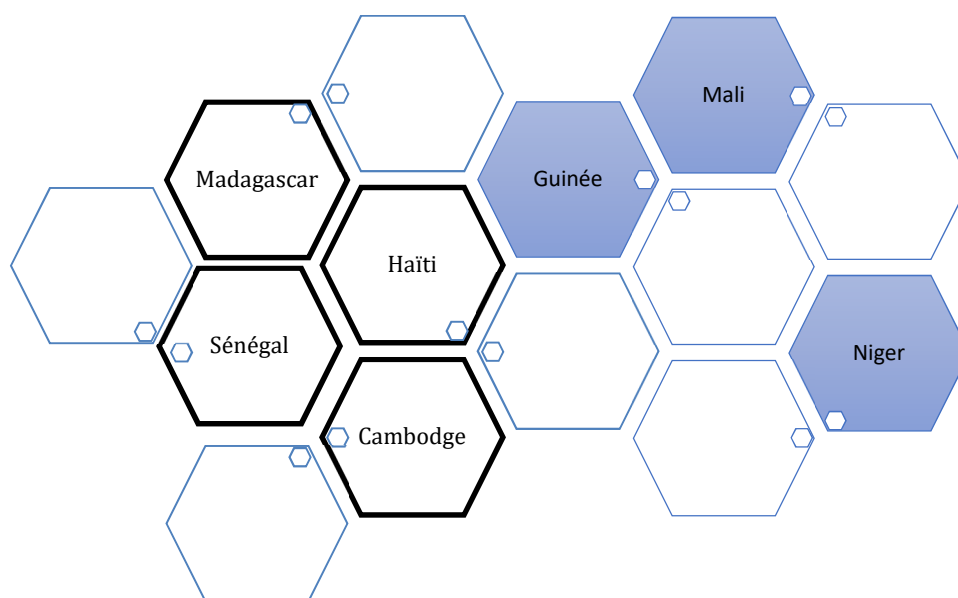
La mobilité des experts, l'échange d'administrateurs

Être ouvert à l'**échange réciproque de postes d'administrateurs** et s'inviter réciproquement aux AG et aux ateliers organisés par les uns et par les autres.

La rationalisation des représentations locales

Quand cela se révèle pertinent, **rationaliser le dispositif des représentations locales** en rapprochant/ fusionnant local, logistique et certains services administratifs – si faisable - autour par exemple, de l'organisation la plus anciennement implantée et/ou la plus importante en taille. L'expérience de **bureaux communs Gi et/ou représentations communes renforcées** peut être tentée par exemple sur certains pays : Haïti, Cambodge, Madagascar, Sénégal, Guinée, Mali, Niger.

Des représentations communes renforcées



Le maillage régional

Profiter collectivement du **maillage régional** en France du Gi (Lyon, Lille, Poitiers, Marseille, Montpellier, Orléans, Bordeaux, Ile de France) pour mieux organiser notre approche des collectivités locales françaises et la visibilité du Gi et ses membres régionaux, comme force de propositions et d'actions.

⇒ Au terme de cette seconde 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, de type fédéral ou confédéral.

Annexe I. 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.

Lors de l'atelier de novembre 2018, le groupe a avancé de nouvelles recommandations :

- Prendre en compte des contenus différenciés :
- Revendiquer, notamment concernant le contenu des politiques publiques ;
- Porter une parole publique pour peser sur les sujets traités par les membres du *Gi* ;
- Faire du lobbying pour défendre et promouvoir les capacités d'action des membres.

À noter que l'action de lobbying s'articule avec la représentation syndicale qu'est Coordination Sud. À ce titre CSud est à la fois un véhicule (pour faire passer des messages) et une cible (pour que CSud prenne mieux en compte les attentes du *Gi*).

Ces prises de parole doivent impérativement se nourrir des expériences de terrain des membres. C'est cet ancrage qui donne un tour particulier aux contenus promus par le *Gi*. Et ce sont ces spécificités qu'il faut tout prix préserver. La place des partenariats Nord Sud devrait être prédominante dans la formulation des messages.

Ce plaidoyer repère différentes cibles : Public au sens large ; Bailleurs ; États ; Institutions ; Europe et de fait les messages doivent être adaptés à ces différentes cibles.

Est posée la question du portage des actions de plaidoyer qui impose de travailler sur la gouvernance du *Gi* de façon à ce que les différents membres comprennent bien ce que sont les messages portés par le *Gi* au nom de l'ensemble de ses membres, versus ce que seraient des opérations conduites par quelques membres seulement, en leur nom propre ou au nom d'un groupement ad hoc.

Annexe II. Principes de Marcq en Baroeul en matière de consortium (CA 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.

Annexe III. Rappel 8 engagements du Cadre de partenariat 2017

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).

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.

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.

