

GRET

Groupe de recherche et
d'échanges technologiques

Le Gret en 2012, un acteur international et un producteur d'idées pour le développement durable

Janvier 2008

GRET

Groupe de recherche et d'échanges technologiques
Campus du Jardin Tropical, 45bis, avenue de la Belle Gabrielle
94736 Nogent sur Marne Cedex France
Tél. : 33 (0)1 70 91 92 00
gret@gret.org - <http://www.gret.org>

Sommaire

INTRODUCTION	5
CE QUE NOUS SOMMES	7
I. NOTRE SOCLE	9
1. Notre vision	9
2. Notre objectif : développement durable et lutte contre la pauvreté et les inégalités	10
3. Notre mission : l'action concrète, les politiques et la production de connaissances	10
4. Notre identité : professionnels, collectifs, engagés	11
II. UN ENVIRONNEMENT EN MUTATION	12
1. Le cadre international du développement	12
2. L'évolution de notre « marché »	13
2.1 Les tendances actuelles des bailleurs	13
2.2 Le poids croissant des maîtres d'ouvrage publics des pays concernés	17
2.3 De nouvelles modalités d'intervention pour les ONG	17
III. DES METIERS POUR REMPLIR NOS MISSIONS	18
1. Quatre postures	18
2. Les quatre métiers	19
3. Le modèle économique	20
IV. AGIR ET PRODUIRE DES IDEES POUR LE DEVELOPPEMENT DURABLE	21
CE QUE NOUS SERONS DANS 5 ANS	23
I. LE GRET EN 2012	25
II. RETROUVER UN EQUILIBRE ENTRE LES QUATRE METIERS	26
III. CONSOLIDER NOTRE MODELE ECONOMIQUE	27
IV. PRECISER ET CONSOLIDER NOTRE PRESENCE DANS LES PAYS	28
V. ELARGIR NOS PARTENARIATS ET DEVELOPPER DES ALLIANCES	29
VI. CONSOLIDER NOTRE MISSION DE CONTRIBUTION A LA RECHERCHE	31
VII. CONCLUSION	32

INTRODUCTION

Le processus d'élaboration du projet stratégique du Gret a été lancé au séminaire interne d'août 2006, et s'est conclu lors de l'assemblée générale de janvier 2008. Cette stratégie succède à celle adoptée six ans auparavant, en février 2002.

Les premières phases d'élaboration de la stratégie ont abouti à la production de quatre documents, dont deux ont été largement discutés lors de l'assemblée générale de janvier 2007, et ont fait l'objet d'un consensus : le premier, intitulé « Le socle », redéfinit ce que nous sommes ; le second présente une analyse de notre environnement. Dans la suite de ces deux premiers textes, et à partir notamment de l'analyse du portefeuille d'activités du Gret, quatre approches possibles, reflets des différents segments d'activité du Gret, ont été identifiées, pour structurer la réflexion stratégique.

À l'issue de ces premiers travaux, le processus d'élection du directeur du Gret a permis aux candidats de se positionner, et la confrontation des idées et des points de vue a permis de faire avancer ce travail stratégique, d'une autre façon.

Les débats sur le projet stratégique ont repris à partir de la prise de fonction de la nouvelle direction en septembre 2007, débats menés au sein des instances de gouvernance du Gret, conseil de direction, conseil d'orientation et conseil d'administration élargi.

Ce que nous sommes

I. NOTRE SOCLE

1. Notre vision

■ Les trois crises

Notre époque est marquée par une triple crise :

- les menaces qui pèsent sur l'environnement de notre planète se précisent et s'aggravent ;
- les écarts de richesses se creusent entre les différentes régions du globe ;
- les inégalités sociales s'amplifient dans la plupart des pays.

Les frustrations qui naissent de l'inégal accès aux ressources, à la connaissance et aux pouvoirs avivent les tensions sociales et internationales et contribuent aux crises politiques ouvertes qui secouent la planète.

Cependant, des mouvements positifs doivent aussi être soulignés, comme par exemple :

- des sociétés au Sud riches de pratiques sociales innovantes et inclusives ;
- des initiatives et des formes de développement économique particulières ;
- des modalités de gouvernance et d'organisation politique participatives ;
- des innovations citoyennes ;
- des acteurs intermédiaires d'appui.

■ La réhabilitation de l'État

Nous ne croyons pas que la seule croissance économique mondiale apporte une solution à ces trois crises : celles-ci ne se résoudront pas d'elles-mêmes, par les seules vertus du marché.

Nous sommes persuadés de la nécessité de systèmes de régulation, qui, à différents niveaux, contraignent les acteurs économiques à prendre en compte les enjeux sociaux et environnementaux de ce début de siècle.

Cette nécessité plaide pour la réhabilitation du rôle de l'État au-delà de ses seules fonctions régaliennes et pour son renforcement dans les pays où il est particulièrement faible. L'amélioration de sa gouvernance et de l'efficacité de ses administrations sont une des conditions premières de cette réhabilitation et de ce renforcement.

■ La co-construction des politiques publiques

Pas plus que le marché, l'État n'est vertueux en lui-même. Les modes de régulation qui nous semblent indispensables à la résolution « des trois crises » ne peuvent résulter que de processus de co-construction qui à différents niveaux (macro, méso, micro) associent les acteurs du public, du privé et ceux du « tiers secteur » : la société civile.

Ces processus et leurs enjeux ne se limitent pas aux phases de dialogues et de négociations qui concluent leurs principales étapes. Ils incluent en particulier l'affermissement des sociétés civiles, le renforcement de la place occupée dans ces sociétés par les groupes sociaux les plus défavorisés, et l'information de l'opinion publique. Ils se nourrissent d'expérimentations sociales et de mises en débat argumentées.

La mission des ONG, la nôtre en particulier, s'inscrit dans ces processus. Nous devrions en être des agitateurs influents.

2. Notre objectif : développement durable et lutte contre la pauvreté et les inégalités

■ Le refus de la pauvreté, des exclusions, des inégalités, et des crises environnementales

L'action du Gret s'inscrit donc dans le vaste mouvement des personnes et des institutions qui, dans toutes les régions de notre planète, n'acceptent pas la fatalité de ces « trois crises » et œuvrent pour un développement durable et solidaire.

Cette action se fonde sur un refus de la misère et de l'aggravation des inégalités entre les différents pays et à chaque niveau des sociétés nationales. Elle intègre également, de manière croissante, la lutte contre les menaces environnementales qui pèsent sur l'avenir de notre planète.

L'amélioration durable des conditions de vie des populations et la réduction des inégalités sont ses finalités.

■ Le revenu, l'accès au service, et la reconnaissance sociale

Le Gret partage cette conception de la lutte contre la pauvreté et les inégalités qui lie intimement l'accroissement et la sécurisation des revenus, l'accès des populations à des services de base de qualité, la reconnaissance des droits et l'accès de tous les groupes sociaux aux différentes formes de pouvoir.

3. Notre mission : l'action concrète, les politiques et la production de connaissances

■ Nos trois modes d'action

La spécificité du Gret tient, pour une part, à sa volonté de conjuguer l'action concrète, l'intervention sur les politiques, et la production de connaissances. Il entend enrichir ces trois pratiques les unes par les autres.

■ Concourir directement à des actions aux impacts concrets

Convaincu que le développement durable se construit pas à pas avec les institutions et les populations locales, le Gret veut agir concrètement et directement au plus près du terrain. Il intervient directement sur et par des projets innovants, en accompagnant des acteurs impliqués dans l'action. Il intervient selon la gamme diversifiée des modes d'action qu'autorise sa position d'organisation non gouvernementale, en privilégiant une coopération de la présence. Il développe chaque fois que possible des partenariats avec les organisations locales visant leur

renforcement. Conscient du fait que le développement est avant tout affaire de changement social, il privilégie des interventions de longue durée.

■ **Peser sur les politiques**

Mais les changements auxquels nous entendons contribuer ne résulteront pas essentiellement d'une somme de projets. Ils dépendront d'abord et avant tout de changements politiques : de règles internationales plus justes, de pratiques rénovées d'aide au développement, de politiques publiques nationales et locales plus effectivement ciblées sur les enjeux du développement durable. Ces évolutions procéderont d'un autre partage du pouvoir, des progrès de la démocratie et de l'adoption de modes de gouvernance plus participatifs.

Le Gret intervient donc aussi dans les arènes politiques, et vise à l'évolution des politiques, aux différents niveaux, international, national et local.

■ **Contribuer à la production et à la diffusion de connaissances, promouvoir l'innovation**

Historiquement, le Gret s'est construit sur une première « mission », la production et la diffusion de références utiles aux acteurs du développement. Cette mission traduit la place que nous accordons à l'innovation, motrice des processus de développement. Elle concrétise deux idées fortes : l'accompagnement du changement social est aussi une question de méthode, de savoir-faire, et de connaissances ; l'accès du plus grand nombre à cette connaissance est un enjeu majeur de développement.

La production de cette connaissance demande des processus spécifiques, fondés notamment sur la capitalisation des pratiques et l'articulation entre recherche et action. Le choix fondateur de conduire de tels processus a contribué au positionnement actuel du Gret.

■ **Une capacité de médiation et d'articulation**

Pour assurer une bonne articulation entre ces trois modes d'intervention, le Gret a dû développer une compétence particulière en matière d'interface et de montage de projets complexes entre des partenaires de nature différente : les organisations de base, la recherche, la formation, les administrations, le secteur privé et les bailleurs.

4. Notre identité : professionnels, collectifs, engagés

■ **Solidarité et savoir-faire**

Le Gret se définit comme « *une association professionnelle de solidarité et de coopération internationale* » : l'accompagnement du développement, ou la lutte contre la pauvreté (au sens où nous l'entendons), nécessite à la fois engagement et professionnalisme. Il y est question à la fois d'empathie, d'éthique, de cohérence politique, et d'efficacité.

Cette double exigence ne va pas d'elle-même. Nous tentons de l'appliquer à la fois à nos actions et à notre institution.

■ **Une exigence de qualité dans l'action**

Notre professionnalisme doit se concrétiser dans l'action par la mise en œuvre de compétences et de savoir-faire éprouvés, la prise en compte documentée des contextes où nous intervenons, et la mise en œuvre de démarches qualité.

Les objectifs et les modalités de nos interventions doivent être cohérents avec nos choix éthiques et politiques. Cela implique que ces objectifs soient effectivement ciblés sur l'amélioration durable des conditions de vie des populations et les changements sociaux, et que ces modalités soient fondées sur le travail en partenariat, le renforcement durable des capacités des acteurs, et la valorisation des ressources locales.

■ **Une exigence de qualité pour l'institution**

Notre institution elle-même doit traduire cette double exigence dans son organisation et ses engagements.

Notre organisation interne tente de concilier les contraintes économiques que nous imposent notre environnement et le mode de gouvernance démocratique auquel nous sommes attachés. Elle recherche l'efficacité et veille au respect de la transparence. L'utilisation de fonds publics ou caritatifs implique l'une et l'autre.

Au nom de ses engagements, le Gret s'implique dans les initiatives collectives et les campagnes destinées à faire évoluer les politiques des institutions internationales et celles de l'aide au développement. Il travaille le plus systématiquement possible en réseau. Il participe activement aux collectifs d'ONG françaises et européennes avec lesquelles il partage l'essentiel de ses valeurs.

II. UN ENVIRONNEMENT EN MUTATION

1. Le cadre international du développement

■ **Enjeux mondiaux et contestation croissante du néolibéralisme dominant**

La mondialisation a considérablement réduit les marges de manœuvre des gouvernements, désormais très contraints dans l'élaboration de leurs politiques sectorielles. Les enjeux se sont déplacés au niveau des négociations et des organisations multilatérales (OMC, protocole de Kyoto... et dans une moindre mesure régionales (Union européenne, Mercosur, CEDEAO).

Le néolibéralisme reste l'idéologie dominante dans ces enceintes, même s'il est aujourd'hui plus contesté qu'hier par d'autres courants de pensée. Cette contestation s'exprime au sein d'une fraction importante des sociétés civiles qui se sont organisées au niveau mondial et prennent une part de plus en plus importante dans les débats internationaux sur la gouvernance mondiale (notamment au sein des forums mondiaux).

Elle est également portée par des minorités frondeuses au sein des institutions internationales (Stiglitz à la Banque mondiale), des agences de développement et des milieux de l'expertise et la recherche. Mais, si les inimitiés entre agences concurrentes restent tenaces, il n'y a plus

guère d'opposition entre elles. L'idée d'une harmonisation des aides (se traduisant par la coordination des bailleurs) sous la houlette de fait des institutions financières internationales (Banque mondiale et FMI) a considérablement progressé.

■ Une image controversée et une équation momentanément indépassable

Au final, l'aide publique au développement (APD) renvoie une image controversée.

Elle est associée à l'humanitaire et au sentiment croissant d'appartenance à une même planète. Elle garde donc une connotation positive et reste considérée comme une « ardente obligation morale ». Les échos des campagnes conduites par la société civile (contre la dette, pour les objectifs du millénaire) mettent la pression sur les États développés, sommés d'accroître l'APD « réelle ».

Mais l'aide publique est aussi très critiquée et questionnée par une partie des citoyens et par ses propres agents, qui lui reprochent sa faible efficacité et ses coûts. Elle a mauvaise réputation : elle multiplierait les experts surpayés, favoriserait des élites corrompues, et servirait les arrière-pensées politiques et commerciales des pays donateurs. La situation de l'Afrique est le symbole de son échec.

Une nouvelle équation est proposée pour répondre à ces critiques : *Société civile éclairée et structurée + Bonne gouvernance = Bonnes politiques publiques = « La solution »*. La formule n'est pas seulement un produit néolibéral. Elle traduit aussi une tentative très partagée de dépassement de la notion « d'aide au développement ». Nous en sentons bien l'ambiguïté et les limites¹, mais pourtant c'est dans ce cadre que nous devons nous positionner.

Quoi qu'il en soit, aujourd'hui le débat sur « l'efficacité de l'aide » est ouvert assez largement, y compris chez les bailleurs. Au-delà des déclarations de bonnes intentions, comment l'APD peut-elle en effet contribuer à renforcer les États et améliorer la gouvernance d'États faibles ou corrompus ? On se doute qu'il n'y a pas de recette universelle ; l'utilisation des « conditionnalités » a montré ses limites, mais les réflexions sur ce sujet restent pourtant peu avancées.

2. L'évolution de notre « marché »

2.1 Les tendances actuelles des bailleurs

L'orientation actuelle de l'APD internationale se fonde surtout sur le rejet des modes d'aide antérieurs, basés sur la coopération bilatérale, l'appui aux projets, l'importance de l'assistance technique, et prône donc l'inverse, à savoir le multilatéralisme, le recours à des aides budgétaires directes aux États, et la réduction de l'assistance technique surtout bilatérale et publique, remplacée par des prestations de services fournies par des opérateurs privés, dans le cadre

¹ Cette équation gomme les débats sur le contenu des politiques. Elle masque les responsabilités des pays occidentaux. Elle renvoie à plus tard les remises en cause radicales. Elle apparaît « un peu » angélique dans les pays où le contexte politique et social est particulièrement âpre. Son ambiguïté tient en partie à celle de ces deux termes « sociétés civiles » et « gouvernances ».

d'AO ouverts à la concurrence internationale². Elle va de pair avec un mouvement assez général en faveur de la décentralisation politique, censée favoriser la démocratie et améliorer la gouvernance des États.

De même, au nom de l'efficacité de l'aide, les bailleurs cherchent officiellement à réduire les coûts administratifs et les coûts de suivi des programmes, en favorisant systématiquement des programmes et projets de plus en plus gros (recherche d'économie d'échelle), en réduisant leurs personnels chargés du suivi technique des projets (de plus en plus externalisés). Par contre, plus on renforce les contrôles tatillons sur le bon usage des fonds sur le plan des procédures financières, plus on technocratise le suivi des actions en se basant sur des procédures standard mais rigides, moins on s'intéresse au contenu et résultats concrets des projets. En fin de compte l'excès de procédures semble paradoxalement aboutir à réduire la qualité de l'aide en empêchant toute flexibilité et en limitant la prise en compte des dynamiques sociales et des partenariats.

La volonté affichée d'appuyer la mise en place de politiques nationales appropriées, en renforçant la gouvernance des États, et en partenariat avec la société civile semble offrir un espace intéressant pour des organisations telles que le Gret, qui proposent d'appuyer cette élaboration concertée, en s'appuyant notamment sur des expérimentations institutionnelles d'échelle intermédiaire (entre le local et l'international).

■ **Les bailleurs du Gret**

Avant de poursuivre ce panorama, il convient de rappeler que le Gret dépend pour l'essentiel de trois bailleurs principaux, l'UE tout d'abord, le MAE et l'AFD ensuite. Ce sont donc eux que nous connaissons le mieux, et sur lesquels portera l'essentiel de l'analyse qui suit. Pour autant, il nous a semblé utile d'analyser également les tendances des autres bailleurs, d'autant que du fait de l'harmonisation de l'aide, ces tendances de fonds risquent de s'appliquer tôt ou tard à nos propres bailleurs.

■ **Les évolutions du dispositif français de coopération : incertitudes et opportunités**

La coopération française est notre « deuxième client ». Le ministère des Affaires étrangères devrait connaître une profonde réforme, dont les contours ne sont pas complètement fixés. Cependant, il semble que l'on s'oriente vers un transfert des fonds destinés aux ONG vers une autre structure (peut-être l'AFD), une réduction du champ d'intervention de la DGCID. La montée en puissance de l'AFD peut être considérée comme une opportunité : nous avons souvent, par le passé, réussi à monter des projets assez innovants avec ce bailleur. Mais celui-ci risque de devoir ouvrir plus largement ses appels d'offres à la concurrence européenne, d'autant que, lui aussi, opte pour des projets de taille croissante.

² Officiellement, cette nouvelle orientation prône également la réduction des conditionnalités imposées par les bailleurs, au profit de leur alignement sur des politiques nationales élaborées par les États du Sud eux-mêmes avec la participation de leurs sociétés civiles. Dans la pratique, ces politiques nationales sont étrangement calquées sur celles recommandées par le FMI, et on comprend que les processus d'élaboration sont quelque peu influencés par les IFI.

D'autre part, les pouvoirs publics français semblent pencher vers un appui plus pérenne aux ONG via des conventions pluriannuelles, ce qui pourrait être une opportunité aussi pour le Gret, en simplifiant les procédures.

Enfin, si on en croit les promesses faites, l'aide publique française est appelée à croître au cours de ces prochaines années et cette croissance globale devrait se répercuter sur les lignes ONG. Pour quelles priorités, selon quelles modalités ? La réponse à cette dernière question n'apparaît pas encore très clairement dans le paysage un peu disparate des ONG françaises.

■ **Des donneurs d'ordre plus « décentralisés », un marché plus ouvert**

Les procédures de l'Union européenne (appels d'offres, appels à propositions...) sont de plus en plus ouvertes (déliées) et leur gestion est de plus en plus souvent décentralisée dans les délégations. Cette double évolution de notre premier « client » est symptomatique d'un mouvement assez général. Elle concerne à la fois les secteurs « lucratifs » et « non-lucratifs » du marché de l'aide au développement (l'un et l'autre sont désormais gérés selon des règles assez analogues de mise en concurrence). Elle donne (heureusement) des avantages comparatifs aux structures des pays bénéficiaires de l'aide et à celles qui y sont implantées, notamment pour les petits projets et l'expertise ponctuelle.

Elle privilégie aussi les bureaux internationaux dotés de grandes capacités commerciales pour les grands projets, compte tenu des exigences souvent fortes en termes de délai de réponse, mobilisation d'expertises diversifiées, garanties financières.

En contrepartie, nous pouvons désormais accéder à de nouveaux bailleurs qui jusque-là privilégiaient des opérateurs nationaux : c'est le cas par exemple de certaines lignes ONG espagnoles, de l'USAID, etc. Notre capacité à mobiliser ces bailleurs dépendra sans doute de nos réseaux internationaux, et de nos partenariats et implantations locales dans les pays qui les intéressent.

■ **Des projets de plus en plus gros, une demande de « monteurs » plus que d'opérateurs**

Très sensibles à leur efficacité apparente, les bailleurs institutionnels reportent leurs coûts de transaction sur leurs « fournisseurs » en augmentant la taille de leurs opérations. Cette évolution, et le rôle croissant donné aux acteurs locaux change la nature de leurs commandes. Ils ont moins besoin d'opérateurs classiques, et ont de plus en plus recours à des « monteurs » ou à « des assembleurs », chargés de faciliter la coordination de multiples acteurs et d'assurer l'interface entre ces derniers, les maîtres d'ouvrage et les bailleurs. De plus, en matière d'assistance technique la tendance consiste à faire appel à des expertises de plus en plus pointues, sur des pas de temps longs fractionnés en expertise de courte durée.

Ces nouveaux métiers se différencient selon la nature des acteurs à « assembler », mais ils demandent presque toujours des compétences de « procéduriers » et des carnets d'adresses d'experts internationaux et locaux bien fournis.

■ **L'émergence des sociétés civiles et la professionnalisation des ONG et bureaux d'études du Sud**

Les deux dernières décennies ont vu l'émergence et le développement d'ONG nationales et de bureaux d'étude du Sud de plus en plus nombreux et professionnalisés. Dans la mesure où les bailleurs et les ONG internationales ont encouragé la création de ces structures locales, un marché important s'est progressivement consolidé sur le plan national. La démocratisation de

nombreux pays a également permis l'émergence d'associations locales et d'organisations professionnelles de plus en plus nombreuses, qui constituent des partenaires de plus en plus importants pour les États et les politiques de développement.

■ **Une concurrence croissante**

Logiquement, la concurrence s'accroît sur le marché des grands projets, de plus en plus ouvert. Les bureaux d'études internationaux sont capables de mobiliser dans des temps très courts des paniers d'experts spécialisés, d'offrir des garanties financières importantes, et sont également capables d'investissements commerciaux significatifs, que nous ne pouvons, ni ne souhaitons concurrencer. Les positions des bureaux de taille plus modeste dépendent de leurs capacités à s'allier avec d'autres et à faire valoir une valeur ajoutée très spécifique.

Sur le « marché non lucratif », la politique des donateurs privilégie certes les ONG du Sud. Mais elle accentue probablement les différenciations entre elles. Les plus « professionnalisées », souvent de dimension nationale ou internationale, peuvent accéder directement aux offres provenant des agences de développement. Les ONG plus locales deviennent des bénéficiaires de procédures gérées par les « assembleurs », ou se retrouvent en position de sous-traitants des premières. Les ONG du Nord ont de plus en plus de mal à faire financer des projets de terrain en intervention directe, surtout s'ils sont gérés par des expatriés. Il y a une pression forte à la baisse des coûts de l'assistance technique sur projets.

La concurrence est tout aussi vive sur le marché de l'expertise. Les experts locaux ont des coûts très largement inférieurs à ceux des bureaux occidentaux. Ces derniers bénéficient encore de leur proximité « naturelle » avec les bailleurs, mais celle-ci s'estompe. Leur avantage comparatif tient plus à leur capacité à monter le plus rapidement possible des missions réunissant de nombreux experts aux profils très différents.

■ **De nouveaux acteurs de la coopération au Nord ?**

On observe l'importance croissante prise par les collectivités locales dans la coopération, ce qui amène certains à suggérer que les ONG devraient s'en rapprocher. Leur degré de maturité et de professionnalisme est très varié. Certaines recherchent avant tout la visibilité et des résultats concrets pratiques et rapides à présenter aux électeurs, d'autres développent de véritables politiques de coopération. Certaines souhaitent mobiliser préférentiellement leurs ressources propres, d'autres sont demandeuses de l'intervention d'ONG professionnelles dans leurs projets. Des collaborations sont à développer avec celles qui le souhaitent, en termes d'appui méthodologique et d'évaluation, et/ou en termes de maîtrise d'œuvre des projets.

L'implication des entreprises dans le développement est elle aussi croissante. Les motivations sont diverses : mécénat avec des effets médiatiques et de cohésion sociale interne, souci parfois de redorer une image ternie auprès de l'opinion publique, ou tout simplement constat que les nouveaux marchés de consommation (de biens ou de services) sont dans les pays en développement, émergents ou non, avec des spécificités que les entreprises ne maîtrisent pas. La réalité de leur présence est cependant incontestable, et nous pouvons accompagner celles qui cherchent à se construire une véritable politique en termes de RSE ou de développement durable.

2.2 Le poids croissant des maîtres d'ouvrage publics des pays concernés

La gestion directe par les États de moyens de coopération importants dans le cadre des aides budgétaires et des remises de dette ne va pour le moment pas dans le sens de la démarche progressive et sur le long terme que nous défendons. Les États sont souvent dans des logiques encore plus « immédiateistes » que les bailleurs (exemple de la gestion du Millenium Fund au Bénin..) et ils sont encouragés à faire « du chiffre » plus que du qualitatif dans le cadre des aides programmes.

■ Décentralisation, déconcentration et dévolution font évoluer les projets à maîtrise d'ouvrage publique

La proximité des ONG avec les populations fondait leur légitimité à assurer la maîtrise d'ouvrage de projets « de lutte contre la pauvreté et les inégalités ». Elles partagent désormais cette proximité avec les collectivités locales renforcées, dans de nombreux pays, par des politiques de décentralisation et de déconcentration volontaristes.

Sauf exception nationale, ces collectivités sont aujourd'hui les acteurs incontournables des projets qui s'efforcent d'améliorer les services publics essentiels et de réguler l'accès aux ressources naturelles. Et ces projets ont très souvent une dimension institutionnelle qui traite l'évolution des règles du jeu entre ces collectivités, l'État et le secteur privé.

Dans les pays où les réformes de décentralisation sont les plus avancées, il n'est plus question de « projet ». L'aide intervient d'une part pour améliorer des mécanismes institutionnels et budgétaires et d'autre part pour apporter un appui à la concertation et à la définition des politiques sectorielles et territoriales, en assistance à la maîtrise d'ouvrage, et non plus en maîtrise d'œuvre.

■ La recherche parent pauvre de la coopération pour le développement

On ne saurait oublier dans ce panorama la recherche publique pour le développement. La tendance déjà ancienne qui consiste à séparer hermétiquement les programmes et financements de recherche, de ceux de la coopération internationale, ne fait hélas que se renforcer. Face à la tendance au désintérêt croissant pour la recherche au service du développement, et à la polarisation de nos institutions scientifiques entre, d'une part ceux qui pensent que la recherche n'a de comptes à rendre à personne, et d'autre part ceux qui appuient la seule innovation technologique de pointe, conçue comme moteur de la future compétitivité des pays du Nord, le Gret doit s'allier avec ceux qui travaillent à des alternatives.

2.3 De nouvelles modalités d'intervention pour les ONG

■ Contribuer à la bonne gouvernance et aux politiques publiques en partenariat avec les OSC

En caricaturant, il y a vingt ans, les ONG devaient essentiellement porter des projets destinés à améliorer directement les conditions de vie des populations les plus pauvres. Aujourd'hui, cette première mission n'a pas disparu. Mais les organisations de la société civile sont désormais considérées comme des acteurs « politiques », investies d'une double mission : peser sur l'élaboration et l'application des politiques publiques (sectorielles et territoriales) et veiller aux progrès de l'état de droit et de la démocratie.

Les soutiens dont ces organisations ont besoin changent de nature. Le contenu des « projets » conduits en coopération avec elles évolue en parallèle (il privilégie renforcement de capacités, cadres de concertation, mise en réseau...). Les prestations attendues des organisations intermédiaires, qui assurent l'interface entre ces organisations et les systèmes d'aide suivent ce même mouvement. Elles doivent également se positionner en acteurs de l'amélioration de la gouvernance nationale et internationale. Par contre les outils de financement n'ont pas forcément évolué en parallèle pour permettre la prise en charge de ces fonctions sur la durée.

■ **Agir sur les politiques internationales**

Avec l'importance croissante des accords et négociations internationales, les ONG internationales ont évolué d'une position de solidarité et d'appui aux OSC du Sud, vers une position de lobbying et de plaidoyer international de plus en plus affirmée. De nouveaux besoins d'expertise et d'appui sont apparus.

On peut distinguer schématiquement trois champs d'intervention dans ce domaine. Les deux premiers font l'objet d'une demande croissante de la part des bailleurs :

1. L'expertise, l'analyse politique, la production de références, et la formation des décideurs et de la société civile du Sud.
2. Le plaidoyer et le travail en Europe vis-à-vis des opinions publiques et des « faiseurs d'opinion ».

Le troisième champ est celui de la « diplomatie non gouvernementale » (les interventions en amont et au sein des grands rendez-vous internationaux). Dans ce cas on peut dire que les OSI ont eu tendance à s'auto-saisir de cet espace, très médiatique. On n'y est guère efficace sans alliances politiques construites au sein de réseaux structurés. Ils ne fonctionnent et n'ont d'intérêt que s'ils fédèrent des acteurs sur des lignes politiques cohérentes.

Agir sur ces trois champs à la fois nécessite une double crédibilité, celle de l'expertise et celle de « l'ancrage civil ». Ces deux formes de crédibilité passent de plus en plus par l'insertion dans des réseaux qui ne sont pas forcément les mêmes pour l'une et pour l'autre.

III. DES METIERS POUR REMPLIR NOS MISSIONS

Agir concrètement sur le terrain et peser sur les politiques publiques, tout en conservant notre mission de production et de diffusion de références pour le développement, et donc d'innovation : telles sont les missions que nous nous sommes assignées, missions que nous devons remplir dans un environnement mouvant.

1. Quatre postures

L'analyse de notre activité montre que nous concrétisons cette ambition en adoptant quatre postures assez différentes :

- Prestataire d'acteurs du secteur public : pour peser sur les politiques à partir de pratiques de terrain, nous intervenons en tant que prestataires d'acteurs publics, soit pour

l'élaboration ou la mise en œuvre de politiques, soit en appui ou en opérateur de projets à maîtrise d'ouvrage publique.

- Porteur de projets non gouvernementaux innovants : la démarche ci-dessus est un peu vaine lorsque l'État dysfonctionne gravement, quand les bailleurs institutionnels n'ont pas la volonté d'innover, et pour des politiques sectorielles fondées sur des complémentarités public/privé. Mieux vaut alors innover en se postant d'abord à distance des pouvoirs publics. L'objectif est alors d'être ensuite force de proposition vis-à-vis d'eux, avec des acteurs locaux capables de porter les innovations que nous aurons contribué à mettre au point.
- Partenaire de la société civile : l'État n'est spontanément vertueux dans aucun pays. Peser sur les politiques c'est donc appuyer les acteurs des sociétés civiles dans leur triple rôle d'interlocuteur de l'État, de promoteur de la démocratie, et d'entrepreneur de services d'intérêt général.
- Producteur et diffuseur de connaissances : enfin, qu'importe la voie empruntée pour associer projets et politiques, l'important est de nous positionner en tant qu'experts sur le sujet, « capitalisateurs », producteurs et diffuseurs de références, entre praticiens et chercheurs. C'est la posture initiale du Gret, initialement fondée à sa création sur une quasi-délégation de service public.

Peut-on cumuler ces quatre postures sans être soumis à un grand écart insupportable ? L'expérience montre que finalement, on passe de l'un à l'autre en fonction des contextes, ce qui nous assure :

- ▷ une continuité de la présence dans des pays ou sur des thèmes ;
- ▷ une souplesse d'adaptation et donc une pérennité économique ;
- ▷ une cohésion interne en permettant une diversité qui fait notre spécificité et notre force.

En effet, nous adaptons notre stratégie commerciale en fonction du bailleur, la combinaison des postures en fonction du pays d'intervention, et nous avons des partenariats de types très variés (alliances politiques, coopérations commerciales et techniques, partenariat de recherche et formation). Cela nous impose de limiter les gains de productivité possibles (mais notre vocation n'est pas de rechercher en permanence les gains de productivité). Cette diversité nous permet aussi d'avoir des modèles économiques différents (de l'expertise de courte durée au projet pluriannuel) qui assoient la viabilité économique du Gret (en ayant à l'esprit que chaque modèle économique comporte une part de risque, et que la viabilité dépend de l'équilibre des risques).

2. Les quatre métiers

De l'analyse du portefeuille d'activités du Gret, ressortent quatre types d'activités, qui correspondent donc aux quatre métiers du Gret.

- Opérateur de projets de terrain : de la conception à la réalisation de projets en maîtrise d'ouvrage, exécution de projets conçus par d'autres, participation à la conception et à la mise en œuvre de projets à maîtrise d'ouvrage publique.
- Fournisseur d'expertise : soit de type « projet et organisation » (faisabilité, monitoring, évaluation, appui institutionnel), soit de type « politique » (appui à la définition de politique, pour les bailleurs du Nord et les gouvernements du Sud).

- Animateur et formateur : animation de réseau d'acteurs ou d'experts, lobbying et plaidoyer, formation, pour des acteurs du Nord et du Sud, gouvernementaux ou non.
- Producteur et diffuseur de références : conduite de projets de recherche, production de références, capitalisation, diffusion et communication « grand public³ ».

3. Le modèle économique

Le modèle économique du Gret aujourd'hui n'est pas unique. En fonction des pôles, la répartition des quatre métiers diffère : certains sont plus opérateurs de projets, d'autres plus missions courtes d'expertise ou diffuseurs de références.

Répartition par type d'activités - en fonction de la marge brute sur une base annuelle

	Animation, communication & formations	Etude, recherche & capitalisation	Expertises & missions courtes	Projets de terrain
AAD	2%	23%	11%	64%
ASE	6%	4%	16%	74%
DAT	4%	8%	16%	67%
ICD	99%	1%		
MPE	28%	3%	10%	59%
PPRI	78%	6%	17%	
Total	24%	13%	13%	50%

Le risque et le rythme de chacune de ces activités ne sont pas les mêmes :

- ▷ Les projets de terrain sont sur des cycles pluriannuels, sécurisant les ressources humaines, mais avec des risques forts, en particulier pour les projets financés par l'UE sur des lignes ONG, qui imposent la recherche de cofinancements. Cependant, ce sont ces lignes-là qui nous laissent une large latitude d'initiatives, donc d'innovation.
- ▷ Les missions courtes d'expertise sont peu risquées en termes de résultat, mais nécessitent un cycle de renouvellement important pour pérenniser les équipes, qui va de pair avec une pression importante sur les personnes, avec plus de difficultés pour assurer une continuité de thématique ou de champ d'intervention.
- ▷ Les projets de recherche ou de capitalisation sont liés à des sources de financements en voie de disparition, ou qui pourraient l'être du fait du prince.

La tendance depuis plusieurs années, sans que cela soit réellement voulu, mais plutôt constaté, va vers une part de plus en plus importante des projets de terrain (et des terrains de plus en plus gros), ce qui tend à réduire à la portion congrue les trois autres métiers du Gret.

Enchaîner des réponses à des appels d'offres, et mettre en œuvre avec qualité sur le terrain des projets importants ne permet pas de répondre à l'ensemble de nos missions telles que définies dans le socle (action concrète oui, politiques en partie et production de connaissances non).

³ Grand public assez averti des thèmes quand même.

Face à ce constat, notre moteur, c'est l'expertise, l'animation de réseaux et la production de références. C'est elle qui nous permet d'ouvrir sur de nouvelles problématiques, de nouveaux pays (on y rentre souvent *via* de l'expertise), vers de nouveaux partenaires, et donc de construire de nouveaux projets de terrain et de contribuer aux politiques sectorielles et de développement. C'est parce que nous sommes des experts que nous pouvons peser sur les politiques, diffuser de la connaissance et promouvoir l'innovation. C'est par l'acquisition de la démarche et des compétences de l'expert que nous sommes capables de prendre le recul nécessaire pour passer du projet à la politique sectorielle, de l'action à la méthode pour agir, du résultat obtenu à la problématique de développement soulevée.

IV. AGIR ET PRODUIRE DES IDEES POUR LE DEVELOPPEMENT DURABLE

Finalement, le Gret, c'est un « **Do and Think Tank** » pour le développement durable. C'est en mettant en œuvre des projets de terrain, en menant des expertises, que nous arrivons à produire des références et des connaissances, à renforcer les capacités de nos partenaires, à influencer sur les politiques publiques de développement et de coopération.

Notre champ d'action, c'est ainsi **l'action publique pour le développement durable**. On prend ici « action publique » au sens large des politologues : des politiques publiques co-produites entre État, acteurs privés et société civile, de la formulation à la mise en œuvre. Ce positionnement rend bien compte de notre façon d'agir, englobe les actions de terrain, d'expertise, de plaidoyer, de formation. Il rend compte du fait que nos démarches sont ad hoc, visant à créer des arrangements institutionnels productifs entre État, marché et société civile sans présager des modes d'articulation pertinents dans un contexte donné.

Notre identité est donc fondée sur la combinaison terrain-expertise-capitalisation, qui nécessite diversité de nos activités, de nos implantations, de nos partenariats, de façon à accroître notre impact sur le terrain. Cette diversité, qui nous permet d'innover et d'être force de proposition pour la construction de politiques publiques, refuse la simplification et l'élimination de telle posture ou tel métier. Notre originalité, la force de nos propositions, découlent de notre capacité à articuler ces quatre postures.

Pour autant, notre capacité à les articuler est actuellement trop faible. Les capitalisations à partir de projets débouchent sur des analyses d'expériences, des outils, plus rarement sur des recommandations pour les politiques sectorielles. Inversement, les réflexions macro ou centrées sur les politiques n'atterrissent pas toujours sur des entrées sectorielles où les décliner concrètement. C'est un des enjeux des années à venir.

Ce que nous serons dans 5 ans

I. LE GRET EN 2012

Le paysage de la coopération au développement change profondément. En tendance, les flux de dons vers les PMA se réduisent, avec une réorientation plus ou moins massive vers les pays émergents. Les bailleurs décentralisent leurs moyens, hésitent entre alignement et autonomie, aide budgétaire et aide par projet. La thématique des biens publics mondiaux progresse très lentement, sur l'environnement en particulier. Une part croissante de l'APD française passe par le multilatéral, mais les volumes destinés aux ONG (actuellement très faibles) devraient s'accroître. L'Union européenne est le plus gros bailleur en volume, la lourdeur de ses exigences administratives complique l'accès à ses lignes de financement. Le débat sur les politiques de développement et de coopération se rouvre au niveau international, la production de connaissances au service des politiques et du débat public trouve un enjeu renouvelé. La spécificité française en matière de coopération est de moins en moins évidente, les grands débats se mènent désormais dans l'arène internationale, au niveau de l'Europe, de l'OCDE ou du PNUD, avec un poids croissant des grands réseaux d'ONG anglo-saxonnes.

Plus que jamais, la capacité à faire entendre sa voix et la compétitivité sur les marchés de l'aide, demandent de sortir du cercle français, de nouer des alliances, d'atteindre une taille critique au niveau international.

Le Gret en 2012 sera :

- ▷ Coproducteur et passeur d'idées et de savoirs pertinents à partir de ses actions et de son travail en réseau, de façon à participer à la construction de politiques publiques de développement et de coopération ;
- ▷ Ancré sur le terrain par ses représentations, petites équipes permanentes de haut niveau, menant en partenariat des projets renforçant la société civile locale, ou s'adjoignant des équipes importantes pour participer à la construction d'organisations de la société civile ou d'institutions, et partie prenante du débat public local sur les politiques de développement ;
- ▷ Inséré dans des réseaux et des alliances, comme acteur majeur de l'optimisation⁴ du réseau des ONG françaises, et au sein d'un réseau et d'alliances européennes et globales qu'il aura co-construit, avec des ONG partageant des positions communes sur les questions du développement international ;
- ▷ Consolidé dans sa fonction de contributeur à la recherche, par des partenariats renforcés et renouvelés avec des institutions de recherche et des universités, et leader francophone dans la communication pour le développement.

⁴ C'est-à-dire les regroupements d'Associations de solidarité internationale pour mettre en commun des moyens et des compétences, selon les termes employés dans l'évaluation stratégique de Coordination Sud (1997-2005).

Le Gret en 2012 sera plus gros qu'aujourd'hui, autour de 100 à 120 personnes dépendant du siège. Il sera présent dans un nombre limité de pays, allant des PMA aux pays émergents, avec différents niveaux de structuration de l'État et de la société civile, qui lui permettent d'élargir la gamme des expériences et des savoir-faire, dans des contextes politico-institutionnels très variés. En partenariat avec d'autres, il sera partie prenante des débats internationaux.

Ce qu'il ne sera pas ? Un bureau d'étude opportuniste, un opérateur gestionnaire de ce qui aurait été conçu par d'autres, un distributeur de fonds pour des actions dans lesquelles il ne serait pas impliqué, un centre de recherche nouveau.

Pour atteindre cette vision du Gret en 2012, nous devons agir sur plusieurs fronts à la fois, pour réhabiliter l'expertise, consolider notre modèle économique, préciser notre présence dans les pays, élargir nos partenariats et conforter notre contribution à la recherche pour le développement.

II. RETROUVER UN EQUILIBRE ENTRE LES QUATRE METIERS

Notre finalité n'est pas de résoudre les problèmes de développement par des interventions directes. Un Gret 100 fois plus gros n'y suffirait pas. Notre finalité est de mettre au point et diffuser des références innovantes, fondées et validées par la pratique, au service des acteurs du développement, et de développer les compétences et les capacités.

■ Des projets de terrain davantage au service de notre finalité

Les projets de terrain sont un moyen pour cela, un moyen essentiel pour l'expérimentation, pour la crédibilité, mais un moyen. Nous n'avons pas vocation à gérer des actions de façon permanente, mais à participer à la construction de politiques publiques et de dispositifs institutionnels capables de mettre en œuvre à plus grande échelle les innovations que nous avons expérimentées à plus petite échelle. Cela passe par des actions dans la durée, par une insertion approfondie dans des pays, et par la capacité à les quitter sans couper les ponts. Les projets de terrain continuent à être au cœur de l'action du Gret, en cherchant à accroître la cohérence entre ces projets, le renforcement de capacités, et la contribution aux politiques. Ce qui aura des incidences sur leur conception (plus en partenariats ; plus articulés aux politiques) et leur mode de mise en œuvre.

■ Renforcer notre capacité d'expertise et d'animation

Nous devons toujours alimenter notre capacité d'expertise, et modifier l'équilibre actuel entre nos quatre métiers, pour augmenter la part de l'expertise, de l'animation de réseau, de la production de références, tant au siège que sur les terrains. L'expertise, aujourd'hui, n'est pas tant un savoir personnel propre donnant un avis indiscutable, qu'une capacité à organiser le questionnement, à mettre en forme les différents points de vue, à contribuer à des décisions informées.

Au niveau de chaque intervenant, cela passe par l'insertion de son travail au sein de chaque pôle, par sa contribution à l'organisation et l'évolution des équipes, et à la déclinaison opérationnelle des stratégies de pôle. Cela passe aussi par un accent plus grand mis sur la capitalisation et/ou la recherche, au cours de sa carrière. Au niveau collectif, cela impose d'orienter les

domaines d'intervention, en adaptant ou renouvelant les stratégies des pôles et des pays pour cet équilibre (ce qui ne veut pas dire que tous les pôles doivent faire X % de chacun des métiers), de développer davantage les axes de capitalisation et de recherche au sein des stratégies de pôle. Pour cela, il est également souhaitable de favoriser les passerelles entre les pôles.

En particulier, il paraît important de développer cette capacité d'expertise et d'animation sur les terrains, de façon à ce que les équipes des représentations intègrent ces dimensions essentielles de ce qu'est le Gret.

Cela signifie qu'une part non négligeable des nouveaux recrutements se fera sans doute sur ces compétences.

■ **Développer des champs collectifs d'expertise**

Notre organisation interne doit être adaptée pour développer des champs d'expertise collectifs et non individuels. Cela impose de veiller à la transmission des savoirs et savoir-faire et à leur mutualisation, et de gérer les ressources humaines de façon à permettre aux différents métiers de coexister. En particulier, il faut retrouver un équilibre entre débutants, confirmés et seniors au sein des pôles, et assurer la socialisation de notre expertise et le renouvellement de nos compétences.

III. CONSOLIDER NOTRE MODELE ECONOMIQUE

Le Gret sort de plusieurs années de difficultés économiques, grâce à une démarche volontariste de la direction précédente, qui a su mettre en place et faire accepter des procédures rigoureuses (le fameux couple devis-budget, bien connu des Grétiens). Cependant, nous ne sommes pas à l'abri de nouvelles difficultés, et il convient de consolider notre modèle économique pour y faire face.

■ **Avoir les capacités d'investir, en développant la part du budget du Gret qui n'est pas soumis à la concurrence**

Il est nécessaire de dégager des marges de manœuvre pour investir de nouveaux thèmes, de nouveaux pays, ou les conforter. Cette logique d'investissement doit être développée au sein des pôles existants, et au niveau du Gret dans son ensemble. Dégager des moyens d'investissement nous impose de conforter notre modèle économique, et en particulier de nous dégager en partie de la logique de la mise en concurrence pour financer nos actions. Aujourd'hui, la subvention du ministère de la Recherche nous permet déjà cela, pour explorer de nouveaux champs ou capitaliser. La création d'un fonds d'investissement du Gret nous offrira aussi la possibilité d'acquérir une certaine marge de manœuvre, même si elle reste à une échelle modeste. La réforme de la Coopération française, avec une volonté des pouvoirs publics de développer des logiques de conventionnement large et pluriannuel, est une opportunité à saisir. Explorer de nouveaux financements, soit des coopérations bilatérales ayant développé cette logique, soit des fondations, doit être une priorité pour renforcer la part du budget du Gret qui ne dépend pas de la mise en concurrence.

■ Être capable de faire des choix

Moins dépendre de la mise en concurrence en externe pour financer nos actions nous conduira à devoir gérer une concurrence interne, c'est-à-dire à choisir nous-mêmes quelles actions financer ou pas. Cela suppose critères de choix et renforcement de la logique collective. Les activités du Gret doivent être pensées et soutenues à l'échelle du groupe.

■ Maîtriser les risques

La mise en œuvre de projets de terrain de plus en plus gros, avec des coûts spécifiques de plus en plus importants, sans accroissement de la marge en parallèle, participe d'une logique d'augmentation des risques auxquels le Gret doit faire face. Il importe de maîtriser les risques par différents moyens :

- ▷ en trouvant de nouvelles façons de financer les projets, couplant financements ONG et prestations intellectuelles ;
- ▷ en limitant les projets coûteux non porteurs d'enjeux stratégiques ;
- ▷ en raisonnant au niveau du risque global encouru par le Gret et non du risque de chacun des projets ;
- ▷ en poursuivant la politique de provisionnement pour risques et de prudence dans l'élaboration budgétaire.

IV. PRÉCISER ET CONSOLIDER NOTRE PRÉSENCE DANS LES PAYS

Le Gret met en œuvre des projets de terrain parce que cela lui permet d'innover. Il expérimente et renforce les capacités locales, de façon à diffuser des références et contribuer à l'élaboration de politiques publiques, ce qui nécessite une coopération de la présence. Notre action se place dans une perspective temporelle plus longue que la durée des projets, ce qui impose donc de pérenniser notre présence et nos actions sur les champs sectoriels traités pour avoir un impact effectif.

■ Une diversité d'implantation

Être implantés dans des pays de statuts différents, PMA, pays émergents ou pays développés, sur tous les continents y compris européens, dans des pays en post-crise ou non, permet de travailler dans des contextes variés, tant d'un point de vue politique, que culturel et géographique. Cette diversité nous est nécessaire pour expérimenter et capitaliser. Nous devons à la fois diversifier notre implantation et être capables de réduire notre présence dans un pays quand nous l'estimons nécessaire. Cela signifie de chercher à développer notre présence dans des pays émergents, et le cas échéant questionner des implantations « historiques » si notre plus-value n'y est pas suffisamment forte.

■ Conforter notre position là-bas par nos actions ici

Organisation de la société civile européenne, le Gret acquiert aussi sa légitimité d'action dans les pays en développement parce qu'il agit et participe à la construction des politiques publiques françaises et européennes. Agir en France contre l'insécurité alimentaire et pour des pra-

tiques d'aide alimentaire participant à la réinsertion des personnes, peser sur la politique agricole française ou européenne, intervenir dans les nouveaux ou futurs États-membres de l'Union européenne en matière d'accès aux droits et de renforcement de la société civile sont autant d'exemples de thèmes sur lesquels nous travaillons déjà, ou nous pouvons travailler, qui nous permettent de croiser nos expériences au Sud et au Nord, en nous inscrivant clairement comme membre à part entière de la société civile européenne et française.

■ **Légitimer notre présence dans un pays**

La présence du Gret dans un pays dépend plus de la saisie d'opportunités, de la sollicitation de tel ou tel bailleur, de la volonté de tel ou tel intervenant de rester dans un pays ou de s'investir dans un autre, que d'une stratégie géographique délibérée. Si finalement cette logique d'implantation opportuniste est plutôt positive pour le Gret, il convient de raisonner et donc de légitimer le choix de rester ou de partir. La plus mauvaise façon de quitter un pays, c'est d'y être contraint par la fin d'un projet. La meilleure, c'est d'estimer, avec nos partenaires locaux, que notre présence n'est plus nécessaire, ou doit être réduite, et d'être capable de poursuivre les relations avec eux, même si nous quittons le pays. De la même façon, la stratégie du Gret dans un pays doit être pensée avec un réseau local, de personnalités, d'organisations, parce que notre vocation est d'agir avec et pour des populations locales et non pour nous-mêmes. Des « Conseils stratégiques pays » devraient être mis en place dans les pays de concentration : réunissant un petit noyau d'alliés du pays (administration, recherche, société civile), ce serait une instance consultative pour mettre en débat nos stratégies pays et nos actions, et renforcer notre ancrage dans le tissu politico-institutionnel national.

■ **Des implantations à géométrie variable**

En fonction du contexte local, le Gret dans un pays peut prendre une forme variable. Si la société civile locale est suffisamment organisée, l'équipe Gret sera petite, et interviendra en appui aux organisations locales, en développant des partenariats. Dans le cas contraire, l'équipe Gret sera plus importante, assurant elle-même la mise en œuvre des actions, pour participer à la construction d'institutions ou d'organisations locales, qui seront aptes à prendre le relais.

■ **Consolider nos représentations**

Renforcer notre action dans les pays, c'est aussi permettre de renforcer des équipes locales, parfois celles du Gret, pour participer au renforcement des capacités. En particulier, nous devons renforcer les capacités de gestion dans les pays, pour conforter la pérennité et la capacité de rendre compte auprès des bailleurs, de plus en plus déconcentrés. Nous souhaitons orienter nos représentations vers de véritables établissements, avec un statut plus clair, une autonomie de gestion plus importante, pour des relations plus fluides avec le siège. L'obtention d'un financement *via* le FRIO (Fonds de renforcement institutionnel et organisationnel) du MAE géré par Coordination Sud nous permettra d'avancer dans ce sens.

V. ÉLARGIR NOS PARTENARIATS ET DÉVELOPPER DES ALLIANCES

Le Gret est membre actif de plusieurs collectifs d'ONG en France (Coordination Sud, Groupe Initiatives, CFSI). Il a des relations privilégiées avec certains partenaires (bureaux d'études ou

ONG) du Nord ou du Sud, et avec certains bailleurs. Il est essentiel de conforter et structurer ces partenariats, de façon à accroître nos possibilités d'action sur les politiques publiques, et d'accès à des financements. Cela passe en particulier par la construction d'alliances avec des organisations avec qui nous partageons des valeurs politiques. Développer de telles alliances nécessite à la fois modestie (nous ne pouvons pas faire seuls) et certitudes (faire alliance avec le Gret, c'est positif). Nous devons être ouverts à toutes les hypothèses d'évolution de notre structure. L'avenir est aux organisations qui sauront développer des synergies tout en gardant leurs spécificités.

■ **Un acteur majeur du réseau des ONG françaises**

Le Gret doit continuer à s'investir dans les collectifs d'ONG françaises, parce que cela nous permet de confronter nos pratiques et nos idées avec d'autres, parce que nous y apportons notre expertise qui permet de peser sur les politiques publiques. Nous devons aussi nouer des relations privilégiées avec certaines ONG, parce que cela nous permet de renforcer nos complémentarités et d'optimiser des services communs. Cependant, nous devons aussi être vigilants sur la création ou le renforcement de structures collectives qui finissent par prendre leur autonomie et perdre leur première raison d'être.

■ **Internationaliser le Gret**

Internationaliser le Gret se décline dans plusieurs directions :

- ▷ Sortir du réseau franco-français est indispensable, pour accéder à de nouvelles sources de financement, et pour faire entendre notre voix dans les lieux de débats internationaux, là où se prennent les décisions sur les politiques de coopération, de gestion des biens publics mondiaux, sur la mondialisation.
- ▷ Plutôt que de se fondre dans un réseau international déjà existant, il faut privilégier la construction et le renforcement d'alliances avec des partenaires non français.
- ▷ Internationaliser le Gret, c'est aussi réfléchir à l'intégration de personnel non français au Gret, notamment dans les échelons de direction des équipes locales. C'est aussi ouvrir le CA à des personnalités non françaises.

■ **Co-construire un réseau européen**

En particulier, il convient de construire ou renforcer les relations avec des ONG européennes proches de nous, car partageant une communauté d'action (expertise et recherche, voire projets de terrain) et une communauté d'idées. C'est indispensable pour sortir de notre pré carré français, mieux faire entendre notre voix, diversifier nos sources de financements. Des alliances avec des centres de recherche sur les politiques, des réseaux d'ONG, sont à développer, car il y a une demande potentielle importante, au niveau européen en particulier, mais aussi au niveau mondial. Un premier travail est en cours avec IIED (International Institute for Environment and Development), d'autres doivent être menés dans les mois à venir. L'organisation de réflexions stratégiques communes à un groupe d'ONG partageant notre vision et notre positionnement serait un outil intéressant pour mieux connaître notre environnement et construire de futures alliances

■ **Développer des partenariats locaux**

Sur un autre plan, notre présence dans les pays doit permettre, autant que faire se peut, de développer des partenariats durables avec des organisations de la société civile nationales. Il y a là cependant une tension avec notre souhait de développer des antennes Gret nationales fortes ; il nous faudra donc clarifier notre stratégie dans ce domaine, et évaluer l'expérience de nos partenariats antérieurs (nous nous étions lancés dans un chantier sur le partenariat il y a dix ans, il est temps de le remettre en route).

■ **Aller au-delà de la relation commerciale avec les bailleurs**

D'autre part, notre relation avec les bailleurs de fonds ne se limite pas à une simple relation commerciale. S'il est essentiel de savoir rendre des comptes, et de le faire bien, il importe aussi de discuter avec les bailleurs sur le sens de notre action, de façon à contribuer à l'élaboration des politiques de coopération au développement, au niveau des pouvoirs publics comme des bailleurs privés. Citoyens européens, nous devons interpeller les pouvoirs publics français et européens sur la question de la cohérence entre leurs politiques et leurs actions de coopération.

■ **Développer nos relations avec le secteur privé**

Les entreprises investissent le champ du développement, et en deviennent un acteur important. Le Gret ne peut pas s'en désintéresser, à la fois pour influencer sur leurs pratiques et parce qu'elles sont sources de financement. Ici encore, nous devons nous positionner avec certitudes parce que notre pratique, nos références, intéressent le secteur privé, mais sans non plus renier notre volonté de participer à la réhabilitation du rôle de l'État, et donc de renforcer sa capacité de régulation, notamment du secteur privé. Développer ce type de relations est donc un enjeu stratégique, en même temps qu'une nécessité en termes de financements.

VI. CONSOLIDER NOTRE MISSION DE CONTRIBUTION A LA RECHERCHE

Le Gret n'est pas un organisme de recherche, mais un contributeur à la recherche. Son rôle est de faire le lien entre la recherche pour le développement et les interventions de terrain. Il a une capacité reconnue de médiation et de montage de dispositifs interinstitutionnels complexes. Le Gret doit être une « institution apprenante », c'est-à-dire qu'il apprend de ses expériences, de celles des autres acteurs du développement, et des travaux de recherche auxquels il participe ou non. Pour cela il construit de manière volontaire des partenariats avec des équipes de recherche sur ses domaines d'action ou sur ceux qu'il veut investir.

■ **Une contribution à la recherche pour le développement**

À ce titre, le Gret participe au service public de recherche, et entend continuer à contribuer à la recherche par son expérience de terrain, sa capacité d'innovation et d'expertise, sa contribution à la production de références, et sa participation au débat public sur des thèmes où il peut apporter des éléments de contribution originaux, de par son double enracinement terrain/politiques. Il doit être promoteur de capitalisation d'expériences, pas seulement producteur. Notre contribution à la recherche doit être rendue nécessaire, donc pérenne. Un groupe de travail sur l'avenir de la recherche au Gret est lancé, de façon à repositionner la contribution

du Gret à la recherche dans le contexte d'un nouvel environnement (création des agences, évolution du paysage de l'APD), et en fonction de l'évolution de sa stratégie et de son positionnement propre.

■ **La contribution à la formation**

Par ailleurs, nous devons contribuer à la formation supérieure sur nos thèmes d'intervention : de nombreux intervenants du Gret participent déjà à des cursus universitaires, de façon ponctuelle ou récurrente, nous accueillons un nombre important de stagiaires de troisième cycle, et même un doctorant. Nous devons renforcer les partenariats avec les établissements d'enseignement et avec les laboratoires de recherche, de façon structurelle. Nous devons également renforcer notre participation à certains « think tank » sur des thèmes stratégiques déterminés collectivement.

■ **Développer une politique éditoriale**

Par ses publications, le Gret contribue à la diffusion de références pour le développement. Posséder en interne le savoir-faire de la production éditoriale (papier et électronique) est un atout important pour la reconnaissance de nos actions, qu'il faut maintenir et renforcer. Il nous faudra préciser notre politique éditoriale. La revue scientifique du Gret, lancée tout début janvier 2008, doit permettre d'apporter un certain nombre d'éléments à cette réflexion. Sans présager des résultats, quelques éléments semblent d'ores et déjà déterminants : avoir une politique cohérente papier et électronique, englobant siège et terrain ; intégrer aux pôles et aux pays le souci éditorial ; mettre davantage l'accent sur les publications en anglais ; développer des produits éditoriaux sur les politiques.

■ **L'installation à Nogent : une opportunité à saisir**

Le déménagement à Nogent offre une opportunité unique de s'insérer dans le projet d'un site de recherche et d'action sur le développement durable, regroupant centres de recherche, formation universitaire et ONG. Rassemblant à terme 200 étudiants, une centaine de chercheurs et les deux plus grosses ONG de développement, ce site atteint une taille critique européenne, pouvant rivaliser avec IDS ou d'autres. Développant des modèles intermédiaires sur les liens environnement/développement, le CIREC est très intéressé à la collaboration et dispose de réseaux étendus. Sur le champ des analyses sociales et politiques, l'IEDES (élargi à une UMR avec l'IRD sur Mondialisation et développement) offre une équipe de référence. Le Cirad souhaite redévelopper sa présence sur le site autour de la question des politiques de développement durable en agriculture. Outre les références par l'action que nous pouvons apporter, nous devons nous y positionner comme interface entre recherche et opérateurs, et pourquoi pas comme animateur d'un centre de ressources sur le développement durable. Nous tirerons partie de cette opportunité à la condition que nous soyons moteurs dans l'élaboration du projet du site, et dans sa mise en œuvre.

VII. CONCLUSION

Cette stratégie n'est bien évidemment pas aboutie, et aurait pu encore faire l'objet de nombreuses discussions. Mener le débat au sein du Gret est un exercice difficile, parce que cela

nécessite un investissement en temps important, tant du point de vue des animateurs de ce débat, que du personnel, parce que nous sommes en permanence écartelés entre répondre aux opportunités et la réflexion sur le long terme.

Il nous faut pourtant conclure, et faire le constat que nous n'avons pas suffisamment investi plusieurs sujets, notamment celui des thématiques abordées et/ou des pays dans lesquels nous travaillons. Nous devrions pourtant être en mesure de répondre aux questions suivantes :

- ▷ Comment assurer le passage d'un projet lourd, porté par le Gret en interne, à une construction institutionnelle impliquant les acteurs publics ou privés locaux. C'est le cas de Twize en Mauritanie, de Nutrimad à Madagascar ou du programme Fleuve Rouge au Vietnam.
- ▷ Dans certains pays, comme en Côte d'Ivoire, un projet se termine, sans aucun prolongement : comment rester en lien avec les acteurs que nous avons appuyés, dans cette nouvelle étape ?
- ▷ Comment prendre en compte et se rendre visible sur la question urbaine, enjeu d'aujourd'hui et surtout de demain du monde en développement ?
- ▷ Certes nous avons déjà investi dans le champ du changement climatique, mais comment pouvons-nous décliner ce thème dans les différents pôles, dans les différents projets, en termes de politique publique ?

Autant de questions, et nous pourrions facilement allonger la liste, auxquelles cet exercice stratégique n'a pas apporté de réponses. Il importe maintenant, aux équipes du Gret, au siège et dans les pays, de décliner à leur niveau ces éléments stratégiques, de façon à approfondir l'exercice.

Nous avons ici, ensemble, posé ce que nous semble devoir être le Gret de demain, celui de 2012. Des chantiers importants ont été posés, et sont déclinés dans le plan de mise en œuvre de cette stratégie. Où en serons-nous en 2010 et 2012, de la construction de nos partenariats, de l'acquisition de notre noyau dur budgétaire, de notre insertion dans le site de Nogent ? Honnêtement, nous ne pouvons ici apporter de réponses précises. Mais nous mettrons en œuvre les moyens pour tendre vers.