



# PROJET STRATEGIQUE 2018 – 2022

## INTRODUCTION

Initiative Développement a entamé, avec son plan stratégique 2012-2016, une transformation guidée par un souci de pérennité des résultats de son travail sur le terrain. L'association s'est, en particulier, donné les moyens de développer une stratégie partenariale ; celle-ci pose les bases d'une voie originale permettant de positionner les organisations et les populations locales au cœur des processus de « développement » et de faire évoluer les partenariats vers des relations plus stratégiques et plus équilibrées. Ce positionnement est venu infléchir peu à peu l'ensemble de nos thématiques d'intervention.

L'association a notamment investi dans un travail de développement local, en appui aux processus encore balbutiants de décentralisation dans certains pays, et dans l'appui à des filières locales de production et de vente pour créer de l'emploi sur place en préservant les ressources.

Conformément à la raison d'être de l'association, il s'agit désormais d'aller plus loin dans cette démarche.

La place de notre ONG dans le monde de demain va nécessairement évoluer. ID devra être capable de s'adapter avec souplesse et réactivité, c'est pourquoi ce projet est volontairement concis et ouvert. Il est conçu comme un document de référence évolutif, régulièrement suivi et actualisé.

## AXES STRATEGIQUES

### I. Axe Central

**Transformer notre positionnement et nos pratiques pour accompagner des dynamiques de territoires et les acteurs qui les portent**

Avec le présent projet stratégique, ID veut se mettre systématiquement et profondément à l'écoute des dynamiques locales, dans toutes leurs diversités, pour faire émerger une demande véritable et accompagner les acteurs concernés dans leurs réponses.

Les dynamiques de territoires et les acteurs qui les portent sont de types variés : institutionnel (collectivités territoriales, services déconcentrés de l'Etat), social (citoyens, organisations de la société civile) ou encore économique (entrepreneurs, groupements, filières). L'accompagnement se fera, selon les situations, sur un « continuum » allant de l'émergence d'acteurs et de dynamiques encore très peu structurés, jusqu'à un accompagnement dans le cadre de structures autonomes et de partenariats équilibrés.

Cela signifie se repositionner sur des segments précis d'expertises, complémentaires à celles de ces acteurs, et sur un travail d'animation, de lien, de mise en réseaux et de renforcement organisationnel, bien différent du métier de gestionnaire de projets sur une thématique technique donnée. Les territoires, notion flexible et adaptable à chaque problématique, sont l'espace privilégié de notre intervention, le niveau d'action des acteurs que nous appuyons.

Nous avons bien conscience que « partir de la demande des acteurs concernés » est une démarche exigeante et parfois contraire aux cadres imposés par les organismes qui nous financent. Ce positionnement d'ID nécessitera, notamment, de renforcer le plaidoyer opérationnel auprès de ceux-ci.

- A. Intégrer cette approche au mieux dans le cadre de chacun des projets en cours.**
- B. Faire de cet axe central l'approche de tous les nouveaux projets**, quel que soit le niveau d'intervention - susciter, repérer, renforcer, promouvoir la demande des acteurs concernés.
- C. Définir au fur et à mesure le continuum de situations**, les différents types de dynamiques, l'accompagnement requis et les modes opératoires adaptés à chacune.
- D. Définir et mettre en œuvre les changements organisationnels qui seraient nécessaires** : au siège (transformation des pôles, positionnement des services) et sur le terrain (structuration et positionnement des équipes).

## II. Ouvrir un projet en France

La rhétorique d'un Nord venant aider un Sud dans le besoin est dépassée et souvent inopérante ; des problématiques communes émergent, qui transcendent les vieux schémas (inégalités, environnement, climat, migrations...) et la thématique de la participation citoyenne est aujourd'hui mondiale.

**Dès lors, ID envisage de s'appuyer sur son expertise acquise auprès de populations « au loin » pour favoriser ce type de posture et de démarche sur un territoire en France.**

Intervenir en France aurait le triple avantage pour ID de participer à son ancrage territorial, de légitimer sa participation à des projets et réseaux internationaux, enfin de modifier durablement le rapport entre l'association et ses partenaires en passant d'une position d'expert venant « apprendre à faire » à une position de praticien partageant son expérience.

- A. Mener une réflexion en interne et un dialogue avec des partenaires potentiels** – en particulier au niveau local et régional. Il s'agit de partir des opportunités qui se présenteront, en accord avec notre raison d'être.
- B. Entreprendre une étude de faisabilité** : analyse comparative auprès d'organisations de solidarité internationale ayant entrepris une démarche similaire, élaboration d'une démarche avec les acteurs concernés, planification, études des moyens nécessaires et disponibles...

## III. Au service de ces engagements, ID fait évoluer son organisation et ses moyens selon deux directions :

### 1- Rendre l'organisation d'ID plus souple et ouverte

Dans un monde où les changements s'accélèrent, où les défis sont de plus en plus nombreux et divers, ID se doit d'être une organisation mobile, apprenante, qui adapte en permanence ses pratiques à des contextes différents et évolutifs tout en restant fidèle à sa raison d'être.

- A. Favoriser l'initiative, l'intelligence collective, les expérimentations, les tests** pour avancer dans le sens du projet stratégique. Repenser les façons de travailler pour des approches plus transversales.
- B. Faire évoluer les modes de fonctionnement** au siège et sur le terrain, le mode de management des équipes locales, les rendre plus autonomes.
- C. Rendre la gouvernance de l'association plus ouverte et plus interactive**

- **Créer des comités pays** pour appuyer /nourrir la stratégie pour chaque pays, avec des personnes ressources qualifiées extérieures à ID, des partenaires...etc.
  - **Avoir un conseil d'administration ouvert et en interaction avec les équipes et les partenaires** : recruter de nouveaux administrateurs conscients de leur rôle et de leur implication ; favoriser, en ayant le souci de les développer, les espaces de travail et d'échange entre les salariés et les administrateurs.
- D. Définir clairement un projet de vie associative et la place du bénévolat à ID ;**  
prendre en compte un possible ancrage local à travers des activités en France.

## **2- Se donner les moyens d'une plus grande indépendance**

La question des financements, de leur disponibilité et de leur diversité est un sujet crucial pour ID depuis plusieurs années, dans un contexte national et international de plus en plus défavorable. L'accompagnement des dynamiques locales sera également un défi sur le plan financier. Notre autonomie d'action passe par plus d'autonomie financière, c'est-à-dire par l'augmentation du volume d'activité et par la diversification des sources de financement.

### **A. Prendre des mesures déterminantes pour augmenter et diversifier les ressources de l'association**

- **Travailler notre « valeur ajoutée », la communiquer, adapter/simplifier notre discours, savoir « se vendre ».**
- **Investir, voire réorienter, des moyens pour la recherche de nouveaux financements** : entreprise (RSE), aide bilatérale, fondations, autres modes innovants de levée de fonds.
- **Ouvrir nos interventions à d'autres pays de manière flexible, en conformité à notre raison d'être.**

### **B. Explorer de nouvelles pistes pour générer des ressources propres et pour réduire / optimiser les coûts.**

- **Approfondir l'analyse du modèle économique d'ID** et se donner la possibilité d'utiliser d'autres leviers pour l'améliorer.
- **Poursuivre l'expérimentation d'un métier de prestataire**, au-delà des prestations des pôles qui alimentent déjà l'expertise (une ou deux par an).
- **Etudier les possibilités de mutualiser des moyens avec une/d'autres organisations.**

## SUIVI ET ACTUALISATION

Ce projet stratégique donnera lieu à des plans d'action élaborés par les salariés, les administrateurs ou bien les deux ensemble, selon les axes, sous la responsabilité de la direction.

**Un comité stratégique** sera chargé d'assurer le suivi stratégique (y compris le respect et la concrétisation des valeurs) et l'actualisation du présent projet. Il s'agira d'un comité mixte, composé d'administrateurs et de salariés ; il comprendra au moins un membre du bureau et le/la directeur/trice.

Le Comité stratégique se réunira plusieurs fois par an et définira ses modalités de fonctionnement et ses outils de suivi.

Le comité stratégique rendra compte au moins annuellement de ses travaux au Conseil d'Administration et aux équipes salariés.

*Adopté au Conseil d'Administration du 25.11.2017*