



# **CADRE D'INTERVENTION STRATÉGIQUE DU GRDR**

## **HORIZON 2030**

Définition collective du cadre d'intervention stratégique  
2025-2030 de l'association Grdr

[www.grdr.org](http://www.grdr.org)

# Version validée par le CA du 24 mai 2025

Version soumise à validation par l'Assemblée générale du Grdr (28 juin 2025)

En 2024, le Grdr a engagé un bilan de son action au cours des dernières années (2020–2024), validée en assemblée générale (juin 2024). Il a permis de souligner des initiatives marquantes, comme l'action en milieu urbain, l'accompagnement des jeunes, ou encore une approche renouvelée des questions alimentaires. Il a également mis en lumière des préoccupations partagées et des axes d'amélioration souhaitables.

La réflexion stratégique menée avec une forte implication des équipes salariées et adhérentes, durant plusieurs mois entre septembre 2024 et avril 2025, a permis d'identifier :

- **Des enjeux prioritaires** (et souvent communs) pour les différents territoires ;
- **Des modes d'action** garantissant la cohérence et l'efficacité de ses engagements ;
- **Des volets de renforcement organisationnel et de consolidation des services ressources transversaux**, destinés à améliorer l'ancrage, la qualité et la pérennité de son action.

Ce cadre d'intervention stratégique 2025–2030 (CIS) vise à consolider l'impact du Grdr, à développer son approche transnationale fondée sur **la valorisation des potentiels de coopération et de solidarités, dont celles créés par les mobilités humaines**, et à adapter ses interventions à des réalités locales et globales en pleine mutation.

L'exercice a également conduit à une adaptation au contexte actuel de la Charte des valeurs du Grdr qui figure en préambule.

Le texte soumis à l'AG sera complété par un lexique et une grille d'indicateurs.

# Cadre d'intervention stratégique du Grdr

## Table des matières

<b>Préambule : La charte des valeurs du Grdr</b> .....	<b>3</b>
<b>Cadrage géographique et plan résumé</b> .....	<b>5</b>
<b>1. Le contexte : des engagements forts pour faire face aux mutations, aux bouleversement et aux incertitudes</b> .....	<b>7</b>
<b>2. Les enjeux prioritaires</b> .....	<b>9</b>
<b>Objectif 1 : Agir pour des territoires inclusifs et durables</b> .....	<b>9</b>
➤ Enjeu 1 : Soutenir des systèmes alimentaires durables.....	9
➤ Enjeu 2 : Gérer durablement les ressources naturelles et stimuler les résiliences face aux changements climatiques.....	9
➤ Enjeu 3 : Favoriser l'accès aux droits fondamentaux et aux services essentiels.....	10
<b>Objectif 2 : Réduire les inégalités et favoriser la cohésion sociale</b> .....	<b>11</b>
➤ Enjeu 4 : Lutter contre les discriminations et encourager le savoir vivre-ensemble .....	11
➤ Enjeu 5 : Promouvoir le dialogue interculturel et préserver la paix .....	11
<b>Objectif 3 : Créer les conditions pour une économie collaborative</b> .....	<b>12</b>
➤ Enjeu 6 : Favoriser une économie locale innovatrice et redistributive.....	12
<b>3. Les modes d'action</b> .....	<b>14</b>
<b>Pilier 1 : Une approche territoriale avérée et des pratiques de coopération réinventées et responsables</b> .....	<b>14</b>
➤ Modalité 1 : Des processus et des outils de développement local performants.....	14
➤ Modalité 2 : Des dynamiques réelles de co-opération sur les « double-espace » des parcours migratoires autour d'enjeux communs (ODD) .....	15
➤ Modalité 3 : Renforcer les réflexes de sobriété et de responsabilité environnementale .....	16
<b>Pilier 2 : Des partenariats ambitieux et des alliances stratégiques influentes</b> .....	<b>16</b>
➤ Modalité 4 : Une approche partenariale stratégique .....	16
➤ Modalité 5 : Une mobilisation citoyenne à travers des actions de plaidoyer.....	17
<b>Pilier 3 : Recherche-action et transmission des savoirs : le Grdr est une école ! ...</b>	<b>18</b>
➤ Modalité 6 : La production, la gestion des connaissances et la recherche .....	18
➤ Modalité 7 : L'éducation populaire comme levier de transformation sociétale .....	19
<b>4. Consolider et sécuriser les ressources au service du collectif</b> .....	<b>20</b>
<b>Ressources 1 : Des conditions de travail attractives et un renforcement continu des compétences</b> .....	<b>20</b>
➤ Processus 1 : Un cadre de travail solidaire et épanouissant.....	20
➤ Processus 2 : La formation des équipes : management, leadership et employabilité.....	21
<b>Ressources 2 : Une démarche qualité et une lecture des impacts de l'action</b> .....	<b>21</b>
➤ Processus 3 : L'amélioration du dispositif et des outils de suivi et d'évaluation .....	21
➤ Processus 4 : Le renforcement de la gestion administrative et financière .....	22
<b>Ressources 3 : Stratégie de communication et dynamiques associatives renforcées</b> .....	<b>22</b>
➤ Processus 5 : Pour une communication visible, professionnelle et engagée.....	22
➤ Processus 6 : Favoriser l'engagement des jeunes et la transmission générationnelle .....	23
<b>Annexes</b> .....	<b>24</b>

## **LA CHARTE DES VALEURS DU GRDR**

Le Grdr est une association internationale de solidarité née en 1969 de la rencontre d'agronomes français et de personnes originaires du Sahel venues travailler en France. Il agit dans un monde de plus en plus multipolaire, traversé par des bouleversements profonds : montée des autoritarismes et des nationalismes, crises climatique et environnementale, creusement des inégalités, reconfigurations des rapports de pouvoir.

### **Nos convictions**

Dans ce contexte, le Grdr participe à la construction d'un monde libéré des systèmes d'oppression (post-colonialisme, racisme, sexisme), tissé de solidarités qui transcendent les frontières, où la coopération remplace la mise en concurrence, où les choix collectifs s'orientent vers la préservation du vivant plutôt que la recherche infinie de croissance. Un monde de droit où l'égalité est une exigence, un monde de liberté où les jeunes prennent une part réelle à la construction d'un avenir vivable.

Le Grdr combat toutes les formes d'injustices ou d'inégalités, en alliance avec toutes les institutions engagées dans les mêmes luttes. Il est ouvert aux partenariats.

Les migrations se poursuivront en dépit des obstacles mis en œuvre par les Etats. La mobilité des hommes et des femmes est une chance pour les sociétés. Les échanges entre personnes d'origines et de cultures différentes sont source d'enrichissements mutuels indispensables pour la construction d'un monde de paix respectueux de toutes les cultures.

### **Conjuguer migrations et citoyenneté pour des territoires durables et solidaires**

Les migrations, la citoyenneté et la vitalité des territoires sont étroitement associées.

- Migrations

Les mobilités humaines sont des passerelles, au fondement de toutes les sociétés et une condition de leur existence. Immigrés, descendants d'immigrés, personnes en migration participent à la diversité et à la vitalité des territoires, en France comme en Afrique. Aux côtés des diasporas, le Grdr entend soutenir l'accueil des immigrés tout en renforçant les liens entre les territoires pour construire un monde commun. C'est tout le sens que nous donnons à la notion de double-espace.

- Citoyenneté

Être citoyenne, citoyen, c'est partager la vie de la cité, en respecter les règles et contribuer à les définir. C'est faire société ensemble, au-delà des origines ou des statuts. Toutes les femmes et tous les hommes doivent pouvoir être considérés comme des citoyennes et des citoyens du pays dans lequel ils vivent, acteurs de la société, sans discrimination ou exclusion, dans le respect de la laïcité. En contribuant aux politiques d'accueil et d'intégration, le Grdr agit pour une citoyenneté vécue, inclusive, radicalement accueillante.

- Territoires durables et solidaires

Toute personne doit pouvoir vivre là où elle le choisit, dans des conditions justes et durables. Les habitantes et les habitants sont les premiers moteurs des transformations de leur territoire, acteurs de leur développement. Le Grdr s'engage à leurs côtés, en adaptant son action aux contextes de chaque territoire. Il accompagne les coopérations entre territoires, entre collectivités et entre actrices et acteurs des sociétés civiles.

### **Agir localement, partager l'expérience, pour influencer les politiques territoriales, en Europe comme en Afrique**

Le Grdr est engagé dans des actions de transformation locale, en milieu rural comme en milieu urbain, dans des territoires reliés entre eux par les migrations. Il valorise les contributions des diasporas à la construction

de territoires durables. Ce faisant, il entend favoriser leur insertion et leur accès aux droits fondamentaux, en Europe comme en Afrique.

Parce que la construction de territoires durables est un processus de long terme, pour les générations actuelles et futures, le Grdr choisit d'agir dans la durée, dans la fidélité à des territoires, au niveau local comme au niveau national ou transnational.

Depuis son ancrage local, le Grdr mène des actions et conduit des recherches pour questionner et influencer les politiques publiques. Le Grdr partage les connaissances et savoir-faire construits collectivement au fil de ses expériences. Il produit des outils pour des actions locales d'éducation populaire et de lutte contre les préjugés.

### **Le Grdr, une association riche de ses différences et de ses partenariats**

Le Grdr est composé d'acteurs locaux engagés dans son activité comme dans sa gouvernance. Les actions qu'il met en œuvre sont décidées dans les territoires concernés, à partir des besoins et des souhaits des habitants, en Afrique comme en Europe. Ceci fonde leur légitimité.

Le Grdr s'inspire d'un principe d'unité dans la diversité. Sa force réside dans sa capacité à rassembler autour d'un projet commun des personnes adhérentes et salariées issues de cultures et de nationalités diverses. La diversité de leurs expériences, de leurs compétences et de leurs parcours est l'une de ses principales richesses. Sa force réside également dans ses alliances stratégiques.

Le Grdr avance avec sérieux, lucidité, et conviction, mais aussi avec ambition et désir de transformation sociale. Une envie née des liens tissés, des idées partagées, des victoires, petites ou grandes. Une envie collective, qui nourrit la confiance, le plaisir de faire ensemble, et la force de continuer. Parce que résister, imaginer et construire un monde plus juste ne peut se faire qu'avec cette part de volonté et d'optimisme.

# CADRAGE GÉOGRAPHIQUE ET PLAN RÉSUMÉ

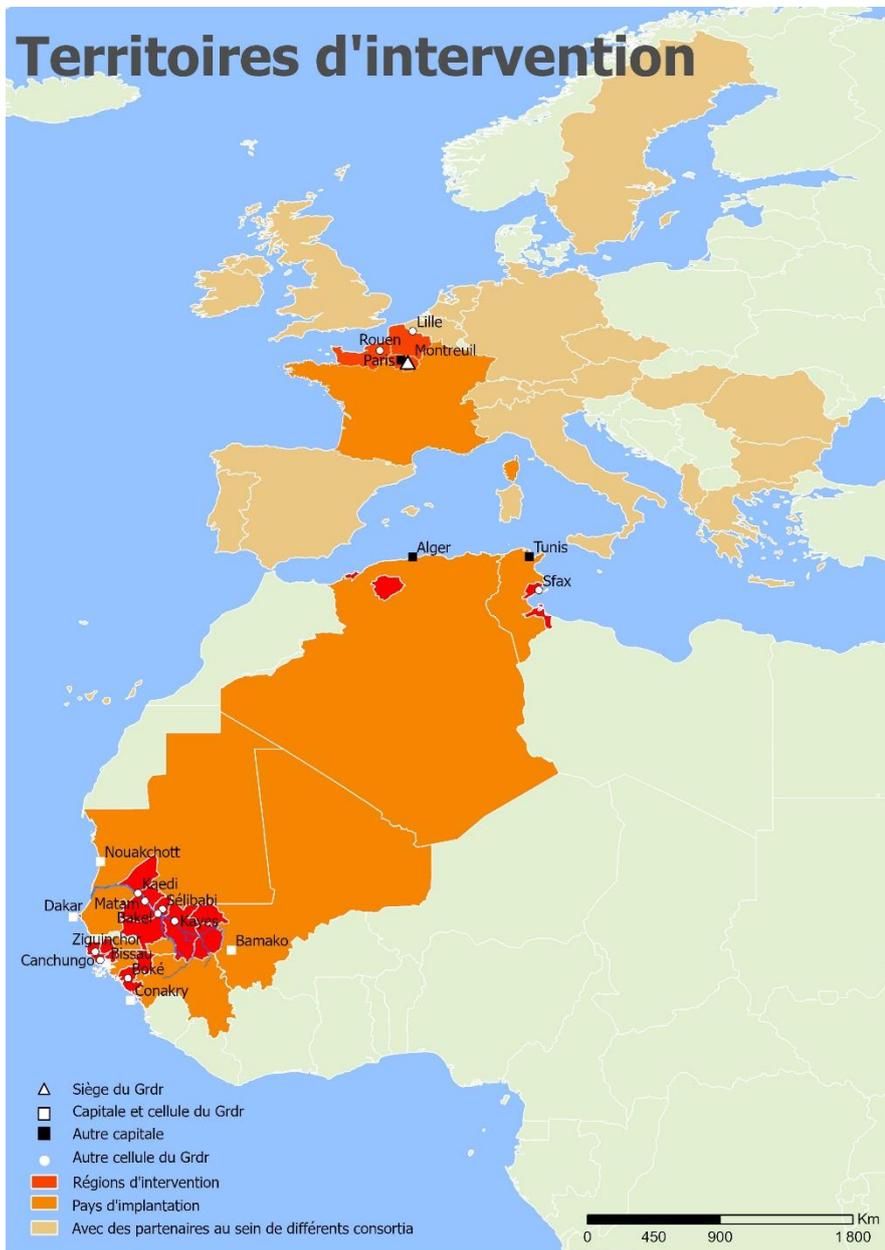
## Agir pour des territoires solidaires et durables

Depuis 1969, le Grdr est une association géographiquement spécialisée qui accompagne les dynamiques de coopération dans et entre les territoires de départ, de transit et d'accueil, le long des parcours migratoires : de l'Afrique de l'Ouest (pôle Sahel du Bassin du Fleuve Sénégal et pôle littoral entre Dakar et Conakry), de l'Afrique du Nord (territoires méditerranéens), et de France.

Sur chaque territoire, des adhérents et des équipes agissent en partenariats avec des collectifs associatifs, des autorités locales, des chercheurs, des acteurs de l'économie sociale et solidaire (ESS) et mobilisent les personnes en migrations (immigrées, émigrées), que celles-ci soient internes ou internationales, ou encore de retour, pour relever des enjeux prioritaires (Partie 2).

### Extrait des Statuts – Article 1<sup>er</sup>

*Le but du Grdr est de contribuer à la construction d'un monde juste et solidaire fondé sur le respect des droits humains. Il vise à améliorer durablement les conditions de vie et permettre à chacun de vivre dignement. Pour cela, le Grdr s'appuie sur les interactions positives entre mobilités humaines, engagements citoyens et dynamiques locales de développement.*

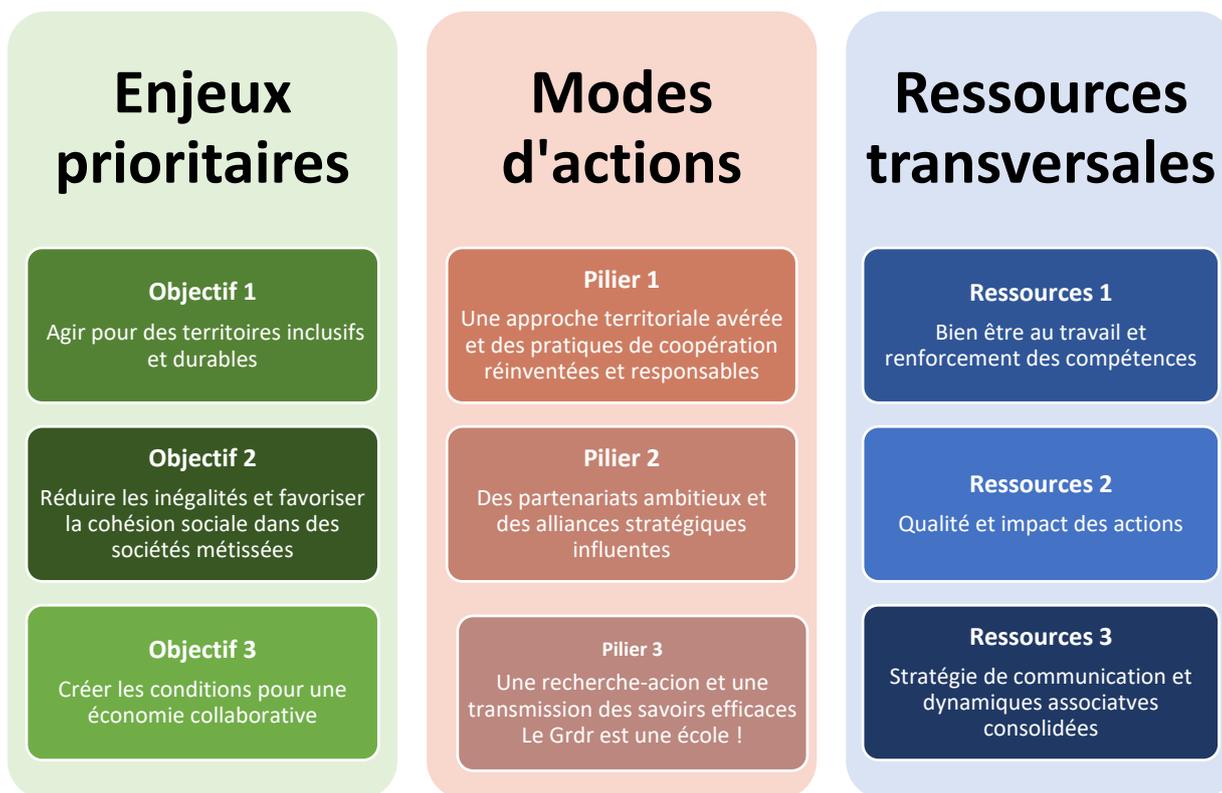


## Plan résumé du CIS 2025-2030

Le cadre présente de façon complémentaire :

- Les enjeux prioritaires, issus des réflexions sur les contextes et sur les besoins exprimés ;
- Les modes d'actions spécifiques du Grdr, issus de son expérience et des évolutions en cours ;
- Les ressources transversales qui correspondent à des points essentiels de l'organisation du Grdr.

Le schéma ci-dessous en fait une présentation synthétique :



### Du CIS « souple et prudent » à l'action concrète sur les territoires

L'exercice du CIS servira de socle pour les différentes équipes du Grdr qui pourront sur cette base élaborer leurs **plans d'actions respectifs**, sur une durée de deux ans, en déclinant **les enjeux et les modes d'action** par pays et par territoire, et en mobilisant **les ressources disponibles**.

Ces plans d'actions feront l'objet d'un **état des lieux à mi-parcours** (2027-2028), en renseignant annuellement les indicateurs de suivi-évaluation et d'impact pré-identifiés, qui seront regroupés en annexe à l'automne.

## **1. LE CONTEXTE : DES ENGAGEMENTS FORTS POUR FAIRE FACE AUX MUTATIONS, AUX BOULEVERSEMENTS ET AUX INCERTITUDES**

La mise au point de ce cadre stratégique du Grdr à horizon 2030 se déroule dans **une période de profonds bouleversements** politiques, économiques, sociaux et environnementaux. Ce sont **autant de freins à la mobilité** pour nos équipes, nos partenaires et les acteurs et les actrices sur et entre les territoires qui font preuve d'ingéniosité pour renouveler les pratiques de dialogue, d'échanges et de rencontres sur les « double-espace ».

**L'intensification des phénomènes climatiques extrêmes** (inondations, sécheresses, tempêtes...) compte parmi les risques les plus importants dans tous les territoires où le Grdr est présent. Les équilibres écologiques, économiques et humains s'en trouvent fragilisés. Il est impératif de repenser les systèmes agricoles et alimentaires, afin d'en renforcer la durabilité, la justice sociale et leur capacité à répondre aux besoins des populations. La gestion durable des ressources naturelles et de la biodiversité constitue un enjeu transversal, en milieu rural et urbain, tout comme la lutte contre le changement climatique, dans laquelle **le Grdr s'affirme comme un acteur engagé.**

**Dans ces paysages en mutation, l'urbanisation rapide, notamment en Afrique de l'Ouest, constitue un phénomène structurant.** Alors que les processus de décentralisation sont de plus en plus remis en question, l'urbanisation transforme en profondeur l'organisation des territoires, les systèmes de gouvernance par l'apprentissage d'une démocratie locale, les formes d'habitat, les habitudes de consommation et elle renforce les fonctions sociales et économiques des villes. Si cette urbanisation génère des pressions environnementales et de nouveaux déséquilibres, elle représente également une opportunité majeure de développement territorial durable, en favorisant l'accès aux services essentiels, à l'information, à la formation, à l'innovation : autant de défis à relever pour les villes qui font de l'accueil inconditionnel de proximité un droit fondamental. **Le Grdr avec ses partenaires le considère comme un enjeu majeur.**

**Sur le plan politique et géopolitique, un repli identitaire est à l'œuvre dans la plupart des pays d'action du Grdr,** accompagné d'un rétrécissement des espaces démocratiques et des libertés associatives. Ces dynamiques s'inscrivent dans un contexte mondial marqué par la montée des nationalismes, la remise en question de la coopération multilatérale et une réduction de l'influence occidentale, notamment entre la France et plusieurs pays d'Afrique de l'Ouest et du Nord. Dans plusieurs régions, l'augmentation du banditisme et des menaces terroristes s'accompagnent d'une hausse de l'insécurité qui fragilise la capacité d'agir du Grdr.

Parallèlement, **l'impérieuse aspiration des personnes à circuler,** aux échelles internationale, sous-régionale, transfrontalière ou saisonnière, est conditionnée au **respect des droits des personnes en mobilité** et aux **volontés politiques de garantir la cohésion sociale** dans les territoires **d'origine, de transit comme de destination.**

**Sur l'ensemble de ces territoires,** et plus particulièrement en Afrique de l'Ouest où la croissance démographique est importante et rapide, **les jeunes sont amenés à jouer un rôle central d'ici 2030.** Leur autonomisation économique, leur accès aux droits, leur reconnaissance sociale et leur exercice d'une citoyenneté active, doivent faire l'objet d'une attention particulière.

**Les rapports de domination** (néocolonialisme, racisme, sexisme, hiérarchisation des savoirs et des pratiques) **sont de plus en plus ouvertement dénoncés,** en dépit de fortes résistances. La nécessité de refonder les relations internationales sur des bases plus justes et universalistes s'impose progressivement dans les agendas. **Le Grdr compte y participer activement.**

Les modalités d'intervention dans la solidarité internationale connaissent une transformation profonde. **Le plaidoyer en faveur d'une aide plus « localisée », mieux ancrée dans les territoires,** gagne en légitimité. Cette évolution intervient alors que l'aide publique au développement (APD) subit toujours davantage de

critiques et une diminution brutale et importante, tant en France qu'à l'échelle de l'Union Européenne. Devant la raréfaction des ressources financières, **le Grdr veille à ce que ses équipes, toujours engagées, volontaires et fortement sollicitées, puissent réguler leur vie professionnelle et régénérer leur envie d'agir.** Au Grdr, la qualité prime sur la quantité et une culture de l'analyse réflexive s'impose progressivement.

**La période qui s'ouvre marquera aussi l'aboutissement de l'agenda universel des Objectifs du Développement Durable (ODD) « à horizon 2030 ».** Face à cet horizon encore incertain, nous avons la certitude que **ce cadre stratégique doit rester aussi « souple » que « prudent »** afin de nous laisser l'opportunité de vérifier nos intuitions et de garantir notre capacité de résilience face aux aléas auxquels nous ferons face.

Ainsi, le Grdr se donne pour objectif de **consolider son dispositif de production et de gestion des connaissances et de suivi-évaluation**, tout en s'accordant la possibilité de **développer en partenariat avec les centres de recherche, des axes de recherche académique** lui permettant d'aller plus loin dans ses analyses et de se projeter à travers des démarches prospectives participatives.

**En 2030, le Grdr aura 60 ans.** Entre son ancrage local manifeste et sa dimension internationale historique, **le Grdr est fort de cette « unité dans la diversité » de ses territoires comme de ses équipes et ses adhérents.** Son organisation associative décentralisée et ses ressources partagées constituent des atouts inégalables pour **démultiplier les solidarités.**

## 2. LES ENJEUX PRIORITAIRES

A partir du bilan du plan d'actions stratégique 2020-2024, les adhérents et les équipes se sont réunis par échelle de territoire (régions, pays, pôles) pour identifier les principaux enjeux et les problématiques qui en découlent. Il en ressort **six enjeux prioritaires**, qui se déclinent différemment en fonction des réalités territoriales, mais sont **souvent communs aux différents pôles**, ce qui constitue autant de leviers de coopération à actionner. Ils sont classés en **trois grands objectifs**, sans ordre de priorité. **Le Grdr veut contribuer à...**

### Objectif 1 : Agir pour des territoires inclusifs et durables

#### ➤ **Enjeu 1 : Soutenir des systèmes alimentaires durables**

##### **Pourquoi cet enjeu est prioritaire**

L'accès à une alimentation saine et durable est un défi majeur, notamment face aux crises alimentaires, aux changements climatiques et aux vulnérabilités économiques des populations rurales et urbaines. Il est essentiel de renforcer les filières agricoles et pastorales locales, la résilience des productrices et des producteurs et la souveraineté alimentaire.

**Notre ambition :** Soutenir les systèmes alimentaires territoriaux durables et équitables, leviers de dynamiques locales résilientes.

##### **Nos engagements**

1. Renforcer l'insertion des habitants dans l'économie alimentaire des territoires, de la production à la consommation, et faciliter leur accès à une alimentation saine, suffisante et durable.
2. Documenter les systèmes alimentaires des territoires, en collaboration systématique avec les actrices et les acteurs locaux, y compris les diasporas, afin d'alimenter des stratégies d'intervention fondées sur une connaissance partagée.
3. Soutenir une gouvernance inclusive et éclairée des systèmes alimentaires territoriaux, en veillant à renforcer la durabilité sociale, économique et écologique des productions agricoles, halieutiques, sylvicoles et pastorales.

#### ➤ **Enjeu 2 : Gérer durablement les ressources naturelles et stimuler les résiliences face aux changements climatiques**

##### **Pourquoi cet enjeu est prioritaire**

Les personnes habitant les différents territoires d'actions du Grdr subissent de plein fouet les effets du changement climatique : stress hydrique, perturbations du cycle de l'eau (sécheresse, inondations), dégradation des terres, perte de biodiversité et raréfaction des ressources naturelles. Ces dynamiques touchent à la fois les zones rurales et urbaines, aggravant les vulnérabilités sociales, économiques et sanitaires. Elles peuvent également provoquer des flux migratoires contraints qu'il faut comprendre et accompagner.

Dans ce contexte, il est essentiel de soutenir des modèles de sociétés sobres, résilients et équitables, en lien avec les usages des ressources naturelles, les besoins fondamentaux des populations, et la capacité des territoires à faire face aux crises. L'urbanisation, lorsqu'elle n'est pas anticipée, peut aggraver les pressions environnementales (montée des températures, imperméabilisation des sols, pollution liée à la mauvaise gestion des déchets). À l'inverse, bien accompagnée, elle peut devenir un levier pour accélérer la transition écologique par l'innovation, la mutualisation des ressources et les dynamiques collectives.

**Notre ambition :** Le Grdr s'affirme comme un acteur engagé en matière d'adaptation aux changements climatiques et de gestion durable des ressources naturelles, en codéveloppant localement des solutions concrètes adaptées, et en influençant les politiques publiques.

### Nos engagements

- Intégrer systématiquement l'adaptation aux changements climatiques dans l'ensemble des actions du Grdr, en lien avec les enjeux urbains, les systèmes alimentaires, les mobilités ou la gouvernance territoriale.
- Concilier le développement économique et la gestion durable des ressources naturelles, en soutenant des alternatives écologiques réalistes et adaptées aux contextes locaux.
- Impliquer les acteurs en migration dans les réflexions collectives à la fois en observateurs attentifs des mutations « ici » et « là-bas », mais aussi comme acteurs d'actions innovantes, porteurs de connaissances et témoins des interdépendances.
- S'engager aux côtés des acteurs locaux dans des actions concrètes et des démarches de plaidoyer visant à réduire les impacts environnementaux, notamment en matière de gestion des déchets, de gestion de l'eau et de modes d'habiter.
- Promouvoir une culture éco-responsable au sein même des pratiques du Grdr (**modalité 3**).

#### ➤ **Enjeu 3 : Favoriser l'accès aux droits fondamentaux et aux services essentiels**

### Pourquoi cet enjeu est prioritaire

L'accès inégal aux droits fondamentaux (foncier, alimentation, habitat, santé, éducation, mobilité, emploi) et aux services essentiels (eau, assainissement, gestion des déchets, énergie...) révèle les fractures sociales et territoriales. Les conditions d'accès à ces services, leur qualité, leur adaptation aux réalités locales et leurs principes de gouvernance sont au cœur de ces enjeux.

#### Ne laisser personnes de côté ?

Savoir identifier les personnes précaires vulnérables, isolées, les enfants, mineurs non accompagnés, les femmes en situation monoparentale, les personnes malades ou en situation de handicap, allochtones/ autochtones, sans papier, sans formation- sans emploi (< les neet), pauvres, classes, captifs, minorités, émigrés, immigrés...

**Notre ambition :** Améliorer les conditions de vie et l'inclusion des habitants en situation de vulnérabilité, en soutenant la structuration de territoires plus justes, solidaires et participatifs, capables de garantir des services adaptés, accessibles et durables.

### Nos engagements

- Renforcer l'implication des citoyens dans l'élaboration concertée des politiques locales de service.
- Renforcer les dispositifs territoriaux d'accès aux services essentiels et notamment les fonctions urbaines (ex. Programme Maitrise et Adaptation des Villes intermédiaires dans le BFS), en tenant compte des spécificités locales et des besoins différenciés.
- Contribuer à l'émergence d'un cadre de vie digne et durable, en intégrant la diversité socio-culturelle des territoires dans les aménagements et les dispositifs de proximité.

## Objectif 2 : Réduire les inégalités et favoriser la cohésion sociale

### ➤ Enjeu 4 : Lutter contre les discriminations et encourager le savoir vivre-ensemble

#### Pourquoi cet enjeu est prioritaire

En Afrique de l'Ouest, en Afrique du Nord et en France, les rapports de domination (racisme, sexisme, inégalités de genre, contraintes, oppression, dépendances) sont encore fortement présents, même s'ils sont de plus en plus souvent dénoncés. Ils sont à l'origine d'inégalités économiques, sociales et culturelles qui se sont accentuées depuis 20 ans et ont des impacts en termes d'accès à l'éducation, à la santé, au foncier, à l'emploi, au logement.

C'est notamment le cas des populations en situation de précarité et d'isolement social (personnes en migration : é/immigré.e.s, personnes âgées immigrées, jeunes issus des migrations, femmes immigrées en situation de monoparentalité...) et plus particulièrement dans les territoires enclavés des quartiers périurbains et de certains milieux ruraux. Pour appréhender ces inégalités, il est nécessaire de travailler en proximité avec les personnes. Pour influencer les représentations et les normes, il faut, les accompagner et renforcer leur pouvoir d'agir.

**Notre ambition :** Contribuer à rendre effectifs l'accès aux droits fondamentaux pour les personnes en migration en situation de précarité ou d'exclusion sociale, en accompagnant leur accès à l'information, à la citoyenneté et à la justice sociale, en France comme en Afrique.

#### Nos engagements

- Produire des connaissances fiables, historiques et actualisées sur les migrations (émigration, immigration) internes et internationales, « de retour », sur les déterminants des départs et des destinations, sur les profils et sur les parcours (etc.), dans les territoires d'action du Grdr, et favoriser leur diffusion et leur appropriation à la fois par les habitants, par les autorités locales (étatiques, élues, coutumières), et les acteurs du secteur marchand.
- Renforcer le pouvoir d'agir et l'autonomie des personnes en migration (émigrées, immigrées, exilées), en particulier les jeunes et les femmes, notamment par l'insertion intégrale (sociale, économique, politique et environnementale), l'apprentissage de la langue, et les processus de participation citoyenne.
- Impulser et consolider, « ici » comme « là-bas », la structuration des jeunes et des femmes en collectifs (association, groupement, coopérative...) ayant la maîtrise du cycle de projet, considérant cela comme un levier sans égal d'acquisition de savoir-faire, d'insertion sociale et économique et d'émancipation citoyenne.
- Participer aux politiques publiques locales luttant contre les discriminations, notamment à travers l'accompagnement juridique, l'orientation sociale et des actions collectives de sensibilisation.

### ➤ Enjeu 5 : Promouvoir le dialogue interculturel et préserver la paix

#### Pourquoi cet enjeu est prioritaire

Les risques de conflits identitaires, communautaires, religieux, les tensions sociales, par endroit exacerbées par des approches politiques clivantes ou excluantes, sont partout présents. Pour y faire face les pratiques de concertation et de dialogue interculturel et le recours aux outils culturels et artistiques (théâtre, cinéma, musique, mode) sont des facteurs clés de cohésion sociale, de prévention des conflits et des leviers de maintien de la paix.

A l'échelle des bassins transfrontaliers, les liens familiaux, culturels, économiques sont rythmés par les mobilités du quotidien. A la recherche de complémentarités entre éleveurs et agriculteurs, entre artisans et

ouvriers, les évènements transfrontaliers (festivals, foires, marchés) sont des lieux de rencontres où la diversité culturelle est érigée en occasion de se retrouver, de partager les différences et de faire la fête.

**Notre ambition :** Agir en faveur du dialogue interculturel et de la cohésion sociale pour des territoires apaisés, harmonieux et riches en diversité.

### **Nos engagements**

- Organiser des évènements interculturels réguliers pour encourager les échanges, le partage d'expérience et la compréhension entre les différentes composantes socio culturelles des territoires, les usagers, qu'ils soient nés ici (autochtones) ou là-bas (allochtones), et d'autres parties prenantes des territoires.
- Activer les leviers socio-éducatifs (sports, éducation formelle, éducation populaire, culture, arts) en mobilisant les actrices et les acteurs des différents territoires pour favoriser l'ouverture sur le monde et sur l'Autre et relever ensemble les défis communs sur les différences et la tolérance, à travers des dynamiques de coopération culturelle.
- Favoriser les espaces de rencontre et de dialogue - notamment intergénérationnels – au sein des collectifs des diasporas, autour de la mémoire, de la transmission et du droit d'inventaire de 60 ans d'initiatives et de pratiques articulant migrations et développement – pour produire des connaissances, les analyser et agir ensemble.

## **Objectif 3 : Créer les conditions pour une économie collaborative**

### ➤ **Enjeu 6 : Favoriser une économie locale innovatrice et redistributive**

#### **Pourquoi cet enjeu est prioritaire**

Pour faire face à la faible diversification d'activités économiques (agricoles, pastorales, artisanales, commerciales, touristiques...) et au manque d'opportunités d'emploi, il est essentiel de soutenir l'ensemble des initiatives collectives et solidaires qui reposent sur les ressources, les compétences et les opportunités présentes sur les territoires. Valoriser les spécificités régionales et soutenir les initiatives de proximité et les interactions entre producteurs et consommateurs, permet de créer une dynamique économique durable et équilibrée propre à chaque région. Cette proximité favorise une meilleure compréhension des enjeux économiques, sociaux et environnementaux et renforce le sentiment d'appartenance au territoire. L'économie considérée « informelle » est une spécificité économique majeure de nos territoires d'intervention qu'il convient d'accompagner comme telle et de soutenir.

Les collectivités et les associations peuvent jouer un rôle clé en soutenant ces initiatives locales grâce à des politiques adaptées d'investissement et des partenariats innovants qui facilitent la création d'emplois sur le territoire. Les marchés et événements locaux permettent de tisser des relations de confiance : en achetant localement, les consommateurs soutiennent les artisans et les entrepreneurs qui réinjectent leurs revenus dans la région, dynamisent l'économie et renforcent ce tissu social. Enfin, l'économie locale privilégie les circuits courts, limitant ainsi l'empreinte environnementale, et encourage une consommation plus responsable.

**Notre ambition :** Soutenir et structurer le développement économique local, en encourageant les dynamiques territoriales inclusives, collectives et durables, créatrices d'emplois, fondées sur les principes et valeurs de l'économie sociale et solidaire (ESS).

## **Nos engagements**

- Accompagner les initiatives économiques locales, individuelles et collectives, formelles ou informelles, notamment celles portées par les femmes, les jeunes et les groupements coopératifs, en veillant à leur ancrage territorial et à leur durabilité.
- Favoriser la coopération public-privé en accompagnant les collectivités territoriales, les services techniques et les acteurs économiques, pour structurer un écosystème local attractif, propice au développement d'une économie sociale et solidaire.
- Produire et partager des connaissances sur les dynamiques économiques locales (structuration de filières, accès à l'emploi, accès aux financements, impact des politiques publiques), afin d'éclairer les stratégies des acteurs territoriaux et d'alimenter les dispositifs d'accompagnement des initiatives économiques.
- Promouvoir et valoriser les potentiels des innovations entrepreneuriales collectives ou individuelles créatrices de richesses et de chaînes de valeurs vertueuses, portés par les ressortissantes et ressortissants aussi bien sur leurs territoires d'origine que de transit et de destination.

### 3. LES MODES D'ACTION

Les modes d'action du Grdr constituent **le socle méthodologique garantissant la pertinence et l'efficacité de ses interventions**. Ils renvoient à des savoir-faire expérimentés, capitalisés, puis adaptés aux réalités des contextes. Ils sont sans cesse enrichis par de nouveaux procédés de recherche-action. Le Grdr a recensé **sept modalités d'action** qui sont regroupés en **trois grands piliers**. **Le Grdr repose son action sur...**

#### **Pilier 1 : Une approche territoriale avérée et des pratiques de coopération réinventées et responsables**

##### ➤ **Modalité 1 : Des processus et des outils de développement local performants**

Le Grdr œuvre à s'ancrer dans les territoires pour répondre de manière adaptée aux besoins et aux aspirations exprimés localement. Il s'appuie sur une approche territoriale évolutive qui dépasse l'échelle villageoise et l'approche par public ou par secteur d'activité, pour aborder le cycle de projet à l'échelle territoriale. Le Grdr inscrit ses analyses dans le temps long des territoires qui lui permet d'en observer les principales mutations, et encourage, suivant le principe de subsidiarité, les articulations d'échelles les plus pertinentes (quartier/ville, village/commune/ intercommunalité, parcelle/bassin versant...transfrontalier, etc.).

Quand c'est possible, le Grdr agit dans le cadre des lois de décentralisation et le respect du code des collectivités locales. Suivant un processus de recherche-action participatif adapté, il anime une démarche pluri-acteurs qui associe les citoyennes et les citoyens (habitants, usagers, immigrés/émigrés) et leurs organisations, les autorités locales (élues, administratives, néo-traditionnelles), les agents techniques déconcentrés et les structures de recherche. Le Grdr mobilise les outils du développement local mis au point depuis 2000 en Afrique de l'Ouest pour accompagner l'élaboration, à partir de la valorisation des ressources locales, de plans d'actions concertés et le nécessaire apprentissage de leur mise en œuvre.

Cette approche, portée par des équipes salariées qualifiées présentes en permanence sur les territoires, est consolidée par la mémoire et l'action des membres adhérents des Conseils d'Orientation et de Suivi (COS). Ils assurent une articulation solide entre les réalités, les priorités locales et les orientations de l'association. Ainsi, le Grdr développe une connaissance approfondie des enjeux spécifiques à chaque territoire et agit au plus près des réalités vécues.

**Notre ambition :** Le Grdr maintient et/ou développe son rôle d'observateur et d'accompagnateur de proximité sur les territoires. Il s'inspire des valeurs de la démocratie locale inscrites dans les lois de décentralisation qui visent le partage du pouvoir, la mutualisation des savoirs profanes et académiques, et une meilleure répartition des richesses. Par des processus de développement local adaptés, il ambitionne de « *ne laisser personne de côté* », à commencer par les personnes en migration (immigrés/émigrés), internes, internationales, de retour, qu'elles soient présentes (ici) ou « à distance » (là-bas).

#### **Nos engagements**

- Adopter une approche différenciée selon les territoires, en tenant compte des spécificités locales et des priorités définies par les actrices et les acteurs concernés.
- Soutenir les dynamiques locales porteuses de changements en agissant avec les organisations de la société civile et les institutions locales partenaires.
- Encourager les mécanismes d'autonomisation des acteurs locaux, en favorisant leur implication et leur montée en compétences dans la gouvernance des projets.

➤ **Modalité 2 : Des dynamiques réelles de co-opération sur les « double-espace » des parcours migratoires autour d'enjeux communs (ODD)**

**Le concept historique de « double-espace » du Grdr invite à dépasser la logique de séparation géographique des entre territoires d'origine, de transit et de destination le long des parcours migratoires, pour penser un continuum de territoires interconnectés porteurs de projets communs.** Il permet d'identifier les interdépendances et les enjeux partagés entre les « ici » et les « là-bas » et in fine de **construire des actions de coopération économiques, sociales et culturelles fortes** à impacts simultanés aussi bien « ici » que « là-bas ».

**A travers leurs parcours de vie, les personnes qui migrent contribuent à relier les sociétés.** Dès lors, **les diasporas sont des actrices fondamentales de transformation**, observatrices des réalités respectives pour identifier les enjeux communs (ODD), engagées contre les inégalités sur leur double-espace : leurs différentes organisations (associations, médias, entreprises...) mettent en œuvre – et souvent sur plusieurs de ces territoires – des initiatives qui participent à la circulation des savoirs, des compétences, des ressources et à la construction de ponts entre territoires et de liens indéfectibles de solidarités entre citoyens « d'ici et de là-bas ». **Les acteurs en migrations sont eux-mêmes à la fois « citoyens ici » et « citoyens là-bas ».**

Depuis sa création, le Grdr contribue à **maximiser ces processus en renforçant les synergies locales** avec les actrices et les acteurs de la société civile, des collectivités territoriales et de l'économie sociale et solidaire, dans les territoires d'origine comme dans ceux de transit et d'installation. Et pourtant, ces initiatives restent encore insuffisamment reconnues, soutenues ou intégrées dans les processus de développement local comme dans les stratégies de coopération internationale, alors même que **de générations en générations, leurs formes d'engagement se renouvellent.**

**Le « double-espace » renouvèle la vision définitivement obsolète des logiques de coopération « nord-sud » :** il permet d'équilibrer les relations partenariales, d'internationaliser les enjeux locaux et de démultiplier les initiatives de solidarités sur et entre les territoires. Les partenariats de **coopération décentralisée** entre territoires d'émigration et d'immigration aussi bien que les dynamiques de **coopération transfrontalière** sont **les creusets de ces liens de solidarités et de coopération** sur le « double-espace » des migrations.

**Notre ambition :** Faire du double-espace un levier concret d'action pour démultiplier les liens de coopérations et de solidarités entre les territoires le long des parcours migratoires (origine, transit et destination), notamment à travers les initiatives des diasporas ici et là-bas.

### **Nos engagements**

- Veiller à ce que les programmes du Grdr, en France, en Europe et en Afrique de l'ouest et du Nord, traduisent concrètement cette approche sur le « double-espace », en intégrant des dimensions transnationales dès leur conception, dans leur mise en œuvre et aussi dans leurs principes de gouvernance.
- Coopérer avec les acteurs des diasporas, sur des aspects à la fois techniques, méthodologiques et stratégiques, autour d'initiatives partagées dans les domaines économiques, sociaux, culturels et environnementaux.
- Faciliter l'interconnexion entre les acteurs au niveau local et les réseaux transnationaux (collectifs associatifs, plateformes thématiques, espaces d'expertise, coalitions diasporiques) et favoriser les rencontres (missions) et le partage de compétences, de ressources et d'expériences.
- Encourager la reconnaissance institutionnelle et politique des dynamiques migratoires, en tant que facteurs de transformation et de co-développement (amélioration simultanée des conditions de vie ici et là-bas), au sein des politiques publiques locales, nationales et internationales.

- Approfondir avec les acteurs en migration la lecture des impacts de leurs implication en termes de contributions à l'atteinte des ODD (cibles et indicateurs) aussi bien ici que là-bas, en articulant leurs multiples ancrages territoriaux.

### ➤ **Modalité 3 : Renforcer les réflexes de sobriété et de responsabilité environnementale**

Le Grdr travaille ses projets en se référant constamment à la grille des Objectifs du développement durable (ODD) des Nations Unies (ONU). Penser sa propre responsabilité environnementale revient, pour le Grdr, à rechercher une cohérence avec ces objectifs et à rejoindre les efforts mondiaux d'atténuation des changements climatiques.

Pourtant, l'empreinte environnementale du Grdr s'accroît avec le développement de son activité. Il s'agit donc de renforcer les réflexes internes de sobriété énergétique et aussi en termes d'utilisation des matières premières et de ressources naturelles telles que bois, métaux, eau....

**Notre ambition :** Réduire les externalités négatives et l'empreinte environnementale des activités du Grdr en intégrant des pratiques éco-responsables et des réflexes accrus de sobriété dans toutes les décisions opérationnelles.

#### **Nos engagements**

- Inviter les équipes à intégrer 3 notions essentielles dans leurs décisions : l'empreinte carbone et environnementale, la sobriété en termes de consommation (matière, eau, énergie, biodiversité) et l'économie circulaire. Instituer des temps de sensibilisation internes pour promouvoir ces notions clés et les pratiques vertueuses associées.
- Elaborer un guide pour faire un diagnostic rapide et un plan d'action par cellule/antenne, avec une évaluation qui pourra être croisée avec d'autres cellules/antennes.
- Encourager des pratiques de sobriété à travers une ou plusieurs « fiches réflexes » :
  - ✓ Optimisation des déplacements (notamment en avion) ;
  - ✓ Intégration des préoccupations dans l'organisation des événements ;
  - ✓ Politiques d'achat : énergie, fournitures ;
  - ✓ Recours aux produits recyclés et recyclables ;
  - ✓ Utilisation raisonnée du numérique...
- Valoriser nos « bonnes pratiques » pour montrer notre exemplarité et inspirer le secteur de la solidarité internationale (nos partenaires, réseaux...).

## **Pilier 2 : Des partenariats ambitieux et des alliances stratégiques influentes**

### ➤ **Modalité 4 : Une approche partenariale stratégique**

Pour le Grdr, le partenariat ne se limite pas à une simple collaboration technique ponctuelle. Il repose sur un engagement réciproque pour bâtir des réponses adaptées aux enjeux des territoires, en s'appuyant sur des alliances permettant de co-porter des initiatives génératrices de justice sociale.

Le Grdr s'attache à promouvoir des modèles de partenariat fondés sur l'autonomie, la réciprocité et la reconnaissance mutuelle des expertises. Cela implique une gouvernance réellement partagée, une co-construction des projets dès leur conception, ainsi qu'une attention particulière à la transparence et à l'équité dans la répartition des ressources et la prise de décision.

### Définition du partenariat

« Cadre d'actions conjointes entre (au moins) deux parties, visant à atteindre un objectif commun. Il peut être formel (conventionné) ou informel, établi à court ou moyen terme. Il est évolutif et peut s'inscrire dans le temps long : il est alors soumis à un équilibre dynamique qui évolue en fonction des compétences de chaque partie et des enjeux (de territoire) qu'il cible. Il est construit sur un nécessaire consensus : la notion de partenariat est fondée sur la reconnaissance des différences qui régissent la logique et les intérêts mutuels des acteurs impliqués. Lorsque les parties partagent des ambitions politiques de changement social, le partenariat peut aboutir à une alliance ».

[[Traverses N°42](#), [Le partenariat au cœur des enjeux de territoire](#), Groupe initiatives (Gi), 2013 »].

**Notre ambition** : Inscrire les pratiques partenariales au cœur de notre culture organisationnelle. Bâtir sur et entre les territoires des partenariats solides et équilibrés, fondés sur des logiques de complémentarités géographiques et techniques, pour répondre aux enjeux par des initiatives répondant aux principes d'une coopération solidaire.

### Nos engagements

- Promouvoir des relations de partenariat diverses (associations, collectivités locales, centre de recherche, secteur marchand) et équilibrées, où chaque acteur est reconnu comme un contributeur légitime et essentiel au projet.
- Favoriser l'autonomie et le leadership des partenaires locaux en veillant à ce que les décisions et stratégies soient définies conjointement.
- Renforcer la transparence et l'équité dans la gestion des ressources, en assurant une répartition juste des responsabilités et des financements.
- Encourager le partage des savoirs et des compétences, en reconnaissant et valorisant les expertises issues du terrain et des réalités locales.
- Soutenir la pérennisation des dynamiques partenariales, en les inscrivant dans la durée et en établissant des bilans réguliers (cf. [Malette à outils du partenariat](#), Groupe Initiatives-Gi), et en favorisant des partenariats stratégiques et des alliances.

#### ➤ [Modalité 5 : Une mobilisation citoyenne à travers des actions de plaidoyer](#)

Le Grdr mobilise son expertise pour influencer les politiques publiques et défendre une approche plus inclusive de coopération. Son action de plaidoyer repose sur la production de connaissances, la participation aux espaces d'influence et la sensibilisation des acteurs et des actrices clés (membres des COS et du CA, relais médiatiques, réseaux d'influence).

Le Grdr ne mène pas seul des activités de plaidoyer : il se rapproche des espaces existants :

- ✓ Les espaces collectifs de Coordination SUD (migration, jeunesses...), du Groupe initiatives (Gi), du Comité Français de Solidarité Internationale (CFSI, « agriculture et alimentation » et « Coopérer autrement autour des ODD ») et du F3E (genre, intelligence artificielle) ;
- ✓ Les réseaux thématiques : 5 Deltas, Coalition Eau, Collectif nourrir, Réseau action climat...

Néanmoins, en Afrique comme en Europe, aux échelles locale, nationale comme internationale, le Grdr pourra impulser et s'associera particulièrement à toutes les initiatives visant à :

- ✓ Défendre la liberté de circulation et les droits des migrantes et des migrants (FORIM-Le réseau des diasporas solidaires) ;
- ✓ Lutter contre le racisme et la xénophobie (collectif autour de Vox Public) ;
- ✓ Promouvoir toutes les formes de cohésion sociale et de savoir vivre ensemble (CRID...).

Pour ce faire il pourra alimenter les réflexions, les analyses et les messages de ses propres expériences (capitalisées ou non) et mobilisera les réseaux d'acteurs alliant les associations et les collectivités locales

(Conférence interrégionale des réseaux régionaux multi-acteurs - RRMA, Cités Unies France - CUF, Association nationale des villes et territoires accueillants - ANVITA) ainsi que les institutions de recherche (Universités, Instituts...).

**Notre ambition :** Mobiliser nos réseaux, nos partenaires et les connaissances issues du terrain pour nourrir le débat public, promouvoir des changements structurels justes et inclusifs, et valoriser les contributions des diasporas aux dynamiques de développement.

#### Nos engagements

- Produire des données et analyses solides pour alimenter le débat public et politique en France et en Europe sur « la lutte contre le racisme et la xénophobie », « la défense des droits des migrant.e.s », « les idées reçues sur les migrations ».
- Participer aux réseaux et coalitions d'acteurs engagés dans la promotion de politiques migratoires justes et égalitaires (cf ci-dessus).
- Sensibiliser les institutions et le grand public aux dynamiques migratoires et aux articulations entre ces dynamiques et les enjeux de territoires.

### Pilier 3 : Recherche-action et transmission des savoirs : le Grdr est une école !

#### ➤ Modalité 6 : La production, la gestion des connaissances et la recherche

La production de connaissances est un levier transversal qui permet d'éclairer les décisions politiques et stratégiques, d'améliorer l'impact des interventions et d'alimenter les démarches de formation et d'apprentissage mutuel.

**Notre ambition :** Faire en sorte que la « recherche-action-formation » soit un principe d'action sur tous les territoires et réaffirmer le Grdr comme Centre de ressources pour les territoires. Apprendre systématiquement de nos expériences pour renforcer notre expertise et celle de nos partenaires en produisant des connaissances avec et pour les territoires.

#### Nos engagements

- Développer des dispositifs de veille et d'analyse pour mieux comprendre les dynamiques territoriales, migratoires et socio-économiques.
- Capitaliser les expériences de terrain en produisant des études, des guides méthodologiques, et les vulgariser en outils pédagogiques accessibles aux actrices et aux acteurs au niveau local (liens avec **Modalité 5** et **Processus 5**).
- Renforcer les capacités des équipes et des partenaires en favorisant des espaces d'apprentissage mutuel et de partage de la mémoire et des savoirs internes (Géoportail Grdr) et externes : exemples des centres de ressources sur les migrations ([Les migrations font bouger le Monde](#)) et sur les territoires des pôles Sahel ([Sahelink](#)) et Littoral ([Les Rivières du Sud](#)), à développer sur les pôles France-Europe et Méditerranée.
- Mener une veille active sur l'utilisation de l'intelligence artificielle pour de meilleures performances tout en garantissant la protection des données produites (data) et de la propriété intellectuelle.
- Accroître la visibilité et la reconnaissance des actions du Grdr par une diffusion élargie des connaissances à travers des publications, des événements, des plateformes collaboratives et des catalogues de formations harmonisés, disponibles et actualisés (ex : certification Qualiopi).

- Faire porter par le conseil d'administration, à horizon 2030, un ou deux projets de recherche académique (en partenariat avec des chercheurs fidélisés, des contrats CIFRE), déconnectés des impératifs des projets, et qui contribuent à approfondir un sujet et à améliorer les connaissances.

➤ **Modalité 7 : L'éducation populaire comme levier de transformation sociétale**

L'éducation populaire constitue un levier fondamental de transformation sociétale fondé sur la participation active des citoyennes et des citoyens. Elle s'exprime en dehors des cadres d'apprentissage classique, en renforçant les capacités d'analyse, d'expression et d'action collective.

En France, le Grdr a recours à des pratiques d'Education à la Citoyenneté et à la Solidarité Internationale (ECSI) dans le cadre du programme « ODDyssée, les migrations font bouger le monde » et organise des form'actions en lien avec des partenaires experts des pratiques d'éducation populaire (ex : La Ligue de l'enseignement).

Sur le pôle littoral, la mallette « Rio Terra » est un exemple d'outils d'animation qui sert de support à des animations d'éducation populaire pour des publics jeunes, scolaires, migrants et des décideurs (élus, services techniques...).

**Notre ambition :** Systématiser le recours aux outils et aux pratiques de l'éducation populaire pour vulgariser nos pratiques, transmettre des connaissances, transformer les sociétés et dynamiser la vie associative dans les territoires.

**Nos engagements**

- Encourager la transmission des savoirs par les populations elles-mêmes, en valorisant les savoirs « profanes », individuels et collectifs des habitant-es.
- Développer des dispositifs pédagogiques adaptés pour faciliter l'accès à l'information et stimuler le débat citoyen (exemples de thèmes : villes inclusives et durables, système alimentaire territorialisé, insertion intégrale pour les jeunes...).
- Accompagner la création d'espaces d'apprentissage collectif, en favorisant la co-construction des savoirs et des compétences et la valorisation des expériences.
- Promouvoir l'engagement et la mobilisation citoyenne, notamment chez les jeunes, pour renforcer leur implication dans la transformation de leurs territoires.

#### 4. CONSOLIDER ET SÉCURISER LES RESSOURCES AU SERVICE DU COLLECTIF

Pour accompagner efficacement ces orientations stratégiques, le Grdr engage **six processus de renforcement institutionnel** visant à consolider son organisation, la qualité de ses actions et la vigueur de sa vie associative par une mobilisation plus ciblée des jeunes militantes.

Ces processus reposeront sur l'action conjointe du Conseil d'administration et de la Direction du Grdr. Ils mobiliseront de façon plus spécifiques **les 4 services transversaux du Grdr qui sont au service des équipes et des adhérents** : (i) Le Service administratif et financier (SAF) qui adapte et renforce ses outils de gestion et de contrôle ; les services (ii) Communication et (iii) Ressources Humaines qui vont mettre en œuvre leurs plans d'actions respectifs à destination de l'ensemble des équipes ; (iv) l'Unité suivi-évaluation-redevabilité-apprentissage (SERA) qui va être redéployée à l'échelle du Grdr pour garantir la qualité de la mise en œuvre et du suivi de ce « CIS 2025-2030 ». **La qualité et la reconnaissance de l'action du Grdr relèvent...**

#### Ressources 1 : Des conditions de travail attractives et un renforcement continu des compétences

##### ➤ Processus 1 : Un cadre de travail solidaire et épanouissant

Dans la phase de croissance dans laquelle le Grdr se trouve, il est nécessaire de veiller à un environnement de travail sain et épanouissant, favorable à l'engagement des équipes, leur motivation et leur capacité à mener à bien les missions du Grdr. Le Grdr s'est doté début 2025 d'un plan d'actions ambitieux intitulé « Ressources Humaines et Santé et Qualité de Vie au Travail » : il est une priorité pour le Grdr dont la diversité des ressources humaines constitue la première et principale richesse. Ce plan d'action a une portée volontairement générale pour l'ensemble des salariés du Grdr : si certaines actions seront testées en France elles seront tant que possible adaptées au contexte des autres pays où le Grdr mène des activités et a des équipes. Il devra rester évolutif pour s'adapter à des situations et intégrer de nouvelles idées.

**Notre ambition** : Construire un cadre de travail solidaire et épanouissant, en plaçant l'humain au cœur des pratiques managériales. Favoriser le dialogue social à tous les niveaux, en renforçant des dynamiques collectives de coopération et de bienveillance pour mieux travailler ensemble (mise en œuvre des trois objectifs du Plan d'actions RH-SQVT).

#### Nos engagements

- Clarifier les « règles communes au sein d'une direction solidaire » : délimiter les périmètres et les rôles respectifs, préciser les modalités de prise de décision pour consolider la vision stratégique et la cohérence opérationnelle.
- Adapter l'organigramme pour le rendre opérationnel en lien avec les objectifs, enjeux et principes du « CIS 2025-2030 » : clarifier les responsabilités hiérarchiques, les liens fonctionnels et les attentes professionnelles afin d'améliorer la lisibilité des missions, fluidifier le travail collectif, augmenter la performance, et prévenir les tensions.
- Favoriser le dialogue social en consolidant les espaces de régulation collectifs (instances de représentation du personnel, comitologie des cadres de dialogue, de concertation et de décision internes) et les pratiques d'écoute au sein des équipes.
- Prévenir les risques psychosociaux (RPS) en agissant sur les causes organisationnelles du stress, en développant les aptitudes psycho-émotionnelles et relationnelles et en apportant une attention accrue à la santé mentale et à la charge de travail.
- Promouvoir le volontariat de solidarité international au sein des équipes (en partenariat avec France Volontaire et le Service de Coopération au Développement - SCD) pour favoriser la diversité des cultures inscrites au cœur de notre charte.

## ➤ **Processus 2 : La formation des équipes : management, leadership et employabilité**

Si « *le Grdr est une école* » pour les acteurs sur les territoires, il doit continuer à l'être aussi pour ses salariés et ses adhérents. Le Grdr doit investir dans la formation continue et l'accompagnement de ses salariés pour renforcer leur expertise et leur employabilité, dans le cadre des objectifs (6 enjeux) et des piliers méthodologiques (7 modalités et principes d'action) mentionnés dans les parties 2 et 3 du CIS. La mise en place des dispositifs de reconnaissance et de valorisation des compétences permettra aussi de fidéliser les équipes et d'attirer de nouvelles personnes.

**Notre ambition :** Acquérir et fidéliser les compétences ; motiver les salariés et les accompagner dans le développement de leur employabilité ; construire et conduire l'action collective en articulant les objectifs d'amélioration des conditions de travail et ceux de qualité du travail.

### **Nos engagements**

- Outiller et former les équipes autour du cahier de procédures RH construit en suivant le parcours professionnel d'une ou d'un salarié au Grdr : fluidité du processus de recrutement, modalités d'accueil et d'intégration, évolution professionnelle, départ...
- Renforcer la formation continue des salariés, améliorer la gestion des carrières et assurer la stabilité des emplois, notamment par la mobilité des compétences au sein et entre les différents pôles géographiques.
- Etendre le dispositif de gestion des RH aux équipes de salariés de droits nationaux en adaptant les procédures produites en France au code du travail de chaque pays.
- Accompagner les personnes encadrantes dans une posture managériale bienveillante et performante, en valorisant l'autonomie, la reconnaissance du travail accompli et le soutien humain au sein des collectifs.

## **Ressources 2 : Une démarche qualité et une lecture des impacts de l'action**

### ➤ **Processus 3 : L'amélioration du dispositif et des outils de suivi et d'évaluation**

L'évolution du dispositif de suivi-évaluation élargi à l'ensemble du Grdr, contribuera à aligner l'unité SERA (suivi-évaluation-redevabilité-apprentissage) avec les réalités du terrain, assurant une meilleure compréhension et un suivi plus efficace des projets. Des outils de suivi-évaluation adaptés et appropriés par des équipes ciblées permettront d'harmoniser les pratiques, et de réduire la charge du travail.

Ce chantier doit améliorer la solidité de la recherche-action, garantir un suivi efficace des résultats globaux, des effets et des impacts de notre action (CIS 2025-2030) et enfin d'alimenter les actions de plaidoyer.

**Notre ambition :** Structurer une démarche d'amélioration continue des pratiques comme de la qualité de nos actions, à l'échelle des équipes régions, pays, pôles et Grdr global.

### **Nos engagements**

- Définir les liens fonctionnels avec l'ensemble des équipes et des services du Grdr.
- Améliorer les contributions de l'unité SERA par la formation des équipes aux dispositifs de suivi-évaluation orientés changement (audit de l'Unité SERA en cours).
- Garantir l'utilité des connaissances en pensant leur construction/élaboration et transmission dans une démarche d'éducation populaire (cf. Modalités d'action N°7).
- Animer régulièrement des thématiques transversales entre les cellules et les antennes en liens avec les 6 enjeux du CIS (cf. partie 2).
- Développer des outils d'auto-évaluation pour mesurer l'impact global de nos actions.

## ➤ **Processus 4 : Le renforcement de la gestion administrative et financière**

La consolidation du Service Administration-Finances (équipes, organisations, logiciel, procédures) est un des principaux résultats du PASG 20-25. Mais l'hypothèse d'une baisse des financements et de difficultés de trésorerie pourraient menacer la stabilité financière de l'association, compromettant sa capacité à assurer ses missions. Le non-respect des procédures et la dégradation des conditions de travail auraient pour effet direct de créer un environnement propice aux erreurs et aux risques financiers. Ces facteurs combinés peuvent entraîner une incapacité à honorer les engagements financiers et affecter la crédibilité de l'association auprès de ses partenaires et bénéficiaires. Il faut donc poursuivre ce processus en adaptant sans cesse nos process : planification, reporting, audit.

**Notre ambition :** Consolider et sécuriser la gestion administrative et financière assurant de bonnes conditions de travail et de mise en œuvre des projets pour les équipes.

### **Nos engagements**

- Des budgets équilibrés et réalistes, stabilisés autour de 7 à 8 M€ par an.
  - ✓ Renouveler le portefeuille annuel d'activités, avec un équilibre géographique.
  - ✓ Garantir une bonne adéquation entre moyens humains et moyens financiers pour limiter les risques de surcharge de travail.
  - ✓ Equilibrer les frais de structure par projets (12%).
- Des procédures comprises et appliquées grâce à une collaboration fluide entre le SAF et les équipes projets :
  - ✓ Organiser régulièrement des formations des équipes projets par le SAF (évolution et maîtrise des procédures, coopération à toutes les étapes du cycle de projet).
  - ✓ Limiter au maximum le nombre de projets clôturés avec des pertes (cf. dépenses inéligibles si budgets mal évalués).
- Consolider encore davantage la stratégie de développement de nos fonds propres :
  - ✓ Afficher un résultat annuel régulier pour consolider les fonds propres à hauteur de 10 % du budget en 2030.
  - ✓ Augmenter les ressources issues des prestations du Grdr (ex : mise en place d'un service formations suivant un modèle économique solide).

## **Ressources 3 : Stratégie de communication et dynamiques associatives renforcées**

### ➤ **Processus 5 : Pour une communication visible, professionnelle et engagée**

À la suite d'un audit de la communication mené fin 2024-début 2025, intitulé « *Vers une nouvelle stratégie de communication pour le Grdr* », il ressort que le Grdr est une organisation qui accorde déjà de l'importance à sa communication. Les outils sont nombreux, souvent utiles et appréciés, mais la stratégie de communication a besoin d'être clarifiée pour être davantage maîtrisée. Elle doit tenir compte des spécificités, des ressources et des valeurs du Grdr. Elle gagnera ainsi en efficacité au regard de l'investissement temps/argent.

La ligne de conduite doit être claire et partagée par tous : la stratégie de communication proposée met l'accent sur une meilleure réorganisation des ressources existantes et sur des chantiers structurants à mettre en œuvre en priorité comme la création de listes de diffusion fiables et actualisées (ciblage et efficacité), l'appropriation de la plateforme collaborative (fluidifier le travail en équipe), et la modernisation de notre communication pour mieux atteindre des cibles stratégiques adhérents, jeunes, diasporas.

**Notre ambition :** Le Grdr maîtrise sa communication pour répondre à ses besoins tout en tenant compte de ses valeurs, de ses spécificités et de ses ressources. Il structure sa communication en trois niveaux : un Grdr engagé, un Grdr professionnel et un Grdr visible.

### Nos engagements

- Se doter d'une identité commune (visuelle, graphique, langagière) et adopter un narratif commun aux personnes salariées et adhérentes pour renforcer la cohérence interne et externe.
- Renforcer la circulation de l'information interne et le travail en équipe et à distance grâce aux outils collaboratifs disponibles.
- Mieux cibler les jeunes et les migrants sur les territoires (réseaux sociaux), tout en optimisant la communication avec les adhérents (newsletter thématique, site Internet).
- De la production à la gestion des connaissances : consolider la communication sur les enjeux et les pratiques, basée sur des connaissances produites de qualité, et exploiter davantage les circuits de remontée d'informations existants pour valoriser les contenus de qualité (note DE-CA, rapport d'activités, atlas, portrait de villes, profil migratoire...).

#### ➤ **Processus 6 : Favoriser l'engagement des jeunes et la transmission générationnelle**

Les défis auxquels le Grdr s'attelle seront mieux relevés en impliquant davantage les jeunes d'ici et de là-bas. La jeunesse représente en Afrique de l'Ouest une grande majorité de la population (60% de moins de 25 ans) et un capital d'énergie et de compétences inégalé. Les jeunes expriment des envies et des capacités d'ouverture au Monde. Ils maîtrisent parfaitement les techniques modernes de communication.

Le renouvellement de l'engagement générationnel – au Grdr mais aussi au sein des diasporas, de leurs organisations et de leur famille – est donc crucial pour éviter la déconnexion ou les ruptures entre les aînés et les jeunes. C'est une condition pour que le Grdr reste en phase avec les enjeux actuels et maintienne son impact. En intégrant de nouvelles générations, le Grdr garantit la transmission des savoirs et des compétences, assurant ainsi sa capacité à continuer de manière efficace ses missions sur le long terme.

**Notre ambition :** Favoriser l'implication des jeunes dans la base associative et les actions du Grdr et mettre en place les conditions favorables à un transfert intergénérationnel au sein de sa gouvernance (COS, CA), en développant des systèmes bénévoles de parrainage.

### Nos engagements

- Elargir progressivement la base associative au niveau des territoires via une stratégie d'adhésion orientée vers les jeunes et fondée sur la connaissance des mouvements de jeunesse issue de nos programmes : ex. Graines de citoyenneté, Jeunesses et Pouvoir d'Agir, ODDyssée ou encore Youth Care...
- Développer une organisation (appel à bénévolat, campagne d'éducation populaire) et une stratégie de communication adaptée aux profils de jeunes (réseaux sociaux, Prix « J'M – Jeunesses et Migrations »).
- Identifier les changements de pratiques attendus et mettre en place les conditions nécessaires pour mieux impliquer les jeunes au sein des instances de gouvernance du Grdr (bénévolat militant, campagne de plaidoyer).

## Annexes

Les annexes seront produites par les équipes et la Direction à l'automne. Elles seront présentées au CA de cette période.

Il est prévu (au moins) deux annexes :

- **Un lexique des mots clefs** et si possible des mots à ne plus utiliser...
- **Une grille d'indicateurs de suivi et d'auto-évaluation (voire d'impacts)** qui permette de faire un état des lieux annuel à présenter à chaque AG.

NB : Cette grille sera différente de la base de données chiffrées des résultats annuels remplie par les équipes et pilotée par le service communication et l'unité SERA.