



La vie associative du Grdr

Entre ancrage local et
dimension internationale

Manuel à destination
des adhérent·es et des salarié·es,
ici et là-bas


Migration - Citoyenneté - Développement

La vie associative du Grdr

Entre ancrage local et
dimension internationale

Manuel à destination
des adhérent·es et des salarié·es,
ici et là-bas



Novembre 2023

Table des matières

A	Mot du président	4
B	Un bref historique de la vie associative du Grdr	6
C	Glossaire	8
1	La vie associative du Grdr sur un territoire	10
1.1	Les acteur·trices de la vie associative des COS	12
1.1.1	Les acteur·trices COS et leurs rôles et fonctions	12
1.1.2	Les salarié·es du Grdr en relation avec les COS	18
1.2	La gouvernance du COS et l'articulation entre COS et CA	20
1.2.1	La gouvernance des COS : cadre de référence et règlement intérieur	20
1.2.2	L'organisation du COS	22
1.2.3	Lien fonctionnel avec la cellule ou antenne	22
1.3	Les actions du COS et leur évaluation	27
1.3.1	Le rapport du COS	27
1.3.2	Le diagnostic du territoire	30
1.4	Améliorer la collaboration du COS avec les partenaires locaux	33
1.4.1	Identifier les axes stratégiques du plan d'action	34
1.4.2	Élaborer collectivement le plan d'action	36
2	La dynamisation de la vie associative sur le territoire	40
2.1	Les outils pour dynamiser la vie du COS au quotidien	41
a.	L'accueil des nouveaux adhérents ou membres de COS	41
b.	Élaboration par le COS d'un document cadre adapté à son fonctionnement	41
c.	L'histoire du Grdr	41
d.	Ligne de vie	43
e.	Organiser des réunions de travail motivantes pour les participants	45
f.	Quelques bonnes pratiques pour s'assurer de bonnes conditions de travail au quotidien	49

g.	L'implication du COS dans les projets de la cellule/antenne	52
h.	Le récapitulatif des actions du COS sur l'année	52
i.	Développer les moyens financiers du COS	54
j.	Organiser un inter-COS	55
k.	Créer un COS sur un nouveau territoire	56
l.	Des outils utiles pour créer un COS	59
2.2	Mieux communiquer sur le territoire	68
a.	La communication interne pour renforcer l'appartenance et la cohésion COS/Cellule-Antenne	68
b.	La communication externe pour faire connaître le Grdr et attirer de nouveaux membres et partenaires sur le territoire	70
Annexes		74
1. Cadre de référence des Conseils d'orientation et de suivi (COS) du Grdr		75
I.	Missions : les COS assurent cinq missions permanentes au niveau du territoire.	75
II.	Composition, organisation et fonctionnement des COS	76
III.	La place des COS dans la gouvernance du Grdr.	77
IV.	Les moyens des COS	79
V.	Le règlement intérieur de fonctionnement (RIF) des COS	79
2. Règlement intérieur		80
I.	L'organisation et le fonctionnement du COS	80
II.	Les relations des COS avec l'équipe locale du Grdr	81
III.	Les relations du COS avec le CA.	81
3. La charte du Grdr		83
4. Les acteur-trices de la vie associative du Grdr		84
5. Inclusion réunion		86
6. Contrôle : fixer des règles de réunion		87



Mot du président

Le chantier « Pour une vie associative dynamique sur les territoires » traite d'une question fondamentale : l'ancrage local du Grdr. Il traite également de la démocratie interne, de la gouvernance, de l'esprit de coopération, ... autant de facteurs clefs de la vie associative. C'est une des caractéristiques du Grdr, un trait majeur de son identité. Le Grdr est ancré dans les territoires : il y puise sa connaissance des sociétés, sa compétence et sa légitimité. Ce qui lui permet ensuite d'être crédible au niveau géographique des régions, des pays, du transfrontalier et des double-espaces de mobilité des migrants.

Il est frappant de voir des institutions telles que l'Agence française de développement ou l'Alliance Sahel mettre depuis quelques années au centre de leur stratégie l'ATI (Approche territoriale intégrée) : ces institutions cherchent à recadrer leurs actions dans des territoires alors que pendant très longtemps elles étaient concentrées sur l'échelon géographique national et sur un partenariat quasi exclusif avec les Autorités nationales.

C'est dire si notre identité « locale » est précieuse. Cette force locale du Grdr repose en pratique d'une part sur les équipes de salarié-es que l'on appelle « cellules » en Afrique et « antennes » en France, d'autre part sur des groupes d'adhérents locaux du Grdr volontairement engagés dans des Conseils d'Orientation et de Suivi (COS). Je dirais même que cette force repose sur la bonne articulation, sur la complémentarité entre équipes des cellules/antennes et équipes des COS, chacun dans son rôle mais avec une forte communication et une forte synergie. Dans le même esprit que la forte synergie qui existe entre la Direction du Grdr et son Conseil d'administration.

Ce chantier est également important parce que le fonctionnement des COS et de leurs articulations avec les équipes salariées n'était pas totalement satisfaisant. Le diagnostic produit, grâce à l'appui du FRIO (Fonds de Renforcement institutionnel et organisationnel) piloté par Coordination Sud, par deux consultantes remarquables en a donné beaucoup d'exemples, issus des rencontres avec tous les COS. Et tout le Grdr s'est alors mobilisé pour analyser les besoins et produire des solutions, notamment à l'occasion d'une rencontre inter-COS très productive tenue début février 2023 au Sénégal dans le Siné-Saloum.

La boîte à outils que vous avez en mains est le « livrable » le plus tangible de ce chantier. Il met à la disposition des COS mais aussi de toutes les équipes du Grdr des outils très pratiques pour définir les fonctions, pour animer une équipe, pour établir des bilans et plans d'action, etc. Le chantier débouche également sur une révision du « Cadre de référence des COS » et sur la mise en route d'un « appel à projets » à l'intention des COS.

Les années à venir seront des années test. Les COS et les équipes sont invités à se saisir de ces nouveaux instruments et à les mettre en pratique. L'ensemble du Grdr, notamment son AG et son conseil d'administration, sa direction exécutive, ses équipes locales et équipes pays seront là pour accompagner cette appropriation.

Longue vie aux COS et à tout le Grdr !

Jean-Marc Pradelle,
Président du Grdr.



Un bref historique de la vie associative du Grdr

Depuis 2000 (les « 30 ans » du Grdr), le Grdr renforce les modalités de sa vie associative de manière à créer une gouvernance originale autour d'un double objectif : « garantir un ancrage local fort et une dimension internationale reconnue ». Conserver les principes de la Loi 1901 française (unicité de l'Assemblée générale, du projet associatif, du Conseil d'administration, du budget et de la comptabilité, des outils de production de connaissance transversaux, appartenance à des réseaux connectés) tout en décentralisant les espaces de concertation et d'actions au cœur des territoires en Afrique et en France.

Après 2005 (réalisation d'une étude sur la vie associative), puis 2012 (étude d'évaluation des COS) et 2014 (Assemblée générale extraordinaire pour intégrer les COS à la gouvernance du Grdr), le Grdr a abordé en 2021 une quatrième étape permettant, sur la base d'un bilan collectif, d'identifier précisément les voies et moyens de consolidation de la vie associative sur les territoires.

Le Grdr est une association internationale de droit français construite autour de la rencontre entre des travailleurs migrants travaillant en France, originaires du bassin du Fleuve Sénégal, et des experts français souhaitant les accompagner dans les appuis que ces migrants apportent à leur territoire d'origine. Ces migrants, toujours actifs et parfois retournés vivre dans leur territoire d'origine ont composé une base associative du Grdr dans chaque territoire qui a pris différentes formes : depuis 2014, les adhérents du Grdr dans les territoires sont réunis dans des Conseils d'Orientations et de Suivi (ou COS), actifs en 2021 dans 7 territoires (6 en Afrique de l'Ouest : (Mauritanie : Sélibaby et Kaédi - Sénégal : Bakel et Zinguinchor – Mali : Kayes – Guinée-Bissau : Canchungo) et un en Hauts de France : Lille).

Depuis sa création, l'association Grdr s'est dotée progressivement d'équipes de salarié-es, mobilisés pour accompagner la mise en œuvre du projet associatif du Grdr. Ces équipes sont également ancrées dans les territoires d'activité du Grdr. Elles sont composées de salarié-es de droit français ou de droit local. Ces équipes sont appelées des cellules (en Afrique) ou antennes (en France). Les différentes équipes sont coordonnées et pilotées par un Directeur exécutif basé à Montreuil.

La création des COS (ou de leurs ancêtres les Comités Consultatifs) remonte à plus de 25 ans. Les COS sont l'expression de « l'ancrage local fort » du Grdr sur les territoires et une originalité de sa gouvernance (cf. les statuts du Grdr, la charte des valeurs, la matrice d'actions). Les COS incarnent l'importance de l'échange qui contribue à la vie publique, à la citoyenneté. Ils rassemblent différentes composantes de la société locale ; cette interculturalité rend plus exigeantes les règles de vie démocratique.

L'échange entre les COS de territoire à territoire voire de pays à pays incarne « la dimension internationale reconnue du Grdr ». En 2022, le Conseil d'administration comprend des membres issus des différents COS.

Le chantier conduisant au présent manuel

Huit ans après l'adoption d'un « cadre de référence des COS » en 2014, plusieurs questionnements sont revenus dans les échanges au sein des équipes, des COS et du CA. L'idée d'un premier bilan a fait son chemin. Un comité constitué au printemps 2021 a piloté le chantier. Le Grdr a obtenu de Coordination Sud un appui financier du fonds FRIO lui permettant d'engager l'appui de deux consultantes, Diana SEYDI et Khadidja LAHLALI, sélectionnées parmi un nombre important de candidatures.

Un travail collectif de bilan de type auto-diagnostic animé par les consultantes au sein des sept COS a permis aux membres des COS et des équipes locales de salarié-es de questionner leurs pratiques associatives, et d'identifier lors d'un atelier « inter-COS » les outils, les réflexes et les moyens de s'entraider mutuellement en étant encore davantage aux côtés l'un de l'autre, conscients des périmètres de responsabilités respectifs et complémentaires.

Le contenu de ce manuel / « boîte à outils » présenté à l'AG 2023 comprend trois grandes parties. La première est une description du fonctionnement de la vie associative d'un territoire (les acteur-trices, leur organisation et leurs relations, les rôles et fonctions de chacun) ainsi que des recommandations concrètes et des suggestions de méthodes et d'outils à utiliser pour améliorer le fonctionnement. La seconde partie consacrée à la dynamisation de la vie associative présente une série d'outils à utiliser à cet effet au quotidien et de recommandations assorties d'exemples de bonnes pratiques pour mieux communiquer sur le territoire. La troisième partie rassemble en annexes les documents clefs du Grdr.

Le chantier arrive en juin 2023 à une première étape. La présente « boîte-à-outils » est adoptée en 2023 en parallèle d'une version révisée du « Cadre de de référence des COS » et de la mise en route d'un « appel à projets » à l'intention des COS. Il aborde une seconde étape d'appropriation et de mise en œuvre de ces nouveaux instruments par les COS et l'ensemble du Grdr.

Cette boîte à outils a été revue et complétée par les membres du groupe de travail « Vie Associative » en charge du chantier.



AG : assemblée générale. Dans les associations comme le Grdr régies par la loi de 1901 (France), l'assemblée générale est l'instance statutaire qui réunit tous les membres de l'association et devant laquelle les dirigeants doivent rendre compte de leurs mandats. (Chaque membre a droit de vote et porte une seule et unique voix)

Ancrage local : À l'échelle des cellules et antennes, l'ancrage local renvoie à la « fidélité aux territoires » (charte) et à la nécessaire très bonne connaissance des acteur·trices, des enjeux et des mutations observées depuis 50 ans sur ces territoires. Il est aussi le cadre de partenariats solides avec les organisations de la société civile, les autorités locales élues ou les services déconcentrés de l'Etat. Les membres des COS et des équipes sont les garants de cet ancrage local. À l'échelle de l'individu, l'ancrage local renvoie à l'attachement à un lieu, à la manière d'entretenir des relations avec ce territoire et de s'approprier son histoire, sa langue, sa culture, ses valeurs, afin de s'insérer dans la société locale. L'ancrage est un élément constitutif de l'identité de la personne. L'ancrage territorial n'est pas incompatible avec la mobilité à l'instar des migrants qui tissent des relations dans le double espace (cf. ci-dessous).

Antenne : voir cellule

CA : conseil d'administration. Dans les associations régies par la loi de 1901, le Conseil d'administration est l'instance statutaire composée des dirigeants élus par l'AG des membres pour administrer l'association conformément à son but et à ses statuts. Les membres du CA élisent en leur sein un bureau auquel ils délèguent le pouvoir de suivre la gestion au quotidien et de contrôler la direction exécutive.

Cellule : Le Grdr est organisé en réseau composé du siège de l'association et d'une cellule sur chaque territoire d'intervention. La cellule est composée d'une équipe de salarié·es qui réalisent localement les activités de l'association sous la direction d'un coordinateur·trice local·e. En France, les cellules portent le nom d'antennes. Le terme « antenne » pourrait être progressivement substitué au terme « cellule ».

CNV : communication non violente. La communication non violente est une méthode de communication fondée sur des qualités telles que l'empathie, la compassion et le respect. (cf « Des outils utiles pour créer un COS »).

COS : Comité d'Orientation et de Suivi (voir le § qui lui est consacré dans « La vie associative du Grdr sur un territoire »).

Démocratie participative : La démocratie est une forme d'exercice du pouvoir consistant à associer les citoyens aux décisions. L'expression « démocratie participative » renvoie à l'implication directe des citoyens dans de nombreux domaines de la vie publique et politique. Elle désigne tout processus d'interactions et d'échanges entre le ou les décideurs et le public visant l'intégration effective de ce dernier dans une décision. En l'occurrence, les associations sont des terrains favorables à des pratiques spontanées d'expérimentation démocratique.

Démocratie d'interaction : Pour Mark E. Warren*, une association est démocratique lorsqu'elle est organisée de manière conforme aux trois principes démocratiques de parité relationnelle, d'inclusion et d'engagement social de chacun. Une association est donc plus ou moins démocratique selon les schémas d'interaction

sociale qui y dominant. L'interaction peut aller de la simple consultation sans obligation de rendre une décision conforme à l'avis des personnes consultées, à la concertation où les parties prenantes s'entendent pour agir de concert et à la prise de décision collective.

**Democracy and association, Princeton University Press, 2001*

Double espace: le double espace est un élément constitutif du Grdr par lequel l'égalité des territoires de la migration est posée par principe. L'expression renvoie à la mise en valeur du continuum des territoires d'origine, de transit et de destination afin de construire des articulations économiques, sociales et culturelles, fortes et pérennes entre les acteurs d'ici et de là-bas et de pouvoir relever des enjeux partagés et des défis communs.

Gouvernance: Par gouvernance, on entend tous les processus et les moyens pris par l'association concernant les orientations stratégiques et la prise des décisions de gestion. Le système de gouvernance doit permettre de concilier les intérêts des membres, des bénéficiaires, des salarié-es et autres parties prenantes de l'association. Au Grdr, le système de gouvernance comprend les instances statutaires, AG et CA, en lien étroit avec la direction exécutive.

Inter COS: désigne la réunion entre des membres représentatifs des COS de deux ou plusieurs cellules ou antennes d'une région ou d'un pays. Un inter Cos peut aussi concerner un espace transfrontalier.

Inter équipe: désigne la réunion entre les représentants des équipes salariées d'un ou plusieurs espaces géographiques.

RIF: règlement intérieur de fonctionnement. Il existe un RIF du Grdr mais pour un meilleur fonctionnement démocratique, chaque COS est invité à rédiger, à partir de ce modèle, un RIF adapté aux spécificités du territoire de son antenne ou de sa cellule.

Savoir-faire: aptitude à réaliser une tâche spécifique.

Savoir-être: ensemble de qualités personnelles parfois appelées soft skills (compétences douces) qui reflètent la manière de se comporter dans un environnement donné (professionnel par exemple) comme la capacité d'adaptation, la gestion du stress, l'aptitude à travailler en équipe, la capacité à fédérer, le sens de la communication, l'autonomie, la capacité de décision, le sens de l'organisation.

Scribe: la personne qui écrit pour quelqu'un d'autre.

Vie Associative (VA): vie associative désigne toutes les activités qui participent à la vie du Grdr, non seulement la participation à l'AG annuelle et aux autres instances statutaires mais aussi sur les territoires d'intervention, la participation aux réunions des COS et à toutes les autres activités internes, projets que le Grdr peut mener avec ses adhérents et habitants du territoire ou activités externes comme toutes celles de plaidoyer et de communication qui permettent de faire connaître l'association et ses projets.

1

La vie associative
du Grdr
sur un territoire

Cette rubrique vise à décrire le fonctionnement associatif sur un territoire à travers ses acteur-trices, la place des COS dans la gouvernance et à fournir aux COS des outils pour conduire leur action. On se reportera au cadre de référence des COS qui détaille leurs cinq missions (annexe 1).

Le COS en quelques mots

Les statuts du Grdr font une référence à la Charte de l'association (article 1 des statuts) dont le texte figure en annexe 3 du présent document. Cette Charte précise notamment l'engagement du Grdr à agir pour « le développement local [...] dans la durée, dans la fidélité à des territoires au niveau local [...] à partir d'un ancrage local fort [...] ». Les Conseils d'orientation et de suivi (COS) sont mis en place dans les territoires pour porter localement le projet associatif du Grdr. Ils assurent dans ce cadre une fonction consultative de conseil, de proposition, de facilitation et de suivi. Les statuts du Grdr précisent l'existence des COS et celle d'un cadre de référence dont la version amendée le 3 juin 2023 figure en annexe 1 de ce manuel.

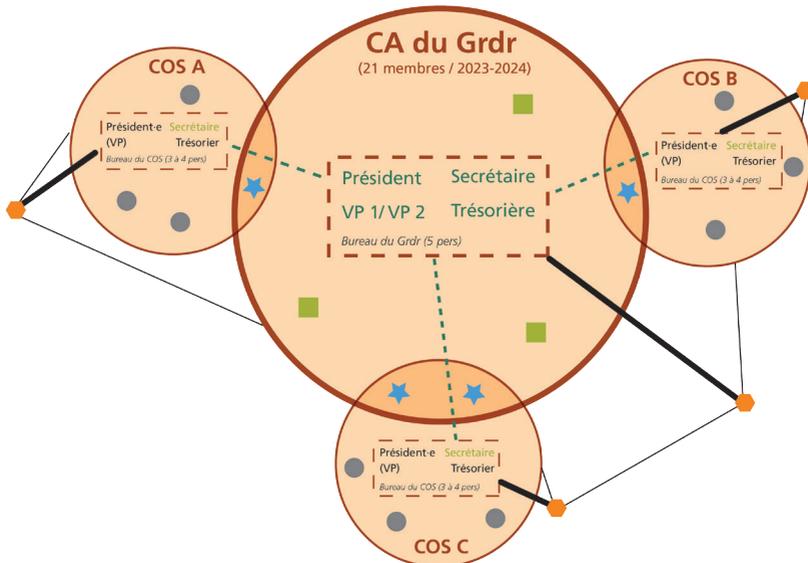
Le COS regroupe donc les adhérents du Grdr les plus motivés d'un territoire donné pour accomplir les principales missions attribuées aux COS, décrites ci-dessous. Le COS pilote la vie associative sur son territoire. Ses membres sont des acteur-trices clefs de l'Assemblée générale du Grdr, principale instance décisionnelle de l'association.

Le COS est un précieux conseiller et relais des cellules et antennes de chaque territoire, et il dialogue avec le Conseil d'Administration, selon des dispositions décrites dans le 1-iii ci-dessous. Il n'interfère pas avec les circuits de décision des organes opérationnels (Direction exécutive, coordinations pays, coordinations locales) décrits dans l'annexe 4.

1.1 Les acteur·trices de la vie associative des COS

Il s'agit ici de lister d'une part toutes les fonctions qu'un membre de COS peut être amené à occuper et de préciser son rôle et d'autre part de lister les types de salarié·es avec lesquels un membre de COS peut être amené à entrer en contact. Le schéma ci-dessous présente les différents rôles au sein du CA, des COS et des équipes (grand format en annexe 4) et renvoie aux fiches acteurs des pages suivantes.

Les acteur·trices de la vie associative du Grdr



- [-] Les postes clés au sein de chaque COS (président·e, secrétaire, trésorier·ière) > p. 15
- Membres des COS (membres de l'AG) > p.13
- Membres du CA (hors COS) - élu·es par l'AG
- ★ Membre du COS par ailleurs élu·es administrateur·trices du Grdr > p.17
- ◆ Coordinateur·trices cellule/antenne > p.18
- Lien fort
- - - - Lien à créer et consolider

1.1.1 Les acteur·trices COS et leurs rôles et fonctions

Cette rubrique explicite ce qui fait le quotidien d'un membre de COS localement et précise certains rôles qu'un membre peut le cas échéant jouer plus largement au sein du COS et au sein du Grdr.

Les principales fonctions et leur implication sont décrites ci-après.

Les membres des COS (les conseillers)



Contributions attendues à la vie associative

- **Mission 1** : Appui-conseil à la cellule ou antenne du Grdr dans la diversité de ses missions
- **Mission 2** : Participation au renforcement et à l'animation de la base associative du Grdr.
- **Mission 3** : Médiation et facilitation entre les équipes du Grdr et les autorités locales et administratives.
- **Mission 4** : Contribution aux actions de communication et plaidoyer destinées à renforcer l'efficacité et la visibilité de l'action du Grdr.
- **Mission 5** : Rôle d'alerte, voire de médiation, en cas de difficulté dans une équipe locale du Grdr.



Motivations à contribuer à la VA

- Adhérer au Grdr et participer à l'AG
- Participer aux activités du territoire
- Contribuer et influencer sur le développement local
- Bénéficier de formations
- Partager et étendre son savoir, son réseau
- Voyager (Cf. Inter COS)



Compétences requises (Savoir-faire et savoir-être)

- Connaissance du contexte local
- Disposer d'un réseau, de bonnes relations
- Avoir des idées pratiques



Moyens nécessaires

- Espaces et matériel de travail (espace de bureau, ordinateur, imprimante, petite bibliothèque physique ou virtuelle avec les documents de référence de l'association)
- Prise en charge des frais
- Budget d'animation de la vie du COS



Compétences à acquérir

- Connaissance des textes clés de la vie associative (charte, cadre de référence COS, règlement intérieur...)
- Gestion des conflits, communication non violente, négociation



Principaux points focaux

- Bureau du COS
- Coordinateur-trice cellule/ antenne
- Équipe technique



Espaces de discussion

- Réunion COS
- Groupe WhatsApp
- Inter COS
- Évènements projet
- Évènements informels favorisant le lien avec l'équipe.

À FAIRE :

- Proposer un plan d'action et un budget d'activité correspondant aux ambitions du COS sur le territoire
- Œuvrer à **l'élargissement et au renouvellement** du COS en s'attachant à la **bonne représentativité de la structure sociale de la société (dont géographique, ethnique, de genre et d'âge)** dans sa composition
- Déployer une communication adaptée sur le Grdr, ses valeurs, ses actions, en investissant en particulier les médias touchant les jeunes (réseaux sociaux) et les femmes (cercles de femmes).
- **Répartir le suivi des projets ou thématiques** de travail du Grdr sur son territoire entre conseillers du COS afin de faciliter et favoriser le suivi des projets par le COS.



Les membres du COS élu·es au bureau du COS (président·e, secrétaire, trésorier·ière)

Les fonctions du bureau du COS sont définies dans le cadre de référence des COS et le règlement intérieur du COS (en annexes 1 et 2). Le RI doit être complété par chaque COS.

Le président veille au bon fonctionnement du COS dans l'accomplissement de ses cinq missions. Il est responsable de l'établissement des plans d'action et des bilans annuels de l'activité du COS. Il est l'interlocuteur du président du CA. Le mandat du président est d'une durée de trois ans, renouvelable une fois.

Le secrétaire du bureau du COS établit les comptes rendus des réunions du COS, en lien avec le ou la coordinateur·trice de la cellule/antenne. Il a notamment un rôle de « référent » vis-à-vis du CA, veillant à la régularité des échanges d'informations entre le COS et le CA.

Le trésorier veille au budget du COS en lien avec le ou la coordinateur·trice de la cellule/antenne.

Le bureau du COS est assisté par le ou la coordinateur·trice de la cellule ou antenne du Grdr, invité de droit aux réunions du COS.



Contributions attendues à la vie associative

- Animation du COS – Recherche de nouveaux adhérents – renouvellement du COS, en veillant à la diversité de parcours et d'engagements dans le choix de ses membres (motivation, disponibilité, compétences). L'ouverture à des jeunes et des femmes est indispensable et fait l'objet d'une attention particulière.
- Organisations des réunions trimestrielles du COS (intercalées si possible entre les réunions du CA du Grdr)
- Dialogue avec le ou la coordinateur·trice de cellule/antenne (sur les différentes interactions COS/Cellule-antenne)
- Assurer la circulation de l'information entre COS et CA
- Pilote l'appel à projet annuel réservé aux COS.



Motivations à contribuer à la VA

- Faire vivre l'ancrage local du Grdr dans les territoires
- Attrait pour la démocratie participative/ d'interaction
- Volonté de contribuer au développement local



Compétences requisies (Savoir-faire et savoir-être)

- Capacités d'animation - Sens de l'écoute - Esprit de synthèse
- Bonnes capacités de communication (langue, moyens digitaux)
- Bonne appréhension de son COS (diversité, opinions...)
- Esprit de dialogue



Moyens nécessaires

- Des comptes-rendus ou relevés de décisions du COS
- Moyens de communication (carte SIM, crédits)
- Un référent correspondant du COS au sein du CA.
- Un relevé de conclusions du CA simplifié diffusable et accessible à tous les COS



Compétences à renforcer

- Coopération décentralisée
- Bases de la gestion de projet



Principaux points focaux

- Bureau du COS
- Membres COS
- Président-e des COS voisins
- Bureau Grdr



Espaces de discussion

- CA
- AG
- COS (réunions, groupe WhatsApp)



Recommandations concrètes

- Les membres du bureau du COS peuvent être choisis par un vote classique ou par la méthode de l'élection sans candidat (décrite ci-dessous dans « Une méthode d'attribution des mandats »).

Les membres des COS qui sont par ailleurs élu·es administrateur·trices du Grdr



Contributions attendues à la vie associative

- Participer à l'AG et au CA
- Contribuer à la circulation de l'information entre COS et CA
- Informer le CA sur les enjeux globaux du Grdr



Motivations à contribuer à la VA

- Volonté de contribuer au développement local
- Attrait pour la démocratie participative/ d'interaction



Compétences requises (Savoir-faire et savoir-être)

- Sens de l'écoute
- Esprit de synthèse
- Bonnes capacités de communication (langue)
- Bonne appréhension de son COS (diversité, opinions...)
- Fidélité aux messages transmis et à transmettre
- Esprit de dialogue



Moyens nécessaires

- Des comptes-rendus ou relevés de décisions du CA et du COS
- Moyens de communication (carte SIM, crédits)



Compétences à renforcer

- Coopération décentralisée
- Bases de la gestion de projet



Principaux points focaux

- Bureau du COS
- Membres COS
- Président·e des COS voisins
- Bureau Grdr



Espaces de discussion

- CA
- AG
- COS



Recommandations concrètes

- Il est préférable qu'un membre d'un COS élu par l'AG au CA ne soit pas en même temps le secrétaire du COS, référent vis-à-vis du CA.

1.1.2 Les salarié·es du Grdr en relation avec les COS

Un membre de COS, en fonction de son rôle, peut aussi être en relation avec des salarié·es du Grdr ceux de la cellule/antenne, mais aussi d'autres à différentes échelles territoriales.

La relation avec le ou la coordinateur·trice de la cellule/antenne est détaillée ci-dessous.

Le COS peut également être en relation avec le ou la coordinateur·trice pays, et avec des agents du Siège du Grdr, comme les membres de la Direction exécutive ou le chargé de mission « double espace » sur le territoire donné.

Coordinateur·trice cellule/antenne



Contributions attendues à la vie associative

- Faciliter l'implication du COS dans la mise en œuvre des actions
- Accompagner le COS dans la mise en œuvre du projet associatif
- Appuyer la logistique du COS



Motivations à contribuer à la VA

- Faire vivre les projets du Grdr localement
- Profiter des remontées d'informations du terrain venant des COS
- Favoriser la reconnaissance et l'acceptation du Grdr sur le territoire
- Bénéficier de l'appui du COS dans la médiation, le conseil et la gestion de conflit avec des parties prenantes interne et externe à l'organisation



Compétences requises (Savoir-faire et savoir-être)

- Capacité d'animation, de dialogue
- Sens de l'écoute
- Ouverture d'esprit
- Multiculturalisme
- Gestion des conflits, diplomatie, médiation



Moyens nécessaires

- Moyens financiers (budget COS & budgets projets mobilisables pour des actions du COS)
- Reste de l'équipe (animateur.ices)



Compétences à renforcer

- Connaissances des textes clés de la vie associative (charte, cadre de références COS, règlement intérieur...)
- Gestion des conflits, communication non violente, négociation



Principaux points focaux

- Direction du Grdr
- Coordinateur/trice pays (le cas échéant)
- Bureau du COS
- Bureau du CA du Grdr



Espaces de discussion

- Réunion COS
- Cadres de concertation locale et régionale
- AG
- Inter COS
- Réseaux sociaux (WhatsApp)



Recommandations concrètes

À FAIRE :

- Participer à des rencontres régulières avec le COS
- Déléguer aux membres de son équipe le suivi du COS et son secrétariat (appui tournant des membres de l'équipe)
- Inviter les COS à certaines réunions d'équipes
- Organiser des temps de réflexion communs au COS et à l'équipe d'une cellule pour favoriser le partage du diagnostic des enjeux et besoins du territoire (hors recherche de financement)
- Inviter les COS à suivre les formations dans leurs domaines de compétence, en fonction des besoins locaux (ex : langues, gestion de projet, culture commune du Grdr, médiation, plaidoyer)
- Inviter le COS à toute manifestation locale organisée par la cellule
- Consulter le COS sur les nouveaux projets de la cellule
- Briefer les nouveaux-elles salarié-es sur l'ancrage local et le COS

1.2

La gouvernance du COS et l'articulation entre COS et CA

Le COS fait partie de la gouvernance du Grdr. Nous allons examiner l'organisation du COS et sa participation à la gouvernance du Grdr en explicitant les relations qu'il entretient avec les autres composantes du Grdr. Nous proposerons un outil pour l'aider à se structurer, la méthode d'attribution des mandats, appelée élection sans candidat.

1.2.1 La gouvernance des COS: cadre de référence et règlement intérieur

Outil 1: Le Cadre de référence, (Annexe 1)

Ce document approuvé par le Conseil d'Administration en 2014 et révisée en 2023 fixe et détaille les 5 missions du COS, la composition, l'organisation et le fonctionnement des COS, la place des COS dans la gouvernance du Grdr, les moyens des COS et le règlement interne de fonctionnement (RIF) des COS.

Les cinq missions définies dans le cadre de référence:

Mission 1: Appui-conseil à la cellule ou antenne du Grdr dans la diversité de ses missions

Mission 2: Participation au renforcement et à l'animation de la base associative du Grdr.

Mission 3: Médiation et facilitation entre les équipes du Grdr et les autorités locales et administratives.

Mission 4: Contribution aux actions de communication et plaidoyer destinées à renforcer l'efficacité et la visibilité de l'action du Grdr.

Mission 5: Rôle d'alerte, voire de médiation, en cas de difficulté dans une équipe locale du Grdr.

Elles sont plus détaillées dans le cadre de référence en annexe.

Pourquoi l'utiliser ?

S'appuyer sur un document institutionnel pour présenter le COS à toute personne, salariée ou bénévole, qui arrive.

Montrer l'importance du COS dans la politique et la stratégie du Grdr

Comment l'utiliser ?

Partager le document écrit

Partager la vidéo de présentation orale du COS produite à l'inter COS 2023

Index

Textes, institution, mission, fonctionnement,

Outil 2: Règlement intérieur de fonctionnement (RIF) (Annexe 2)

Le règlement intérieur de fonctionnement est un canevas type à adapter par chaque Conseil d'Orientation et de Suivi à son territoire.

Il est là pour aider à structurer le fonctionnement du COS.

Ce document majeur doit servir de base à l'organisation souhaitée et à la relation avec la cellule/antenne.

1. L'organisation et le fonctionnement du COS

1.1. Le bureau du COS.

1.2. L'organisation du travail du COS.

1.3 La vie associative

2. Les relations des COS avec l'équipe locale du Grdr

2.1. Le coordinateur·trice de l'équipe locale est l'interlocuteur privilégié du COS.

2.2. Le secrétariat et la communication du COS avec les autres organes du Grdr .

3. Les relations du COS avec le CA

3.1. Les documents du CA à notifier aux COS

3.2. Les documents des COS à porter à la connaissance du CA et de la Direction exécutive

4. Les moyens et la prise en charge des frais du COS

5. Les modalités de régulation et de gestion des différends

5.1 Veiller au respect de la charte et du règlement intérieur de l'association

5.2 En cas d'écart avec les valeurs et les textes : modalités de remédiation ou d'exclusion

Le règlement intérieur est signé par le/ la coordinateur·trice de cellule et le/ la président·e du COS.

Pourquoi
l'utiliser ?

Pour gérer les relations du COS avec les autres organes du Grdr et moduler l'organisation interne du COS en fonction des réalités du territoire

Comment
l'utiliser ?

Partager le règlement intérieur validé avec toute nouvelle personne qui arrive, salariée ou bénévole.

Rediscuter le cadre du RIF précédent avec la cellule

À la création d'un COS remplir le RIF (voir « créer un COS »)

Index

Textes, institution, mission, fonctionnement, organisation, obligation

1.2.2 L'organisation du COS

- **Le ou la président·e**
- **Le ou la secrétaire:** Le ou la référent·e du CA est choisi·e pour ses qualités d'écoute et de synthèse, ses capacités de communication orale et écrite. Il ou elle maîtrise et peut accéder aux instruments de la communication à distance (WhatsApp, messagerie électronique, logiciel de réunion à distance), avec l'aide si nécessaire de l'antenne ou cellule locale du Grdr.
- **Le ou la trésorier·ière**
- **Les membres référents thématiques**

Outil 3: L'élection du Bureau du COS.

*Comment
l'utiliser ?*

Avant de vous lancer: Vérifier en amont que ce fonctionnement soit validé par le CA

Déroulé:

- Définir les rôles assurés par ces personnes.
- Élire ou désigner une personne (voir élection sans candidat)

1.2.3 Lien fonctionnel avec la cellule ou antenne

Les réunions du COS doivent être régulières (bi ou tri-mestrielle) afin de permettre au COS de suivre les différents projets de l'antenne/cellule; chaque projet pourra faire l'objet d'une présentation au moins une fois par an devant le COS; ainsi ce n'est pas la présentation exhaustive des actualités de l'antenne qui doit être recherchée mais plutôt les échanges autour de questionnements ciblés et choisis pour chaque réunion. Le ou la coordinateur·trice de la cellule ou antenne participe aux rencontres régulières avec le COS; il est invité à déléguer à un membre de son équipe le suivi du COS et l'appui à son secrétariat;

Des temps de réflexion commun au COS et à l'équipe d'une cellule pourront être proposés pour favoriser le partage de diagnostics des enjeux et besoins du territoire. Le COS est invité à répartir le suivi des projets ou des thématiques de travail du Grdr sur son territoire entre les membres du COS afin de faciliter et favoriser le suivi des projets par le COS.

Les membres du COS sont invités, dans leurs domaines de compétence, à suivre les formations, à adapter en fonction des besoins locaux: langues, gestion de projet, culture commune du Grdr, médiation, plaidoyer

Un lexique commun permettrait de mettre les mêmes contenus derrière les termes couramment utilisés au sein du Grdr.

Toute manifestation locale organisée par la cellule ou antenne doit faire l'objet d'une invitation du COS ; la cellule ou antenne gagne à mettre le COS en avant dans sa communication externe.

Quand les conditions le permettent, les nouveaux projets de la cellule pourront faire l'objet d'une consultation du COS à distance ou dans le cadre d'une réunion régulière. L'avis formulé s'attachera à renforcer l'ancrage local, enrichir les idées de partenariats associés au projet, éviter les écueils éventuels,...

À l'arrivée de tout nouveau salarié ou membre du COS, un « briefing » sera organisé pour permettre l'appropriation par le nouveau venu des valeurs et règles de fonctionnement du Grdr.

Dès que cela est souhaité, et dans la mesure du possible, une facilité logistique pourrait être dédiée au COS pour en faciliter le fonctionnement technique (espace de bureau, ordinateur, imprimante, petite bibliothèque physique ou virtuelle avec les documents de référence de l'association, ...).

Une méthode d'attribution des mandats: l'élection sans candidat.e

En quelques mots

Ce processus d'attribution des mandats se veut une alternative au mode de scrutin majoritaire habituel, qui reproduit les rapports de domination liés à l'âge, au genre, à l'appartenance sociale ou raciale. Il permet de faire en sorte que les mandats soient attribués aux personnes considérées les plus aptes, à un moment donné, pour les porter.

Principes / Règles

Cette méthode peut en particulier être utilisée pour l'élection des membres du bureau des COS.

Un mandat doit être donné à la personne qui a les compétences et qualités humaines pour le porter.

La liste des compétences et qualités est dressée avec l'ensemble du groupe.

Chacun.e prend position individuellement en conscience.

Rôles

Un.e animateur-trice

Un.e secrétaire

Pourquoi l'utiliser ?

Assurer l'adéquation entre la fonction à occuper et les qualités et compétences des personnes en établissant ces critères en amont.

Assurer la pleine équivalence en droits et en opportunités au sein d'un groupe, puisque tous les membres du groupe peuvent être élus. Il diminue le pouvoir symbolique lié au genre, à l'âge, la position sociale ou à la couleur de la peau.

Rendre visible et explicite les jeux d'influence des prises de positions et de parole du fait que les bulletins ne sont pas secrets.

Comment l'utiliser ?

Avant de vous lancer :

- S'assurer que cette modalité d'élection est acceptée par le groupe.

Déroulé :

Élection sans candidat



Temps nécessaire
Matériel : Paperboard, Feutres, Post it, stylos

Conseils pour être plus efficace

De préférence, choisir un-e animateur·trice qui ne prend pas part au vote.

Index

Sociocratie, élections, fiche de poste, mission, mandat

Un triple lien entre les COS et le Conseil d'Administration du Gdr

En quelques mots

L'idée est d'assurer que les deux groupes (COS et CA) bien sont reliés entre eux, permettant ainsi d'assurer de la fluidité et de la cohérence dans les décisions prises entre toutes les instances.

Principes / Règles

Les calendriers de réunions régulières des COS seront intercalés avec les réunions du CA de façon que l'information puisse circuler régulièrement dans les deux sens.

Le principe est d'assurer une fluidité de l'information entre le COS et le CA, de s'assurer que le COS puisse remonter les difficultés auxquelles il fait face et les divergences de points de vue qui peuvent exister en son sein et de s'assurer que les COS participent aux décisions du CA susceptibles d'impacter le fonctionnement de leur cercle (COS) et aux orientations qui le concernent.

Rôles

Un triple lien :

- Le président du COS est l'interlocuteur du président du CA. Ils se coordonnent notamment pour la production des plans d'action annuels des COS et des bilans annuels d'activité des COS.
- Le ou la secrétaire du COS a un rôle de « référent(e) de communication » vis-à-vis du CA. Ce référent est chargé des échanges réguliers d'informations entre le COS et le CA, à l'occasion de chaque réunion de COS et de CA. Le référent CA sera en contact régulier avec un référent miroir désigné par le CA en son sein pour chacun des COS.
- Des personnes membres d'un COS peuvent être élues au CA du Grdr. Élues en Assemblée générale, elles n'ont pas de fonction spécifique de représentation de leur territoire ou de leur COS mais témoignent au CA des réalités de leur territoire.

Pourquoi l'utiliser ?

Consolider le lien et l'articulation entre le CA et le COS.

- **Temps nécessaire:** Disponibilité pour participer aux réunions et aux échanges.
- **Matériel:** Accès facile aux moyens de communication à distance pour le secrétaire du bureau référent communication du CA.

Conseils pour être plus efficace

Expliquez clairement aux candidat-es potentiel·les la fréquence des réunions auxquelles ils devront être présents pour s'assurer qu'ils s'engagent en ayant les moyens d'assurer cette mission

Index

Gouvernance

13 Outil 4: Les actions du COS et leur évaluation

Les actions du COS se réfèrent à leurs cinq missions (cf ci-dessus « Les acteur-trices COS et leurs rôles et fonctions » et Annexe 1). Cette rubrique a pour objet de leur fournir des outils et méthodes pour les aider à remplir ces missions.

1.3.1 Le rapport du COS

En quelques mots

Les rapports du COS sont rédigés tous les ans pour rendre compte au CA et à l'AG des actions menées par les membres dans chacun des territoires.

Principes / Règles

Utiliser ce temps de redevabilité pour en faire un temps d'évaluation, de capitalisation et de célébration des actions menées.

Rôles

Le ou la président-e du COS porte cette responsabilité avec l'appui du coordinateur ou de la coordinatrice de cellule.
Rien n'empêche que ce travail soit mené par d'autres membres du COS et de manière collégiale.

Ainsi les membres peuvent se répartir entre eux la rédaction d'une page de bilan pour chaque action menée. Ainsi chaque membre de COS ayant participé à l'activité peut proposer un bilan de l'action.

Pourquoi l'utiliser ?

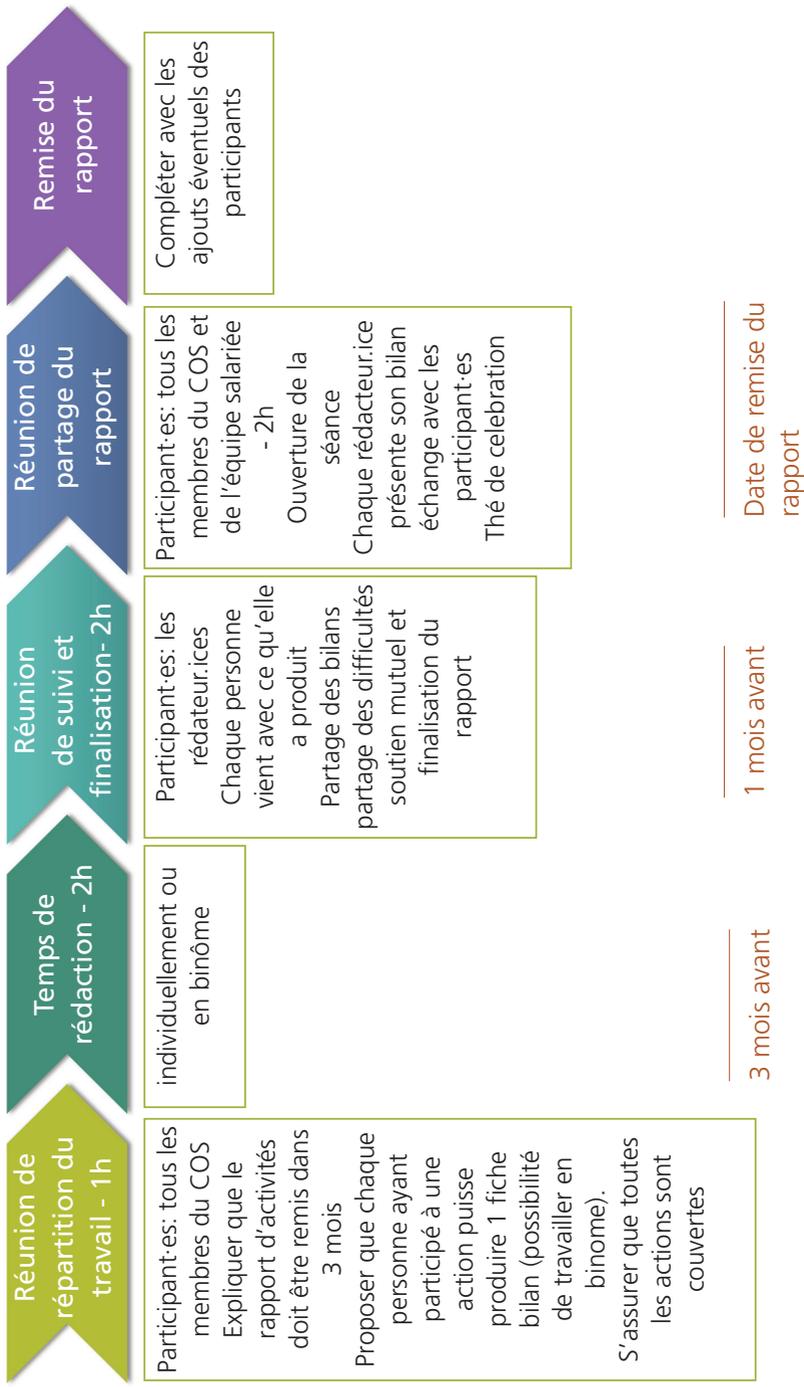
Faire en sorte que ce rapport ne soit pas simplement une formalité administrative ou règlementaire
Faire en sorte que tous les membres du COS puissent y contribuer
Faire en sorte que ce soit un temps de rencontre, de bilan et de célébration.

Comment l'utiliser ?

Avant de vous lancer: prévoir la première réunion 3 mois avant l'échéance de remise du rapport

Déroulé:

Rapport du COS



Format bilan par activité

Trame de rapport d'activité

01

Nom de l'évènement ou de l'activité
Date – lieu
Projet/cadre dans lequel il se déroule
Nombre de participant-es :

Objectif(s) de l'activité :
Résultats obtenus :
Moyens mis en œuvre pour y parvenir : humains,
techniques et financiers

02

03

Bilan :
Ce qu'en ont pensé les bénéficiaires ou populations cibles
Ce qu'en ont pensé les organisateurs

Que peut en tirer comme leçons pour une prochaine
activité de ce type :

- Qu'est-ce qu'il faudrait garder ?
- Qu'est-ce qu'il faudrait amplifier ?
- Qu'est-ce qu'il faudrait arrêter de faire ?
- Qu'est-ce qu'il faudrait faire autrement ?

04

Temps nécessaire : Réunion de répartition : 1h

Réunion de suivi et finalisation : 2h

Présentation du rapport : 2h

Matériel : Ordinateur – peut être mis à disposition par la cellule

Conseils pour être plus efficace

Identifier si nécessaire une personne parmi les membres du COS qui va coordonner l'élaboration de ce bilan. Cette personne n'est pas nécessairement le ou la président-e du COS.

La fiche bilan peut également être co-écrite avec un membre de l'équipe projet avec laquelle le membre du COS a collaboré pour la réalisation de l'activité.

Index

Redevabilité, rapport, communication, activités, COS, Célébration, bilan

1.3.2 Le diagnostic du territoire

La connaissance de son territoire est indispensable à tout membre de COS. Réaliser un diagnostic partagé du territoire est une condition du bon fonctionnement d'un COS afin que tous les acteur-trices soient à un même niveau de connaissance du territoire et de ses enjeux et puissent agir chacun à sa place en oeuvrant dans le même sens. C'est un moyen d'établir la confiance entre les membres pour permettre leur coopération. Ce diagnostic sera d'autant plus optimisé que le COS y associera nombre de ses partenaires, à commencer par les salarié-es de la cellule. Cet exercice devra être reconduit périodiquement pour que le diagnostic soit mis à jour et que le COS reste en phase avec les évolutions de l'environnement et l'élargissement du cercle des partenaires.

L'outil PESTEL présenté ci-dessous permet d'aborder les 6 dimensions principales du diagnostic d'un territoire (Politique, Economique, Sociale, Technologique, Environnementale et Légale).

En quelques mots

Le PESTEL est un outil d'analyse qui permet de dresser un état des lieux structuré concernant les facteurs macro de l'environnement qui impactent une organisation.

Principes / Règles

Le contexte est mouvant et évolutif. Les crises nous obligent à agir dans des temporalités très courtes. En complément, il serait intéressant d'avoir un temps collectif d'analyse de ce contexte dans des moments plus apaisés.

Cet exercice pourrait être réalisé a minima 1 fois par an.

Rôles

Un-e animateur-trice ou un binôme chargé de l'animation
Un-e rapporteur-trice par sous-groupe

Pourquoi
l'utiliser ?

Analyser le contexte dans lequel vous êtes amenés à travailler.
Partager et s'enrichir des différents points de vue.
Présenter à une personne en visite ou en mission le contexte du territoire,

Comment
l'utiliser ?

Avant de vous lancer :
Mandater un-e animatrice ou un duo chargé de l'animation de cet atelier.
Inviter en amont les membres du COS et de la cellule.

Déroulé : *SOAR collaboration COS/Cellule/antenne*



- Temps d'inclusion
- Cadre : objectif de la rencontre

Déroulé : Chaque sous-groupe traite d'un des facteurs suivants :

Politiques

Economiques

Sociaux

Technologiques

Environnementaux

Légaux

Temps nécessaire : 2h

Matériel : Feuilles, Stylos, Paperboard, Feutres

*Conseils pour
être plus
efficace*

Ne pas hésiter à convier un·e une expert·e d'un ou de plusieurs des secteurs traités par le PESTEL.

Index

Analyse, environnement, contexte, politique, social, économique, légal, environnemental, technologique, état des lieux.

1.4

Améliorer la collaboration du COS avec les partenaires locaux

La cellule ou antenne est le partenaire incontournable du COS. Il est important d'évaluer périodiquement la collaboration et de mesurer le chemin parcouru ensemble. C'est ce que propose l'outil SOAR exposé ci-dessous qui permet d'évaluer les forces et faiblesses de la collaboration. Cet outil peut également être adapté pour l'utiliser au moment du démarrage de la collaboration avec un nouveau partenaire.

En quelques mots

La bonne collaboration entre le COS et la cellule/antenne doit rester un objectif et une ambition constante. Plusieurs outils de ce manuel permettent de la faire vivre, mais il est essentiel d'avoir un moment pour l'évaluer et la mesurer.

Rôles

Un·e animateur·trice ou un binôme chargé de l'animation
Un·e rapporteur·trice par sous-groupe

Pourquoi l'utiliser ?

L'outil SOAR permet de dresser un état des lieux de cette collaboration, tout en mettant en avant aussi les forces, les réussites, et de prendre en compte les aspirations pour la suite. Il ne met pas sous le tapis les faiblesses pour autant, mais propose de les traiter comme des opportunités d'amélioration de la collaboration.

Comment l'utiliser ?

Avant de vous lancer: mandatez un·e animatrice ou un binôme chargé de l'animation de cet atelier.
Invitez en amont les membres du COS et de la cellule.

Déroulé de l'atelier :



Chaque sous-groupe traite d'une des questions:

SOAR collaboration COS/Cellule

S (Forces)

Quelles sont les forces sur lesquelles vous pouvez vous appuyer pour une bonne collaboration entre Cellule et COS ?

O (opportunités)

Qu'est ce qui pourrait améliorer la collaboration ? (interne, externe au Grdr)

A (Aspirations)

Quelles aspirations avez-vous pour votre collaboration avec le COS ?
Quels changements souhaitez-vous voir ?

R (Réussites / Ressources)

Quelles sont vos plus belles réussites ?
Quelles ressources permettraient d'y arriver ?

Temps nécessaire : 2h

Matériel :

Conseils pour être plus efficace

Respecter le modèle ICO dans l'animation (ICO décrit ci-dessous dans « Organiser des réunions de travail motivantes »). Identifier des propositions pour améliorer la collaboration qui soient pertinentes, efficaces et réalistes avant de se quitter et si besoin en référer à la bonne instance de décision.

Index

Approche appréciative, forces, opportunités, analyse

1.4.1 Outil 5: Identifier les axes stratégiques du plan d'action

En quelques mots

Tous les ans, les COS doivent planifier leurs actions pour l'année suivante. Cet outil permet d'identifier les axes de travail stratégiques. Il est intéressant de le faire à la suite de l'analyse de contexte animée avec l'outil PESTEL.

Rôles

Un-e animateur·trice ou un binôme

Pourquoi
l'utiliser ?

Il est difficilement réaliste de traiter tous les problèmes et d'adresser toutes les problématiques rencontrées.
Cet outil permet d'identifier les axes de travail qui auront le plus d'impact et qui sont les plus faciles à mettre en œuvre

Comment
l'utiliser ?

Avant de vous lancer :

- Mandatez un·e animateur·trice ou un binôme chargé·e de l'animation de cet atelier.
- Invitez en amont les membres du COS et de la cellule.

Déroulé :

Étapes	Consigne
Étape 1	Décrire la situation actuelle c'est-à-dire objectiver ce qui se passe
Étape 2	Décrire la situation espérée et cerner la problématique à traiter
Étape 3	Lister collectivement les freins à la réalisation de la situation espérée (tout ce qui vient en tête)
Étape 4	Lister collectivement les moteurs pour la réalisation de la situation espérée (tout ce qui vient en tête)
Étape 5	Faire du tri dans les items proposés et organiser (regrouper ceux qui sont similaires, voir quel frein/moteurs sont en miroir)
Étape 6	Pondérer & hiérarchiser les actions : chaque personne doit attribuer 5 points verts et 5 points rouges sur l'ensemble des axes de travail identifiés. <ul style="list-style-type: none">• un point rouge : action à fort impact• un point vert : action facile à mettre en œuvre Une personne peut donner plusieurs points d'une même couleur à un même axe.
Étape 7	Identifier les axes prioritaires : <ul style="list-style-type: none">• Compter le nombre de points verts attribués par tout le groupe.• Compter le nombre de points rouges attribués par tout le groupe.• Pour chaque axe : multiplier le nombre de points verts par le nombre de points rouge Classer les axes par résultat obtenu. Ceux qui obtiennent le plus haut score sont les axes stratégiques.

Temps nécessaire : 2h

Matériel : Feuilles, Stylos, Paperboard, Feutres

Conseils pour être plus efficace

Respecter le déroulé ICO pour animer l'atelier.

Déroulé freins moteurs



Situation actuelle



Situation espérée

Quelles actions permettraient d'y arriver?



- Lister collectivement les freins à la réalisation de la situation espérée (tout ce qui vient en tête)
- Lister collectivement les moteurs pour la réalisation de la situation espérée (tout ce qui vient en tête)



Faire du tri dans les items proposés et organiser (regrouper ceux qui sont similaires, voir quel frein/moteurs sont en miroir et organiser)



Pondérer & hiérarchiser les actions : chaque personne doit attribuer 5 points verts et 5 points rouges sur l'ensemble des axes de travail identifiés.

- un point rouge : action à fort impact
- un point vert : action facile à mettre en œuvre

Une personne peut donner plusieurs points d'une même couleur à un même axes.

1.4.2 Élaborer collectivement le plan d'action

En quelques mots

Tous les ans, les COS sont invités à planifier l'ensemble des actions qu'ils souhaitent mettre en œuvre.

Ce plan d'action local doit être construit de manière collective par le COS avec la cellule/antenne et comprendre les projets portés par l'équipe suivis par des membres des COS ou auxquels ils participent.

Rôles

Le ou la président-e du COS porte cette responsabilité avec le ou la coordinateur-trice de la cellule.

Rien n'empêche que ce travail soit mené par d'autres membres du COS et de manière collégiale.

Le ou la coordinateurs-trices de cellule doit impliquer son équipe dans ce temps de travail.

Pourquoi l'utiliser ?

Faire en sorte que ce rapport ne soit pas simplement une formalité administrative ou réglementaire

Faire en sorte que tous les membres du COS puissent y contribuer
Faire en sorte que ce soit un temps de rencontre, de projection vers des aspirations et de planification concrète.

Comment l'utiliser ?

Avant de vous lancer: prévoir la première réunion 3 mois avant l'échéance de remise du plan d'action

Déroulé:

Première réunion de travail: 2h30

1. À l'issue de l'analyse de contexte PESTEL, identifier 3 ou 4 problématiques clés sur lesquelles vous souhaitez travailler cette année. 20 min
2. Répartir les membres des COS et de l'équipe selon le nombre d'axes de travail et en fonction de leurs envies. Si un axe n'a aucun volontaire pour y réfléchir, c'est probablement qu'il ne constitue pas une réelle priorité ou qu'il requiert des compétences supplémentaires pour être mené à bien. 10 min
3. Dans chaque sous-groupe utiliser l'outil Frein/moteur pour parvenir aux actions concrètes à proposer, fixer le délai imparti et désigner un pilote ou un binôme pour conduire chacune des actions. 1h
4. Mettre en commun ces propositions et recueillir les réactions et compléments. 1h
5. Compléter par les actions déjà prévues dans le calendrier impliquant les COS (10 min)

Deuxième réunion de finalisation: 2h

6. Finaliser le plan d'action avec un représentant de chaque sous-groupe afin d'aboutir à un plan d'action détaillé dans le temps et comprenant les ressources nécessaires à sa mise en œuvre.

Troisième réunion de validation : 1h30

7. Partager la version finalisée avec l'ensemble des participants.

Déroulé freins moteurs

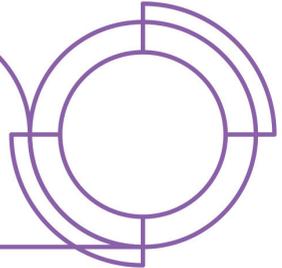


3 mois

Réunion de travail :
constitution des groupes par axe de travail
Participants:
tous les membres du COS et de la cellule
Temps de travail par sous-groupe - 1h
Mise en commun : 1h

Réunion de finalisation 2h

- Participants: 1 représentant par sou-groupe
- le-la.président-e de COS
- Le-la coordinateur·trice de cellule
- Le-la responsable administratif et financier (optionnel)



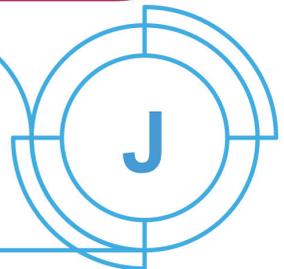
1 mois

Réunion de validation :

- Participants: tous les membres du COS et de la cellule.
- Partage de la version finalisée pour validation.

Partage du plan d'action

- À tous les membres du COS/ cellule
- CA
- Partenaires pertinents



Temps nécessaire :

Première réunion de travail : 2h30

Deuxième réunion de finalisation : 2h

Troisième réunion de validation : 1h30

Matériel: Feuilles blanches, Stylos, Paper board, Ordinateur pour la mise au propre

Conseils pour être plus efficace

Identifier si nécessaire une personne parmi les membres du COS qui va coordonner l'élaboration de ce plan d'action. Cette personne n'est pas nécessairement le ou la président-e du COS.
À l'issue de cet exercice, un calendrier clair et commun à la cellule et au COS peut être établi et partagé.

Index

Planification, communication, activités, COS,



La dynamisation
de la vie associative
sur le territoire

2.1

Les outils pour dynamiser la vie du COS au quotidien

Le COS doit œuvrer à son élargissement et son renouvellement en s'attachant à la bonne représentativité géographique, de genre et d'âge de sa composition ; pour ce faire, le COS pourra déployer une communication adaptée sur le Grdr, ses valeurs, ses actions, ... en investissant en particulier les media touchant les jeunes (réseaux sociaux) et les femmes (cercles de femmes). Les bénéficiaires des actions du Grdr seront également approchés pour trouver de nouveaux membres de COS.

a. L'accueil des nouveaux adhérents ou membres de COS

La connaissance des valeurs du Grdr, de son histoire et de ses instances sont des éléments indispensables à transmettre pour intégrer toute personne qui souhaite rejoindre l'association. La présentation des actions réalisées sur le territoire vient compléter celle du COS et de son fonctionnement.

À cet effet, des outils ont été (ou vont être prochainement) réalisés pour faciliter l'accueil de nouvelles personnes. Un livret d'accueil pourrait ainsi comprendre une bibliographie de documents de base, y compris vidéos à visionner. Un parcours-type d'intégration permettra aux nouveaux de se sentir accueillis et de faire connaissance avec les personnes-clefs présentes sur le territoire.

b. Élaboration par le COS d'un document cadre adapté à son fonctionnement

Les documents de base du Grdr sont le cadre de référence des COS et le règlement intérieur de fonctionnement qui figurent en annexes. Ces documents sont utiles mais il convient que chaque COS se les approprie et, dans ce cadre, élabore un document de règlement intérieur propre à son territoire qui tienne compte de ses spécificités.

Un canevas du « Règlement intérieur de fonctionnement du COS de ... », de la méthode pour le réaliser et l'utiliser est proposé. (« Le règlement intérieur... » p19).

c. L'histoire du Grdr

Différents documents existent pour présenter l'histoire du Grdr : le recueil « Les 50 ans du Grdr », La fiche synthétique des actions présentée ci-dessous. On les trouve sur le site du Grdr à l'adresse www.grdr.org .

Mais il peut être utile que le COS puisse se représenter sa propre histoire de façon collective et dynamique pour créer de la cohésion entre les membres sur son territoire. L'outil « Ligne de vie » (cf iv ci-dessous) peut être utilisé à cet effet, voire pour être adapté pour actualiser la fiche synthétique.

Le Grdr trace son sillon depuis 2010

En France, le Grdr accompagne les personnes âgées migrantes dans leurs démarches d'accès aux droits de retraite et de santé. En Afrique de l'Ouest, le Grdr s'investit de plus en plus en faveur de l'insertion professionnelle des jeunes. De plus, la question de l'urbanisation des territoires et de leur approvisionnement devient de plus en plus centrale. Pour la 1ère fois, le Grdr mène des activités au Maghreb (Algérie, Tunisie).

actions

En France, renforcement des actions en faveur de l'insertion économique des migrants, de l'accès aux droits, notamment pour les femmes

En Afrique, priorité aux projets collectifs, notamment liés au développement de l'accès à l'eau, et des filières agricoles

organisation

Mise en place d'une gouvernance décentralisée
Ouverture des cellules du Pas-de-Calais (2002), de la Normandie (2004), de Kaédi en Mauritanie (2004), de Cacheu en Guinée-Bissau (2009), d'Ile-de-France (2009)

contexte

Sommet du Millénaire et définition d'une stratégie de lutte contre la pauvreté dans les pays en développement

actions

Développement des actions à l'échelle régionale (mobilisation des financements, émergence d'acteurs de développement régional)

Appui au mouvement associatif de migrants, renforcement des liens entre les migrants et les villages d'origine

Réflexion sur l'élaboration des futurs programmes des zones d'actions

organisation

contexte

Accord de Schengen, base d'une politique d'immigration européenne commune

En France, de nouvelles lois généralisent le contrôle d'identité et renforcent le contrôle des entrées.

Les régions Ile-de-France et Nord Pas-de-Calais lancent une coopération avec la région de Kayes.

actions

Développement des actions liées à la santé

Aide à la structuration d'associations locales de développement, à l'émergence de cadres associatifs, à l'élaboration sur place de projets collectifs

organisation

Ouverture d'un centre de formation agricole dans la ferme d'Ecoublay en Seine-et-Marne

Ouverture de cellules : Bakel (1982), Ziguinchor (1988) au Sénégal, Sélibaly (1989) en Mauritanie et Kayes (1986) au Mali

contexte

Crise du SIDA

Développement des associations de ressortissants africains

Développement de la décentralisation en Afrique de l'Ouest : plus de pouvoirs aux villages et groupements inter-villagesois sur la question du développement

actions

Aide à la réinsertion des travailleurs africains dans leurs pays, via de la formation en France, et un accompagnement de leurs projets sur place

Construction de dispositifs d'accompagnement en Afrique pour les projets de développement

organisation

Partenariat avec le CCFD, les CFA, la Fondation de France, la Compagnie Internationale de Développement Rural de Bakel (Sénégal)

Premières coopérations avec les autorités maliennes et mauritaniennes

contexte

Crise économique en France et fermeture des frontières à la main-d'œuvre étrangère

Crise alimentaire en Afrique
Création de la CEDEAO

**Création du Grdr, à l'initiative d'un
groupe d'ingénieurs agronomes et
de travailleurs migrants originaires
d'Afrique de l'Ouest**

1969

d. Outil 6 : Ligne de vie

En quelques mots

Cet exercice permet d'appréhender l'histoire d'un individu ou d'une entité en énumérant les événements, positifs comme négatifs, les plus marquants. En les plaçant par ordre chronologique on est ensuite en mesure de tracer une ligne qui retrace la vie de cette entité.

L'histoire particulière du COS à travers la ligne de vie complète l'histoire générale du Grdr en offrant un regard singulier et une autre perspective sur les événements les plus marquants selon les membres du COS.

Principes / Règles

La somme des histoires individuelles permet de tracer une histoire collective.

La ligne de vie n'est pas objective, elle retranscrit la perception des personnes qui sont présentes.

Les personnes présentes sont les bonnes personnes.

La personne qui prend connaissance de l'histoire du COS, du Grdr via ce moyen aura d'autres occasions de la compléter.

Rôles

1 animateur·trice

1 scribe

Pourquoi l'utiliser ?

Pour faire connaître l'histoire du COS, du Grdr à une nouvelle personne venue.

Faire un bilan illustré et chronologique des activités du COS/ du Grdr

Objectifs

De manière ludique, participative permettre à tout un groupe de présenter le COS ou le Grdr.

Sortir de la présentation classique et rendre plus personnelle, plus engageante la présentation du COS

Montrer aux nouvelles personnes et se rappeler que le COS, le Grdr bénéficient de ressources pour affronter les difficultés en :

- Identifiant les grandes réussites et en quoi elles le sont,
- Identifiant les moments les plus difficiles et voir comment vous les avez traversés.

Comment
l'utiliser ?

Avant de vous lancer : Prévoir d'inviter 3 à 4 membres du COS, de l'équipe. Idéalement la personne ayant le plus d'ancienneté au COS
Réserver une salle

Déroulé

Temps nécessaire : 45 min/1heure

Matériel : Un tableau blanc avec des feutres effaçables, Un grand paperboard avec des marqueurs.

Conseils pour
être plus
efficace

Lister les évènements avant de les placer sur la courbe, Comparer un évènement à un autre pour vérifier auprès de l'assistance à quel niveau il se situe sur la courbe.

Tous les évènements qui ont une date (année) ont leur place sur la courbe même s'ils ne sont marquants que pour une seule personne

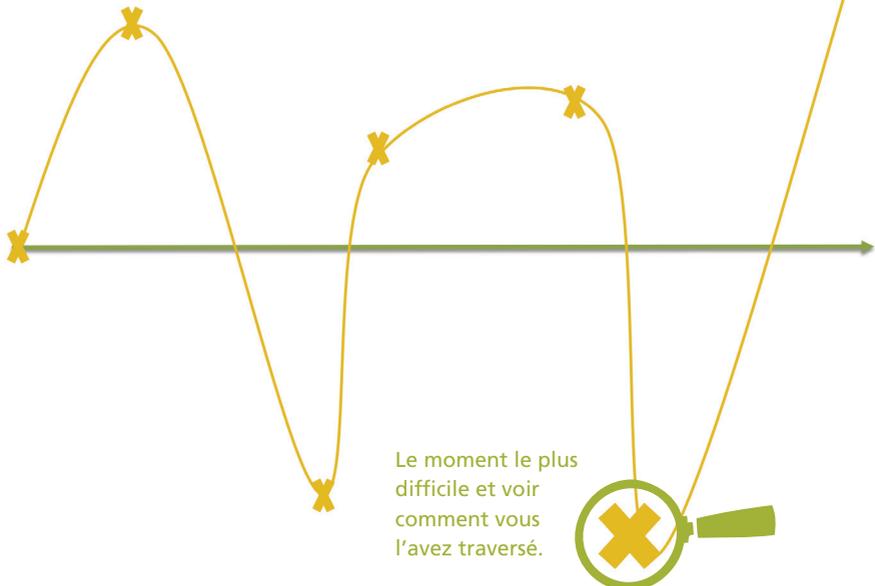
Index

Arrivée/ histoire/présentation/ nouveau/évènement

Exemple de ligne de vie

À chaque X préciser
l'évènement
marquant intervenu

La plus grande réussite
et en quoi elle l'est



e. Organiser des réunions de travail motivantes pour les participants

Outil 7: Le modèle Inclusion-Contrôle-Ouverture (ICO)

Pour qu'une réunion de travail soit fructueuse, il faut qu'elle soit conduite de manière rigoureuse donc contrôlée mais aussi en mettant les participants à l'aise de manière à ce qu'ils se sentent bienvenus et reconnus et puissent ainsi être motivés pour participer activement et libérer leur créativité. C'est ce que permet ICO dont la démarche vous est ici présentée.

En quelques mots

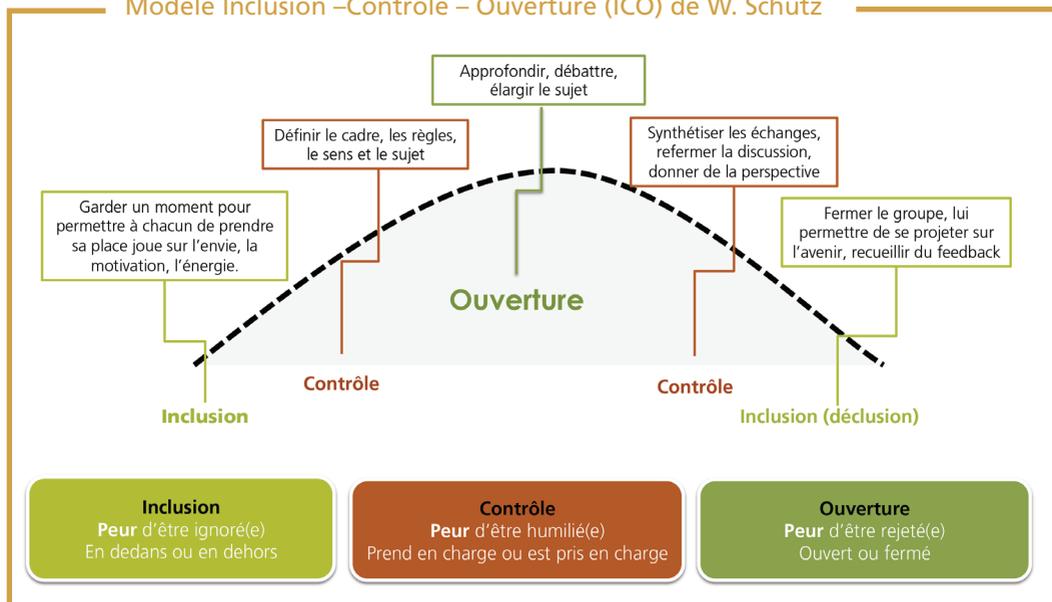
Les notions d'inclusion, de contrôle et d'ouverture sont décrites par William Schutz, dans son livre L'élément humain (1994).

Ce psychologue spécialisé dans le développement des organisations et des équipes a élaboré ce modèle pour penser l'épanouissement des individus.

Appliqué aux réunions et à différents types d'échanges collectifs, le modèle ICO permet de prendre en compte 3 peurs communément partagées par les individus qui sont dans ces types d'interaction : la peur d'être ignoré-e ; la peur d'être humilié-e et la peur d'être rejeté-e.

Le processus proposé permet de rassurer la personne sur ses peurs et de répondre à ses besoins fondamentaux pour qu'elle puisse contribuer en toute confiance.

Modèle Inclusion –Contrôle – Ouverture (ICO) de W. Schutz



Principes / Règles

Appliquer ce modèle dynamique à tous les échanges collectifs de l'organisation

Rôles

1 animateur·trice

Pourquoi l'utiliser ?

Pour assurer l'inclusion de toutes et de tous.
S'assurer que tout le monde se sente à sa place dans la réunion et puisse contribuer dans de bonnes conditions.

Objectifs

Permettre la facilitation de la communication et la pleine éclosion de l'intelligence collective.
Nous posons préalablement un cadre bienveillant avec des règles de communication permettant un échange fluide et constructif ainsi que des objectifs clairs et des règles de fonctionnement. (Cf. Annexe)

Comment l'utiliser ?

Avant de vous lancer : Penser à une question d'inclusion à soumettre au groupe (question simple, prise d'opinion, demande sur l'humeur, l'état d'esprit du moment) (cf annexe)

Déroulé

1. Inclusion

Question à toutes et à tous avec ou sans support visuel. On fait un tour de table et chacune s'exprime à tour de rôle.

2. Contrôle

La manière dont va fonctionner le temps d'échanges est posée avec des précisions sur ce qui est attendu à l'issue de ce temps :
La manière de se comporter attendue de chacun·e est clairement posée.

L'objectif de la réunion et le programme sont aussi partagés.

3. Ouverture

Ce moment est le plus propice pour recueillir les propositions et avis des participant·es qui sont dans de bonnes dispositions pour contribuer pleinement aux objectifs de la rencontre.

4. Contrôle de fin

Synthétiser ce qui a été dit durant la phase précédente
Annoncer les prochaines étapes.

5. Déclusion

Recueillir un mot, un ressenti pour faire le bilan de chacun-e avant de se quitter.

On fait un tour de table et chacun-e s'exprime à tour de rôle.

Temps nécessaire

Matériel:

Optionnel: Un support pour exprimer son état par une métaphore
(ex: arbre à personnages)

Conseils pour être plus efficace

Si une personne ne sait pas quoi répondre au tour d'inclusion, passer son tour, et revenir vers cette personne à la fin, qui sera peut-être inspirée par la prise de parole des autres.

Pendant le temps de contrôle, les règles de bienveillance, de respect des autres, de non-jugement peuvent être posées.

Réunion/ bienveillance/ inclusion/ participation

William Schultz, « L'élément Humain, Comprendre le lien entre estime de soi, confiance et performance », 1994.

Conseils pour
être plus
efficace

Index

QR code/
Lien /
Référence

Outil 8 : Le World Café

En quelques
mots

Le «World Café» est un processus créatif qui vise à faciliter le dialogue constructif et le partage de connaissances et d'idées, en vue de créer un réseau d'échanges et d'actions. L'idée est de reproduire l'ambiance d'un café dans lequel les participants débattent d'une question ou d'un sujet en petits groupes autour de tables.

À intervalles réguliers, les participants changent de table.

Un hôte ou une hôtesse reste à la table et résume la conversation précédente aux nouveaux arrivés. Les participants qui rejoignent sa table complètent avec les idées issues des conversations précédentes. Au terme du processus, les principales idées sont synthétisées et partagées à l'ensemble du groupe.

Principes /
Règles

Participer à une réflexion de manière assez décontractée
Pouvoir contribuer à la réflexion sur plusieurs sujets connexes

Déroulé

Avant le lancement du World Café

La personne chargée de l'animation de l'atelier prépare les sujets à discuter et formule 1 question par table.

Elle prépare le matériel (feuilles blanches et stylos) et dispose les tables.

Au début de l'atelier :

Elle répartit les participants en groupes (autant de groupes que de sujets et de tables).

Elle demande un volontaire par groupe pour être hôte ou hôtesse.

Elle indique le temps de réflexion prévu pour chaque sujet.

Les groupes entament leurs réflexions.

À l'issue du temps défini, une première rotation des groupes permet aux participants de changer de sujet et de contribuer à une nouvelle réflexion.

L'hôte.sse partage les éléments de réflexion au nouveau groupe qui complète, enrichi, affine les éléments précédents.

Les rotations peuvent être poursuivies jusqu'à ce que tous les groupes aient contribué à tous les sujets.

L'ensemble des participants est réuni en plénière et les hôte.sses partagent la synthèse des réflexions de leurs tables.

Rôles

Un animateur ou animatrice du world café
Un hôte ou une hôtesse par table

Pour aller plus loin

Pour les personnes créatives, on peut proposer des nappes sur chaque table faites de feuilles de papier sur lesquelles elles peuvent griffonner leurs idées, dessiner ou faire des schémas

Matériel requis

Tables, Chaises, Feuilles/Stylos

f. Quelques bonnes pratiques pour s'assurer de bonnes conditions de travail au quotidien

Outil 9: Le modèle SLAC: Sens-Lien-Activité-Confort

En quelques mots

Les parties qui vont suivre s'appuient sur le modèle SLAC : Sens-Lien-Activité-Confort conceptualisé par Abord De Chatillon et Damien Richard. C'est un outil de management permettant d'assurer à un groupe de bonnes conditions de travail.

Principes / Règles

Le principe de ce modèle est de prendre en compte : la dimension humaine et les besoins de sens, de lien inter-personnels que nous avons toutes et tous en tant qu'individus des modalités d'organisation des activités pour pouvoir collaborer dans un cadre confortable.

Le SLAC propose d'organiser des temps et des espaces permettant de répondre à ces différents besoins.

Rôles

Le/la manager est la personne chargée d'instaurer le cadre dans un groupe mais tous les membres doivent faire vivre ce cadre. On peut considérer que le ou la président-e du COS est la personne garante du cadre. Néanmoins, les membres peuvent désigner une ou plusieurs personnes pour déployer ces différents temps et les coordonner.

Pour aller plus loin

Du sens, du lien, de l'activité et de confort (SLAC)
Proposition pour une modélisation des conditions du bien-être au travail par le SLAC

<https://doi.org/10.3166/RFG.249.53-71>

Le SLAC

SENS

Avoir une vision de l'objectif de mon organisation et du sens de mon travail

LIEN

Avoir des espaces de discussion et/ou de décisions informels et/ou formels pour nourrir les relations interpersonnelles

ACTIVITÉ

Avoir une organisation du travail qui permet à chacun de bien faire son travail

CONFORT

Avoir des conditions de travail justes équitables et adaptées aux nécessités de travail

Exemples de mise en pratique

Les pratiques décrites ci-dessous sont issues des pratiques déjà existantes au sein du Grdr. Nous les avons regroupées par axe mais plusieurs d'entre elles répondent à plusieurs critères SLAC.

Pratiques

S L A C

Axe 1: améliorer la qualité des relations entre COS et Cellule

À l'arrivée de toute nouvelle personne, salariée ou membre du COS, un briefing est organisé pour lui permettre de rencontrer tous les membres de l'équipe et du COS et de s'approprier les valeurs et règles de fonctionnement du Grdr.

Organiser des temps de convivialité: une équipe de football associant salarié-es et bénévoles ou des dîners-débats thématiques.

Continuer à répondre présent aux événements sociaux des membres du COS ou de l'équipe (baptême, mariage, funérailles etc.)

Axe 2: Fluidifier la communication

Échange d'informations par la création d'un groupe WhatsApp comprenant les membres du COS et le ou la coordinateur·trice de la cellule.

Le ou la coordinateur·trice de la cellule ou antenne participe aux rencontres régulières avec le COS; il ou elle est invité-e à déléguer à un membre de son équipe le suivi du COS et son secrétariat.

Les membres des COS se réunissent de façon régulière. Ils participent à différentes activités comme le lancement des projets, la médiation.
Certains membres participent à tour de rôle aux événements externes ou aux inter-COS.



AXE 3 : Améliorer la collaboration et renforcer l'efficacité des actions

Chaque membre de COS est désigné comme référent sur une thématique (santé, développement local, etc.) ou un projet porté par l'équipe. Certains sont référents par territoire. Les membres référents participent aux actions portant sur leur thématique ou dans leur zone d'intervention et en soutien aux chargé-es de projets.

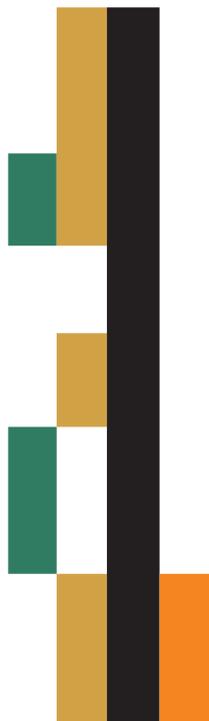
Des rencontres trimestrielles COS/Cellule sont organisées pour faire un suivi des projets mis en œuvre et des actions à venir.

Une analyse de contexte est assurée par les membres du COS lors de ces rencontres trimestrielles.

Toute manifestation locale organisée par la cellule fait l'objet d'une invitation du COS ; le Grdr gagne à mettre le COS en avant dans sa communication externe.

Quand les conditions et les délais le permettent, les nouveaux projets de la cellule font l'objet d'une consultation du COS à distance ou dans le cadre d'une réunion régulière. L'avis formulé s'attachera à renforcer l'ancrage local, enrichir les idées de partenariats associés au projet, éviter les écueils éventuels...

Les COS disposent d'un espace de travail dans les locaux de la cellule (espace de bureau, ordinateur, imprimante, petite bibliothèque physique ou virtuelle avec les documents de référence de l'association, ...). Leur présence dans les bureaux permet aussi de renforcer la proximité et de faciliter les relations avec les membres de la cellule.



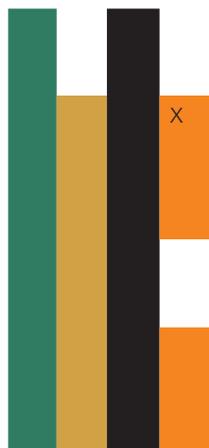
Axe 4 : Renforcer le sentiment d'appartenance à une seule et même association

Un lexique commun permet de mettre les mêmes contenus derrière les termes couramment utilisés au sein du Grdr.

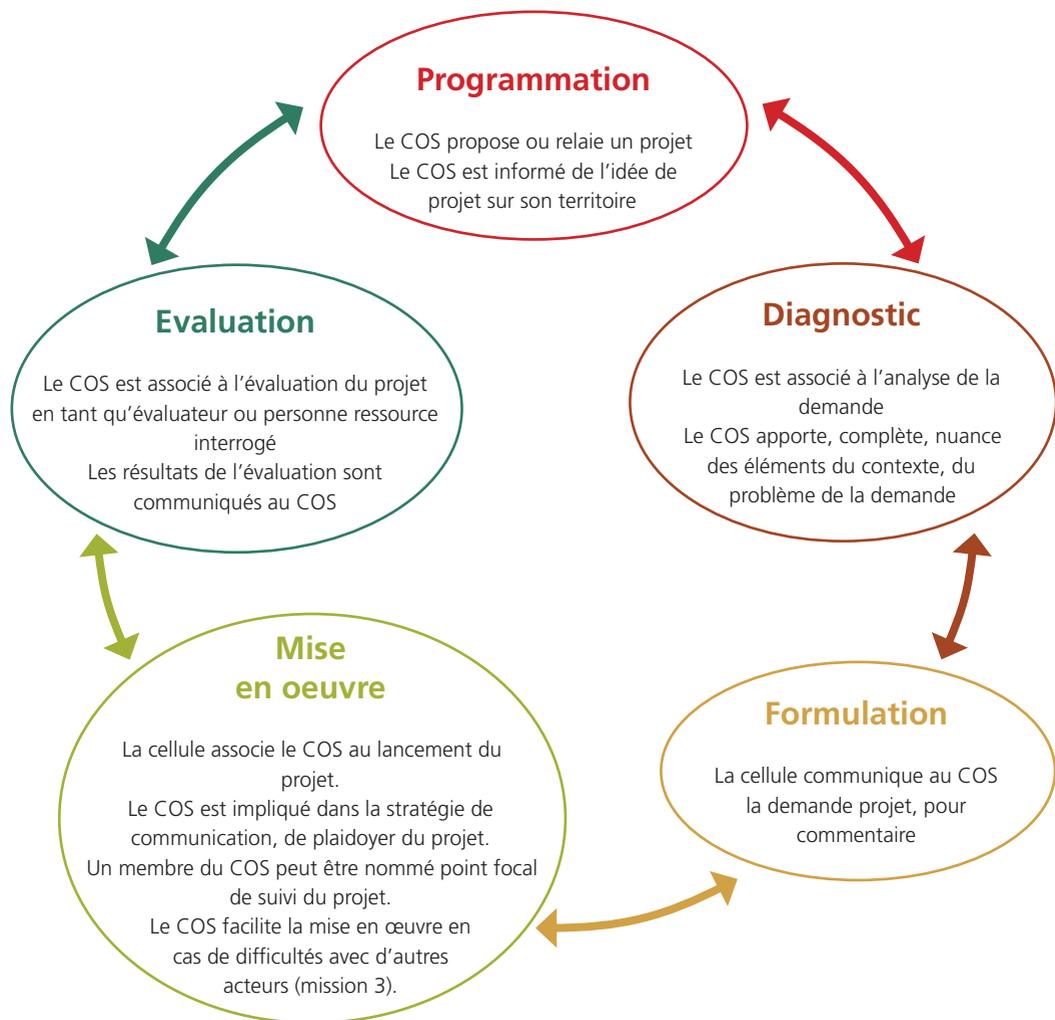
Des sessions de formation animées par un membre de l'équipe ou du COS sont organisées en interne pour partager leur expertise sur leurs différents domaines de compétence (langues, gestion de projet, culture commune du Grdr, médiation, plaidoyer etc.).

Organiser des portes ouvertes une fois par an. Cet événement porté par le COS implique également les membres de l'équipe.

Les échanges inter-COS sont à dynamiser, notamment dans le contexte des activités transfrontalières du Grdr.



g. L'implication du COS dans les projets de la cellule/antenne



h. Outil 10: Le récapitulatif des actions du COS sur l'année

Check-list des actions mensuelles, annuelles du COS/cycle du COS

Cet outil vous aidera à vérifier que toutes les dispositions et prérequis de gestion de la relation COS/Cellule ou Antenne et de l'animation du COS sont en place.

Les efforts investis en amont pour prendre ces dispositions peuvent permettre d'économiser du temps, de limiter les situations de confusion et de minimiser les sources potentielles de tension ultérieurement.

Stratégie

- Le règlement intérieur a été personnalisé par le COS ?
- Avez-vous convenu des objectifs et réalisations attendues du plan d'action annuel de votre COS ?
- Cela respecte-t-il la cohérence de la stratégie globale du Grdr ?
- Les bénéfiques du travail en commun pour chaque COS et cellules/antenne ont-ils été partagés et discutés ensemble ? Quelles leçons ont été tirées ?

Planifier

- Les principes du travail en commun ont-ils été convenus ?
- Existe-t-il un plan d'action commun avec des jalons clairement définis ?
- Avez-vous identifié toutes les ressources requises pour un fonctionnement optimal du COS ?
- Les ressources à disposition du COS ont-elles été cartographiées ?
- Existe-t-il un plan définissant la façon dont ces ressources nécessaires seront obtenues ?
- Le calendrier annuel des rencontres COS/ cellule est-il fixé ?
- Avez-vous convenu des procédures de prise de décisions ?
- Des rôles et responsabilités ont-ils été clairement affectés ?
- Les conditions de suivi du plan d'action ont-elles été fixées ?
- Les principales questions de gestion financière, de rémunération ont-elles été traitées ?
- Les dispositions logistiques utiles ont-elles été prises ?
- Les exigences en matière d'établissement des rapports du COS et du partage d'informations par les cellules sont-elles clairement comprises ?

Mettre en œuvre

- La liste actualisée des membres du COS (moins d'un an) a-t-elle été mise à jour par le bureau (au moins une fois l'an pour le bilan annuel) ?
- Un dossier COS existe-t-il au sein de l'antenne (liste des membres, CR de réunions, PV d'élection, budget, rapport...)?
- Avez-vous défini la façon dont les informations doivent être partagées dans le cadre de la relation COS/cellule ou antenne ?
- En cas de conflit dans la relation, existe-t-il un processus pour le résoudre ?
- Existe-t-il des prérequis pour réviser la relation, l'évaluer et en tirer des enseignements ? Lesquels ?
- Les dispositions et délais de révision du règlement intérieur ont-ils été convenus ?
- Avez-vous défini et convenu d'indicateurs pour évaluer les objectifs communs et ceux spécifiques au COS ?
- Existe-t-il des mesures précises de contrôle de la réussite de la collaboration ?
- La méthode d'évaluation de la relation et ses résultats attendus ont-ils été convenus ?
- Les mécanismes de partage des enseignements tirés au cours de la relation ont-ils été mis en place ?

i. Développer les moyens financiers du COS

Le COS dispose d'une enveloppe financière qui lui est allouée annuellement par le siège du Grdr et gérée par la cellule ou antenne pour couvrir des frais de fonctionnement. En fonction de leur participation à certains projets portés par la cellule, les conseillers COS peuvent percevoir un remboursement de leurs frais selon les barèmes en vigueur. Le COS a aussi la possibilité de rechercher par ailleurs un financement extérieur pour des projets qu'il souhaite mener pour élargir son champ d'action dans le cadre de ses missions.

Les membres des COS sont des bénévoles qui mettent leurs compétences au service du COS et ne reçoivent pas de rétribution pour ce faire.

Leur sollicitation par le siège en tant qu'experts pour une prestation particulière est exceptionnelle et fait l'objet d'un contrat.

La prise en charge des frais du COS est régie par des règles. C'est un élément du règlement intérieur pour lequel le Grdr invite les COS à discuter des termes localement.

La trame du règlement intérieur prévoit :

Les moyens et la prise en charge des frais du COS

- La cellule ou antenne finance les frais des réunions ordinaires du COS. La tenue des autres réunions est conditionnée par la disponibilité des moyens nécessaires.
- Les frais pris en charge par la cellule ou antenne dans le territoire du COS sont :
 - Les frais de transport selon les modalités suivantes : [à compléter]
 - Les frais de restauration selon un barème de [montant] par repas.
 - Les frais d'hébergement selon un barème de [montant] par nuitée.
- Les frais pris en charge par la cellule ou antenne hors du territoire du COS relèvent des mêmes règles que pour les salarié-es du Grdr.

Il est prévu de soumettre au Conseil d'Administration du Grdr le principe et la description d'un **appel à propositions d'activités proposées par les COS**. Ce nouveau mécanisme annuel de financement des COS sera introduit dans le manuel ou fera l'objet d'une fiche complémentaire. Il s'agira d'actions de visibilité comme par exemple des journées portes ouvertes ou des inter-COS, des formations... Il faudrait financer 2 ou 3 projets par an, avec un budget annuel de 10.000 €. Cet appel à projets représentera un petit aspect compétitif pour dynamiser les COS.

j. Organiser un inter-COS

En quelques mots

Les rencontres entre conseillers de différents territoires ont joué un rôle important dans l'histoire du Grdr. Il est possible et souhaitable d'en organiser lorsqu'un besoin précis et partagé est identifié.

Principes / Règles

Une rencontre interCOS a pour but de répondre à un besoin spécifique bien identifié, relatif à la mise en œuvre de projets, notamment de projets impliquant plusieurs territoires, ou relatif à la vie associative du Grdr. Rôles :

Organiser un atelier interCOS nécessite l'engagement d'un membre du Bureau des COS concernés, en relation avec les cellules ou antennes des territoires impliqués. La Direction du Grdr et des membres du Conseil d'Administration peuvent également y participer.

Pourquoi l'utiliser ?

Les échanges inter-COS sont à dynamiser, notamment dans le contexte des activités transfrontalières du Grdr

Objectifs

Faire circuler l'information entre COS de différents territoires sur la situation dans les territoires, sur l'activité du Grdr et sur l'activité du COS.

Comment l'utiliser ?

Avant de vous lancer : S'assurer du partage du besoin avec d'autres COS

Déroulé : échanger avec la cellule ou antenne

Temps nécessaire : préparation à enclencher plusieurs mois avant la rencontre. Temps de rencontre de un ou trois jours.

Matériel : gérer la logistique (transport, salles de réunion, hébergements).

Conseils pour être plus efficace

S'inspirer de rencontres InterCOS antérieures. Préparer un ordre du jour détaillé. Préparer l'animation. Assurer le compte rendu.

Index

Réunion, convivialité, échange, multi pays

k. Créer un COS sur un nouveau territoire

Les étapes de la création d'un COS

En quelques mots

Les coordinateurs ou des salarié-es d'une antenne du Grdr dépourvue de COS peuvent parfois regretter une distance importante entre eux et le CA du Grdr. De fait, il est difficile pour les administrateurs, à l'exception de celui qui vient du territoire concerné, de comprendre tous les enjeux locaux, de savoir situer l'antenne dans le paysage des acteur-trices, d'imaginer les stratégies locales adaptées... Dans le même temps, l'activité courante mobilise les salarié-es qui enchaînent les missions en ne prenant pas toujours le temps d'un « arrêt sur image » pourtant utile pour se projeter ou surmonter certaines difficultés.

Être proche du terrain tout en ayant du recul par rapport à l'activité quotidienne, c'est exactement ce que peut devenir un membre de COS pour autant qu'un COS existe !

Principes / Règles

Constituer un COS suppose avant tout de bien s'en approprier le sens et les missions. Le cadre de référence des COS, le modèle de règlement intérieur, la présente boîte à outils, sont autant de documents mûrement élaborés par l'association, que le ou la Coordinateur-trice ou l'équipe qui souhaite constituer un COS, doivent s'approprier.

Il ne s'agit pas d'aller mobiliser des bénévoles sans leur expliquer correctement les missions qu'on leur propose, au risque de faire des déçus, d'un côté ou de l'autre.

Rôles

Le rôle d'un COS au sein de la gouvernance et du fonctionnement général du Grdr est d'accompagner les salarié-es d'une antenne, avec recul et bienveillance. Les différentes missions du COS, telles que présentées dans les documents cadre, devront se déployer en regard des besoins réels et spécifiques de la cellule ou antenne. Apporter des contacts, suggérer des projets ou des orientations, aider à certaines activités, intervenir en médiation dans certaines situations... sont autant d'actions possibles d'un COS qui peuvent contribuer à renforcer une antenne, améliorer son ancrage local ou faciliter son fonctionnement.

Pourquoi l'utiliser ?

En se référant à la liste des différentes missions possibles d'un COS, il est important de s'interroger sur son « utilité » prioritaire pour l'antenne. Cherche-t-on localement à renforcer la notoriété de l'antenne ? À gérer des tensions entre acteur-trices ? À initier de nouveaux partenariats ? À mener des réflexions stratégiques ? À renforcer la force de travail sur certaines actions ? etc.

Cette réflexion contribuera à orienter les contacts préalables à la constitution du COS.

Objectifs

Pour constituer un COS, il est également conseillé de se fixer quelques objectifs :

- Quantitatif : Nombre de membres (idéalement plus de 5)
- Qualitatifs :
 - Représentativité des membres par rapport à la composition de la société locale (ethnies, groupes sociaux, métiers...)
 - Parité homme-femme
 - Diversité d'âges
 - Compétences en lien avec les activités de l'antenne (agricoles, enseignement, bâti,...)
- Temporels : à quelle échéance souhaite-t-on avoir réuni des membres potentiels/réels du nouveau COS ?

Comment l'utiliser ?

Ensuite, l'heure sera à la recherche de noms. Carnets d'adresses, liste de contacts mails ou téléphoniques, liste de bénéficiaires des projets de l'antenne... seront à parcourir soigneusement pour établir une liste de noms de personnes susceptibles d'être approchées. Cette première liste sera analysée collectivement en regard des besoins et des critères précédemment identifiés et des priorités de contacts seront définies et réparties entre les parties prenantes de la démarche.

Conseils pour être plus efficace

Avant de contacter les personnes visées, les éléments de présentation du Grdr (Plaquettes, Chartes, plan d'action, rapports d'activité...) seront à rassembler, les pitches et arguments mobilisés pour mieux convaincre !

Cf. différents outils de présentation du Grdr et pitches travaillés en inter-COS 2023

Cycle de vie de création du COS



I. Des outils utiles pour créer un COS

Ces outils peuvent également être utilisés judicieusement tout au long de la vie du COS

Outil 11: Le pitch de présentation du Grdr: mission, vision, valeurs

Un « pitch » doit être préparé par la personne qui va l'exposer. Elle pourra s'appuyer sur la Charte du Grdr (annexe 3) mais aussi et surtout sur le contexte local et la personne ou le groupe à sensibiliser (lui parler son langage).

Outil 12: La prise de décision par consentement

En quelques mots

La prise de décision par consentement est une manière de décider collectivement en prenant en compte l'ensemble des points de vue au sein d'un groupe et en permettant à chacun-e d'émettre, si nécessaire, ses objections.

Lorsqu'une objection est émise, c'est l'ensemble du groupe qui doit œuvrer à la lever.

La décision prise au terme du processus correspond à l'état de la proposition lorsqu'il n'y a plus d'objection

Ainsi le groupe construit des décisions robustes qui prennent en compte tous les points de vue contrairement aux consensus mous ou au choix de la majorité qui, de fait, met de côté le point de vue de la minorité.

Principes / Règles

- **Le consentement = 0 objection**
- **Équivalence:** droit reconnu à chacun-e au sein d'un cercle de contribuer, d'influencer et de consentir ou non à ce qui le/la concerne et qui va modifier de manière significative et durable la stratégie de son organisation.
- **Décision réaliste et réalisable:** on prend en compte les limites individuelles et collectives.
- **Une objection**, pour être recevable, doit être raisonnable et argumentée:
 - « Si nous décidons cela nous nous éloignons de notre but car... »
 - « Si nous décidons cela, je ne serai pas capable d'en assumer les conséquences car... »
- Il doit en résulter une décision en phase avec la raison d'être du collectif

Rôles

Une personne qui porte la proposition

Un-e animateur-trice

Un-e secrétaire

Index

Sociocratie: governance, Leave no one behind (LNOB), inclusion,

Pourquoi l'utiliser ?

S'assurer que la décision prise est partagée par toutes et tous et qu'elle est réaliste et faisable.

Comment l'utiliser ?

Avant de vous lancer : tout le monde doit être d'accord sur cette modalité de prise de décision

Déroulé

Prise de décision par consentement



Temps nécessaire

Selon la nature de la décision

Prévoir minimum 30 minutes

Matériel:

Installer la salle en cercle

Ordinateur ou carnet et stylo pour le ou la secrétaire

Conseils pour être plus efficace

Imprimer ou afficher le déroulé pour que les participant-es puissent se repérer.

Rappeler que l'objection porte sur la proposition et non contre la personne qui la porte.

Rappeler qu'une objection formulée est un cadeau fait au collectif, lui permettant de prendre en compte les limites individuelles et organisationnelles et de s'assurer qu'on agit en phase avec notre raison d'être.

Solliciter de futurs bénévoles en activant leurs motivations

Pour déterminer sur quel levier bâtir l'argumentation afin de convaincre une personne de rejoindre le Grdr, il convient de repérer d'abord ce qui la motive principalement et accessoirement.

Plusieurs modèles nous invitent à penser les conditions de motivation des bénévoles. Nous avons retenu la théorie des besoins

Outil 13: La théorie des besoins

Développée par McClelland en 1961, elle a pour objectif d'identifier les facteurs dominants de motivation des personnes.

Un modèle pour penser les conditions de motivations des bénévoles: La théorie de l'autodétermination



- 1 La capacité d'un objet, individu ou système à se gouverner soi-même, selon ses propres règles.
- 2 La capacité d'un individu à exercer une fonction ou réaliser une tâche.
- 3 Fait de se sentir « lié » à des personnes qui auraient une importance pour lui, mais amènerait, en retour, ces personnes à se sentir, elles aussi, importantes pour autrui.

(Deci & Ryan, 1985, 1991):

Trois besoins psychologiques sont à la base de la motivation humaine. Lorsque la satisfaction de ces trois besoins est présente, elle devrait mener à une sensation de bien-être chez l'individu.

Cf. guide d'animation de la fresque du facteur humaine

Pourquoi l'utiliser ?

Pour réfléchir aux leviers de motivation autres que monétaires pouvant favoriser la mobilisation des personnes physiques au Grdr

Objectifs

Développer un argumentaire pour accroître le nombre de participant-es à la vie associative du Grdr.

Comment l'utiliser ?

En prenant en compte votre contexte d'intervention, répondre aux questions suivantes

N°	Besoins	Manière dont ils peuvent être satisfaits par une implication au Grdr
1	Réalisation de soi	Votre implication aux activités du Grdr peut vous aider à atteindre vos objectifs qu'ils soient de contribution au développement de vos communautés, de visibilité d'une situation, de formation et d'apprentissage personnel...
2	Pouvoir	En participant au COS ou en contribuant aux activités du Grdr, vous en devenez acteur-trice, avec une capacité d'influencer ses actions. Vous avez plus d'impact en agissant via ce collectif fort d'envergure internationale, que seul-e.
3	Affiliation	La participation aux activités du Grdr permet de vous relier et d'agir positivement au sein des communautés auxquelles vous appartenez

Conseils pour être plus efficace

Pour adapter ces questions à votre contexte, avant de rencontrer une nouvelle personne pouvant potentiellement s'investir pour le Grdr demandez-vous (seul-e ou en groupe):

1. Réalisation de soi : Que veut accomplir cette personne ? Comment est-ce que sa contribution à nos activités peut aider cette personne à s'accomplir ?
2. Pouvoir : Comment est-ce que cette personne va gagner en influence en contribuant aux activités du Grdr ?
3. Affiliation : De quelle(s) communauté(s) la personne se revendique-t-elle ? Comment sa participation au Grdr va-t-elle impacter positivement ses communautés d'appartenance ?

Index

Pouvoir, motivation, besoin, attraction, rétention, influence, pouvoir, bénévolat

Outil 14: Faire adhérer au projet: le cercle de rêve

En quelques mots

Issu de la méthode Dragon Dreaming, le cercle de rêve permet d'engager un groupe dans un projet collectif.

Rêver est la première étape pour donner vie au projet, qu'il faut ensuite compléter par la planification, la mise en œuvre (action) puis l'évaluation et capitalisation (célébration).

Principes / Règles

- Une phrase en commençant par « Je rêve »
- Une formulation positive, spécifique et précise (autant que possible)
- Je peux passer mon tour
- Quand je ne parle pas, j'écoute les autres profondément et me laisse imprégner par les rêves exprimés.
- Aucun compromis : tout est permis !

Rôles

Un-e animateur·trice

Un-e ou deux secrétaires

Pourquoi l'utiliser ?

- Inviter les participant·es à ouvrir l'horizon et dessiner collectivement un projet dans lequel elles souhaitent s'investir
- Fédérer le groupe et renforcer la dynamique locale/ d'équipe

Comment l'utiliser ?

Avant de vous lancer: Demander à 1 ou 2 personnes d'assurer la prise de note (chacune prend en note un rêve formulé sur deux).

Déroulé

1. Installer les participant·es en cercle
2. Dire qu'une phrase générative de rêves va être énoncée et que chacun·e aura la possibilité de s'exprimer à tour de rôle
3. Énoncer les règles ci-dessus
4. Énoncer la phrase générative: « Qu'est-ce que je rêve de vivre dans le projet... pour me dire dans 6 mois, je suis fier·e d'y avoir contribué. C'était le meilleur moyen d'utiliser mon temps et mon énergie ? »
5. La répéter 3 fois en laissant le temps aux participant·es de s'en imprégner
6. Donner la parole à la personne à sa gauche et la parole continue de tourner dans le sens des aiguilles d'une montre.
7. Les secrétaires prennent note à tour de rôle des rêves énoncés et participent en énonçant leur propre rêve quand leur tour arrive.

8. La parole continue de tourner jusqu'à épuisement des rêves ou du temps disponible
9. Un ou deux volontaires lisent à voix haute les rêves au passé et le groupe s'en imprègne comme s'ils avaient été déjà réalisés.

Temps nécessaire :

40 min minimum pour un groupe de 10 personnes

1h si grand groupe ou grands rêveurs

Matériel : 2 Paperboard, Feutres

Conseils pour
être plus
efficace

Instaurer un climat de confiance et permettant à chacun-e d'exprimer librement ses aspirations (voir ICO).

Limiter à 15 personnes le nombre de participant-es à un même cercle.

Il vaut mieux multiplier le nombre de cercles si les participant-es sont plus nombreux.

Index

Conception, gestion de projet, collectif, aspirations, rêves, projection

QR code/
Lien /
Référence

<https://revedudragon.org>

Outil 15: Prendre en compte les différences et résoudre les conflits grâce à la Communication Non-Violente (CNV)

En quelques mots

La communication non violente a été développée par Marshall ROSENEBERG, c'est un outil qui permet de s'exprimer, d'écouter et d'entrer en relation.

Si les désaccords sont inhérents aux fonctionnements humains, la CNV permet de les traiter de manière constructive et d'éviter autant que possible le conflit et la violence.

Principes / Règles

S'exprimer à la première personne du singulier : « Je »
Une demande n'est pas une exigence : l'autre peut la refuser

Pourquoi l'utiliser ?

Pouvoir exprimer ce qu'on ressent tout en continuant d'entretenir des relations satisfaisantes et performantes avec l'autre, sans crainte de susciter l'hostilité de son environnement en étant prêt à la gérer si cela se produit.

Comment l'utiliser ?

Avant de vous lancer :

Assurez-vous que les deux personnes sont dans un état émotionnel qui leur permet de s'exprimer et d'accueillir le point de vue de l'autre.

Assurez-vous d'avoir un espace adapté et le temps suffisant pour un échange constructif.

Déroulé :

- **Personne 1**

1. **Observation** : Décrit les faits ou la situation avec autant d'objectivité possible. *Ex: Lorsque je vois...*
2. **Sentiment** : Décrit les sentiments que cette situation a suscité chez elle, en essayant de ne pas les juger. *Je me sens ...*
3. **Besoins** : Exprime le(s) besoin(s) qui a/ont besoin d'être nourri(s). *J'ai besoin de...*
4. **Demande** : Formule à l'autre personne une demande claire qui permettrait de satisfaire le(s) besoin(s) identifié(s). *Serais-tu d'accord pour que...*

- **Personne 2 :**

1. Reformule ce qu'elle a compris. *Si je comprends bien, ce que tu veux me dire c'est ...*
2. Demande si c'est bien cela que la Personne 1 a voulu dire. *C'est bien cela ?*
3. Une fois la confirmation ou la correction apportée, elle aussi va exprimer ce que la prise de parole de la personne 1 suscite chez elle.
 - a. **Observation :** Décrit les faits ou la situation avec autant d'objectivité possible

Quand j'entends ce que tu me dis là...

Quand je repense à cette situation...

- b. **Sentiment :** Décrit les sentiments que cette situation a suscités chez elle, en essayant de ne pas les juger.

Je me sens ...

- c. **Besoins :** Exprime le(s) besoin(s) qui a/ont besoin d'être nourris

J'ai besoin de ...

Demande : Formule à l'autre personne une demande claire qui permettrait de satisfaire le(s) besoin(s) identifié(s).

Je te propose ...

Poursuivre ce processus jusqu'à ce que les deux personnes aient l'impression d'avoir pu exprimer tout ce qu'elles souhaitent et/ou jusqu'à ce qu'une solution soit trouvée.

- **Matériel :** Espace tranquille garantissant la confidentialité

Index

Conflit, problème, divergence, assertivité, communication interpersonnelle, désaccords

QR code/
Lien /
Référence

Webinaire d'introduction à la Communication Non Violente organisé par Coordination SUD : <https://youtu.be/R2KnNe3cf4Q>

Marshall B. Rosenberg : Parler de paix dans un monde de conflits. La communication non violente (CNV) en pratique. Editions Jouvence

2.2 Mieux communiquer sur le territoire

a. La communication interne pour renforcer l'appartenance et la cohésion COS/Cellule-Antenne

Outil 16: Les relevés de conclusion du CA

Responsable	Président-e du CA/ Bureau du CA
Activités	<ul style="list-style-type: none">• Clarifier les niveaux de confidentialité des informations• Purger la note des informations sensibles (RH...)
Contenu	À compléter
Destinataires	Président-es de COS

Pourquoi l'utiliser ?

Pour optimiser un document déjà existant et institutionnalisé, en faire un document de communication à l'audience plus large qu'actuellement.

Comment l'utiliser ?

En amont se mettre d'accord au sein du Bureau du Grdr sur les éléments à communiquer et ceux devant circuler dans une sphère plus restreinte. (Qu'est-ce qui intéresse les COS ? qu'est-ce qui a un impact sur une ou plusieurs missions des COS ? Qu'est-ce qui a une importance globale pour le Grdr...)

La retravailler, en sélectionnant les informations jugées transmissibles. La diffuser par mail ou WhatsApp aux COS
Inciter les COS à faire un retour via le référent CA du COS (a priori le/la secrétaire sur les documents qui ont été portés à la connaissance du COS (réactions, clarifications...))

Outil 17: Revue de projets COS/Cellule

Responsable	Coordinateur·trice cellule ou animateur de l'équipe
Activités	Inviter les COS à la revue des projets trimestrielle en présence des COS et des équipes projet
Participant·es	Membres du COS

Pourquoi l'utiliser ?

Pour optimiser un temps d'échange déjà existant, l'institutionnaliser et en faire une réunion à l'audience plus large qu'actuellement.

Comment l'utiliser ?

Au niveau de la cellule, identifier les espaces de discussion déjà existants durant lesquels la participation du COS pourrait favoriser la circulation de l'information, l'implication, l'enrichissement technique.

Outil 18: Mise en place de référent·es COS thématiques

Responsable	Président·e du COS/ Coordinateur·trice cellule
Activités	Organiser une réunion avec le ou la coordinateur·trice
Contenu	Déterminer le rôle de référent·e projets entre les différents membres du COS en fonction de leur aptitude et appétences.
Participant·es	Membres du COS et de l'équipe

Pourquoi l'utiliser ?

Mieux impliquer les membres du COS en fonction de leurs compétences, de leur appétence pour une thématique. Développer des liens entre les membres du COS et les chef·fes de projet, et les animateur·trices.

Comment l'utiliser ?

En réunion COS, au moment de la planification annuelle, à l'occasion d'une revue de projet COS/ cellule, sur la base du volontariat alloué à chaque COS le suivi et l'appui à un projet. S'assurer que le membre du COS référent pour la thématique est bien informé du déroulé du projet, et l'inviter à participer aux éléments clés du projet

b. La communication externe pour faire connaître le Grdr et attirer de nouveaux membres et partenaires sur le territoire

Outil 19: Les clés d'un pitch

Un pitch est la présentation d'un projet ou d'une idée destinée à convaincre un interlocuteur. Il tient son nom complet, « elevator pitch », de son format : il doit être assez condensé pour être débité le temps d'un trajet en ascenseur avec la personne que vous cherchez à convaincre

Pitch communication

Se présenter

Je suis [Prénom - Nom], je travaille au Grdr



Pitch

Que fait le Grdr ?



Pourquoi rejoindre le Grdr

Le Grdr amplifie son action grâce au COS [Comment cf. mission, plus value du COS...]



Ce que vous pouvez apporter au Grdr et ce que cela peut vous apporter

Pourquoi l'utiliser ?

Pour expliquer rapidement et de manière claire à une personne le Grdr, le COS et son ancrage local, ainsi que le rôle d'un membre COS

Pour attirer/recruter de nouvelles personnes dans le COS

Comment l'utiliser ?

Préparer en amont la réponse aux questions posées dans le cadre du pitch. S'assurer que les réponses ne sont pas trop longues et sont claires.

Conseils pour être plus efficace

Enregistrer un audio ou une vidéo du pitch et la partager avec le reste du COS qui pourra se la réapproprier.

Faire le pitch dans la ou les langues locales du territoire

Outil 20 : L'organisation de journées portes ouvertes

Responsable	Président·e du COS/ Coordinateur·trice cellule
Activités	Organiser une réunion avec le ou la coordinateur·trice
Contenu	Prévoir en amont du budget annuel de faire une demande pour l'organisation de l'évènement. Recherche de ressources locales, financières ou en nature Convenir avec les équipes des aspects logistiques, budgétaires, de RH
Participant·es	Membres du COS et de l'équipe

Pourquoi l'utiliser ?

Améliorer la visibilité du Grdr et des COS dans les territoires

Accroître la légitimité des COS

Responsabiliser les COS en leur laissant l'initiative et la charge de l'organisation de l'évènement.

Associer la population locale

Outil 21: Les moyens de communication à disposition des COS

Responsable	Président·e du COS et membres du COS
Activités	Planifier l'achat d'éléments de communication au moment de la planification et de la budgétisation annuelle
Contenu	Plaquettes, cartes de visite, badges
Participant·es	Membres du COS et de l'équipe

Pourquoi
l'utiliser ?

C'est un moyen d'accroître la visibilité des COS.

Cela participe à leur légitimité, ils sont identifiés comme des parties prenantes internes du Grdr

Les « goodies » ou « friandises » sont appréciées des COS et constituent une modalité de motivation (elles peuvent être vues comme un cadeau).

Comment
l'utiliser ?

Planifier la mise en place d'éléments de communication dans le budget projet ou dans le budget COS.

Effectuer les achats (niveau COS ou Cellule)

S'assurer de la répartition égale des goodies au sein du COS

Garder dans les documents du COS la trace de cette distribution

Outil 22: L'Envol des Cigognes, le journal du Grdr

L'Envol des Cigognes est une lettre qui s'adresse aux adhérents et sympathisants du Grdr afin d'entretenir leur lien avec l'association et les motiver à poursuivre leur engagement et leur soutien. Cette « lettre » qui existe depuis une dizaine d'années paraît 3 à 4 fois par an. Les contenus sont réalisés par des bénévoles de l'association, réunis dans un comité de rédaction et soutenus par le salarié responsable du service de communication au siège. Chaque numéro porte sur un thème en lien avec l'actualité du Grdr, et met le focus soit sur une zone géographique (par exemple, la Tunisie pour le n°33, le Mali pour le n°36) ou sur une problématique (par exemple n°26 Les femmes, n°29 L'impact social de la pandémie, n°31 La désertification au Sahel).

Chaque numéro comporte un éditorial rédigé par un membre de l'association particulièrement en phase avec le thème, un article de cadrage du thème, puis des interviews de personnes d'horizons divers permettant de croiser des sources diverses et de partager des opinions différentes, et enfin la mise en avant d'une personne à travers son portrait. Des salarié-es sont généralement sollicités pour apporter leur connaissance du terrain pour orienter la ligne éditoriale du numéro.

L'Envol des Cigognes est donc le reflet de l'identité du Grdr et un moyen de renforcer la cohésion des équipes et des adhérents.

Les COS ont vocation à contribuer le cas échéant à la production d'articles. Ils sont invités à diffuser largement cette lettre auprès des salarié-es et à l'utiliser de manière ciblée pour communiquer et faire connaître le Grdr sur leur territoire.

De façon générale, les COS sont invités à participer à la définition et la mise en œuvre de la politique de communication du Grdr.



Annexes

Cadre de référence des Conseils d'orientation et de suivi (COS) du Grdr

(Version révisée validée par le CA du 3 juin 2023¹)

Les statuts du Grdr font une référence à la Charte de l'association (article 1 des statuts). Cette Charte précise notamment l'engagement du Grdr à agir pour « le développement local [...] dans la durée, dans la fidélité à des territoires au niveau local [...] à partir d'un ancrage local fort [...] ». Les Conseils d'orientation et de suivi (COS) sont mis en place dans les territoires pour porter localement le projet associatif du Grdr. Ils assurent dans ce cadre une fonction consultative de conseil, de proposition, de facilitation et de suivi.

Les statuts du Grdr précisent l'existence des COS et celle d'un cadre de référence. Ce cadre de référence peut être amendé par le CA après consultation des COS (article 15 des statuts).

I. Missions: les COS assurent cinq missions permanentes au niveau du territoire.

1. **Mission 1: Appui-conseil à la cellule ou antenne du Grdr dans la diversité de ses missions**
 - Contribution à l'identification et la définition des enjeux du territoire.
 - Appui-conseil dans la conception, l'élaboration, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation des actions ainsi que dans l'accompagnement et la mobilisation des acteur·trices locaux·ales.
 - Suivi de la transparence et de l'équité des actions.

2. **Mission 2: Participation au renforcement et à l'animation de la base associative du Grdr.**
 - L'objectif est de faciliter les adhésions dans le respect des statuts en diversifiant les origines socioprofessionnelles et les expériences personnelles.
 - Le programme de travail annuel du COS doit développer des activités favorisant une meilleure connaissance et un partage des valeurs et engagements citoyens déclinés dans la Charte de l'association.

1 La version précédente avait été approuvée par le CA du 11 janvier 2014.

3. **Mission 3 : Médiation et facilitation entre les équipes du Grdr et les autorités locales et administratives.**
 - Prise de contact, sensibilisation et accompagnement pour le démarrage des actions auprès des autorités locales et administratives.
 - Facilitation en cas de difficulté avec les autorités ou les partenaires dans la mise en œuvre des projets.

4. **Mission 4 : Contribution aux actions de communication et plaidoyer destinées à renforcer l'efficacité et la visibilité de l'action du Grdr.**
 - La communication nécessite une étroite coordination entre le COS et l'équipe locale du Grdr.
 - Le COS porte le plaidoyer avec l'équipe locale du Grdr, en direction du territoire ou sur un sujet déterminé.
 - Le COS mène des actions de lobbying notamment pour la sensibilisation aux enjeux locaux.

5. **Mission 5 : Rôle d'alerte, voire de médiation, en cas de difficulté dans une équipe locale du Grdr.**
 - Une relation de confiance entre le COS et l'équipe locale du Grdr est indispensable pour que le COS puisse agir et remplir ses missions. En cas de mésentente ou de difficulté dans une équipe locale du Grdr, la remédiation éventuelle se fait dans le cadre hiérarchique du Grdr, avec – si nécessaire – l'avis du COS.

II. Composition, organisation et fonctionnement des COS

Un COS comprend un nombre variable de membres, compris entre un minimum de 6 et un maximum de 15.

Les membres des COS sont désignés par l'appellation « conseiller Grdr pour la cellule/antenne de... » (ci-après dénommés les « conseillers »)

1. Les conseillers

- La fonction de conseiller est bénévole. Elle impose l'impartialité. Le mandat de conseiller est d'une durée de trois ans, renouvelable selon les règles définies par chaque COS dans son règlement interne de fonctionnement.
- Les nouveaux conseillers des COS existants sont cooptés parmi les personnes qui ont un lien fort avec le territoire concerné. Ils doivent adhérer au Grdr.
- Lors de la création d'un nouveau COS sur un territoire, le ou la coordinateur·trice propose une liste de conseillers, qui adhèrent au Grdr.
- Le COS doit représenter une diversité de parcours et d'engagements dans le choix de ses membres. Un accent particulier est mis sur la motivation, la disponibilité et les compétences. L'ouverture à des jeunes et des femmes est indispensable et fait l'objet d'une attention particulière.

2. Organisation interne et modalités de fonctionnement

- Ces points sont précisés dans le règlement interne de fonctionnement (RIF) de chaque COS
- Chaque COS se dote, par élection, parmi les conseillères et conseillers, d'un bureau composé d'un Président (ou Présidente), d'un-e Secrétaire et d'un-e Trésorier-ère. Le COS peut également désigner un-e Vice-président-e. pouvant remplacer le président en cas d'empêchement.
- Le président veille au bon fonctionnement du COS et notamment à son renouvellement régulier dans le respect de la diversité. Il est notamment responsable de l'établissement des plans d'action et des bilans annuels de l'activité du COS. Il est l'interlocuteur du Président du CA.
- Le mandat du président est d'une durée de trois ans renouvelable une fois.
- Le ou la secrétaire du Bureau du COS a notamment un rôle de « référent(e) » vis-à-vis du CA. Ce référent est chargé des échanges d'informations entre le COS et le CA. Le référent CA sera en contact régulier avec un référent miroir désigné par le CA en son sein pour chacun des COS. Le ou la référent-e est choisi-e pour ses qualités d'écoute et de synthèse, ses capacités de communication orale et écrite. Il ou elle maîtrise et peut accéder aux instruments de la communication à distance (WhatsApp, messagerie électronique, logiciel de réunion à distance), avec l'aide si nécessaire de l'antenne ou cellule locale du Grdr.
- Les membres du Bureau du COS peuvent être choisis par un vote classique ou par la méthode de l'élection sans candidat (décrite dans la «Boîte à outils des COS».
- Le bureau du COS est assisté par le ou la coordinateur-trice de la cellule ou antenne du Grdr, invité de droit aux réunions du COS.

III. La place des COS dans la gouvernance du Grdr.

1. La participation de conseillers au CA.

- Les candidatures de conseillers au CA sont individuelles. Élus, ils n'ont pas de fonction spécifique de représentation de leur territoire ou de leur COS mais témoignent des réalités de leur territoire.
- La participation de conseillers au CA est importante : elle permet de contribuer aux orientations stratégiques de l'association, d'assurer le suivi de leur mise en œuvre, mais aussi d'affirmer son ancrage territorial et sa dimension internationale.
- Le Grdr s'efforce d'avoir parmi les membres de son CA un ou une élue de chacun des territoires où il est actif.

2. Les modalités de reconnaissance des COS par le CA

- Le CA valide annuellement, sur proposition de la direction, la composition de chaque COS. Il prononce également, le cas échéant, la radiation motivée des fonctions de conseiller après consultation de la direction.
- En cas de démobilisation ou de crise, et après échec d'une éventuelle médiation, le CA peut décider en dernier recours de la dissolution d'un COS.

3. Les relations des COS avec les différents organes de la structure.

- Relations du COS avec l'équipe locale du Grdr.
- Le ou la coordinateur·trice local·e du Grdr est l'interlocuteur privilégié du COS, dont il assure la logistique et apporte son appui au secrétariat des réunions.
- Les COS sont associés par le ou la coordinateur·trice Grdr aux projets mis en œuvre par le Grdr dans leur territoire, dès leur conception. Dans la mesure du possible, un référent COS est identifié parmi les conseillers pour suivre chacun des projets.
- Le COS est associé au recrutement du coordinateur et/ou de ses collaborateurs directs.
- Relations du COS avec le CA et l'Assemblée générale.
- Les relations entre le CA et le COS sont à double sens. Elles doivent être organisées pour assurer la fluidité de l'information. Les calendriers de réunions régulières des COS seront intercalés avec les réunions du CA de façon que l'information puisse circuler régulièrement dans les deux sens.
- L'AG annuelle de l'association est un temps fort de la vie associative, à laquelle les COS sont invités à participer.

4. Les InterCOS

- Les différents COS ont la possibilité d'entrer en relation entre eux pour échanger, s'informer, s'épauler, s'entraider et proposer.
- Les relations sous-régionales et transfrontalières sont indispensables et doivent être encouragées à travers les InterCOS. Des actions communes peuvent être menées comme autant de temps forts communs aux COS.
- La réunion d'InterCOS est souhaitable. Elle sera mise en œuvre aux échelles pertinentes selon la nature des sujets traités, en réponse à des besoins avérés et dans la limite des moyens disponibles.

IV. Les moyens des COS

- Le budget du Grdr prend en charge le fonctionnement du COS. Ceci comprend les dépenses liées aux réunions et aux autres activités du COS : défraiements liés au transport, à l'hébergement, à la restauration, aux frais annexes comme la production et reprographie de documents. La direction, sous l'autorité du CA, s'efforce de mettre les moyens financiers nécessaires à disposition des cellules dans le budget pour un fonctionnement régulier des COS.
- Des barèmes d'indemnisation ou de défraiement sont mis en place. Les indemnités sont calculées par référence aux barèmes applicables aux salarié·es du Grdr.
- Le Conseil d'Administration propose aux COS de participer à un appel à projets qui leur est réservé, dans le but de financer chaque année le projet présenté par un ou deux COS. Le règlement de cet appel à projet fait l'objet d'une note approuvée par le Conseil d'Administration.

V. Le règlement intérieur de fonctionnement (RIF) des COS

- Chaque COS se dote d'un RIF qui complète et précise le cadre de référence.
- La trame générale du RIF des COS est adoptée par le CA. Cadre commun à tous les COS, il permet à chacun d'entre eux de l'adapter à son propre fonctionnement et aux spécificités de son territoire.
- Le RIF, élaboré par le COS en concertation étroite avec le ou la coordinateur·trice de la cellule ou de l'antenne, est transmis par la direction au CA. Cette procédure est applicable aux modifications éventuelles.
- Le COS se dote a minima d'un programme de travail annuel assorti d'un budget et élaboré avec la cellule ou l'antenne.



RÈGLEMENT INTERIEUR DE FONCTIONNEMENT DU CONSEIL D'ORIENTATION ET DE SUIVI DE [nom du territoire]

Le présent RIF complète et précise le cadre de référence des COS (cf. titre V. du cadre de référence). Il est complété par chaque COS dans le respect de la trame initiale de RIF validée par le CA.

I. L'organisation et le fonctionnement du COS

1. Le bureau du COS.

- Le COS se dote d'un bureau élu par les conseillers. Ce bureau est composé comme suit: président, vice-président, Secrétaire, Trésorier.
- La durée des mandats des membres du bureau est fixée comme suit: [à compléter]
- Ce bureau prépare et anime les différentes rencontres; il organise le partage des responsabilités au sein du COS. [dispositions spécifiques éventuelles]
- [dispositions transitoires: le cas échéant, pour mise en conformité avec le Cadre de référence]

2. L'organisation du travail du COS.

- Un **programme annuel de travail** assorti d'un **budget** est élaboré en étroite coordination avec le ou la coordinateur-trice avant la fin de l'année qui précède. Un **bilan annuel de l'activité** est établi en fin d'année dans les conditions suivantes: [à définir par le COS et le ou la coordinateur-trice]
- Chaque COS définit à l'avance le **calendrier** de ses réunions ordinaires.
 - Le COS se réunit au moins trois fois par an (réunions ordinaires). Il prend soin d'intercaler ses réunions avec les réunions prévues dans le calendrier annuel du Conseil d'Administration.
 - **Les conditions de convocation du COS** sont les suivantes: [à définir par le COS et le ou la coordinateur-trice]
- Chaque réunion du COS fait l'objet d'un compte-rendu à l'intention du Conseil d'Administration, qui est archivé localement par la cellule ou antenne et transmis à la direction.

3. La vie associative

- Chaque COS dispose de la possibilité de faire venir à ses réunions ou aux rencontres qu'il organise des **personnes ressources**:
 - Des « invités », personnes ressources sur un sujet déterminé.

- Des « membres associés » qui sont notamment de possibles adhérents, voire conseillers.
- **Une rencontre annuelle** du territoire concerné se tient une fois l’an à l’invitation du Président du COS. [compléter si nécessaire]

II. Les relations des COS avec l'équipe locale du Grdr

1. **Le ou la coordinateur·trice de l'équipe locale est l'interlocuteur privilégié du COS.**
 - La relation entre le ou la coordinateur·trice et le COS définie au paragraphe 2.2 ci - après est inscrite dans la fiche de poste du coordinateur.
 - La prise de fonctions d'un nouveau coordinateur se fait à la fois par un appui de la direction et par le biais d'échanges avec le COS.
 - Le COS peut participer à la représentation extérieure du Grdr ; une co-signature du coordinateur de l'antenne ou de la cellule et de membres du COS [autre option : du président ou du vice-président] est possible pour des démarches n'engageant pas la responsabilité juridique et financière de l'association (courriers, demandes de rendez-vous).
2. **Le secrétariat et la communication du COS avec les autres organes du Grdr :**
 - Le ou la coordinateur·trice est le garant d'une bonne communication entre le COS d'une part, la direction et le CA d'autre part, dans un sens comme dans l'autre.
 - Le ou la coordinateur·trice est le référent du COS. Il est par conséquent en charge :
 - d'un appui au secrétariat du COS, [à adapter au cas par cas]
 - d'un appui à l'organisation des tâches (délégation de travail incluse si besoin est),
 - de la collecte des cotisations annuelles des adhérents, de la délivrance des cartes de membres et des timbres attestant du paiement de la cotisation [à adapter au cas par cas]
 - de la tenue à jour du fichier des adhérents,
 - de la transmission de la liste des adhérents à jour de leur cotisation un mois au plus tard avant la date de l'assemblée générale du Grdr. [modalités à préciser chaque année]
 - Le ou la coordinateur·trice communique au COS toutes informations importantes relatives aux activités de l'association dans le territoire.

III. Les relations du COS avec le CA

Les calendriers de réunions régulières des COS seront intercalés avec les réunions du CA de façon que l'information puisse circuler régulièrement dans les deux sens.

Le ou la secrétaire du Bureau du COS a notamment un rôle de « référent(e) » vis-à-vis du CA. Ce référent est chargé des échanges d'informations entre le COS et le CA. Le référent CA sera en contact régulier avec un référent miroir désigné par le CA en son sein pour chacun des COS. Le ou la référent-e est choisi-e pour ses qualités d'écoute et de synthèse, ses capacités de communication orale et écrite. Il ou elle maîtrise et peut accéder aux instruments de la communication à distance (WhatsApp, messagerie électronique, logiciel de réunion à distance), avec l'aide si nécessaire de l'antenne ou cellule locale du Grdr.

1. **Les documents du CA à notifier aux COS sont les suivants :**
 - Le compte-rendu de l'Assemblée Générale
 - Les relevés de décisions des CA
 - Tous documents importants concernant la vie de l'association

2. **Les documents des COS à porter à la connaissance du CA et de la Direction exécutive sont les suivants :**
 - La liste annuelle actualisée des adhérents au Grdr du territoire concerné
 - La liste annuelle actualisée des conseillers du Grdr pour le territoire concerné
 - La cessation d'activité d'un conseiller en cours de mandat (démission, décès) et les modalités de son éventuel remplacement
 - Le RIF du COS
 - Le programme annuel de travail du COS
 - Une note sur la vie du COS est adressée par le secrétaire du COS au référent miroir du COS au CA 2 semaines avant chaque CA. Cette note est également communiquée au coordinateur de la cellule ou antenne locale.

3. **Les moyens et la prise en charge des frais du COS**
 - La cellule ou antenne finance les frais des réunions ordinaires du COS. La tenue des autres réunions est conditionnée par la disponibilité des moyens nécessaires.
 - Les frais pris en charge par la cellule ou antenne dans le territoire du COS sont:
 - Les frais de transport selon les modalités suivantes : [à compléter]
 - Les frais de restauration selon un barème de [montant] par repas.
 - Les frais d'hébergement selon un barème de [montant] par nuitée.
 - Les frais pris en charge par la cellule ou antenne hors du territoire du COS relèvent des mêmes règles que pour les salarié-es du Grdr.

Fait à [nom de la ville]
Le [date]

Signatures
Le ou la coordinateur·trice de [cellule ou antenne]
de [nom du territoire]
Le président du COS de [nom du territoire]



CHARTRE

Le GRDR est une association de solidarité internationale née en 1969 de la rencontre d'agronomes français et de travailleurs migrants de la région du fleuve Sénégal. Il inscrit son action dans un monde où l'interdépendance entre continents, pays et régions se renforce, alors que les inégalités et la précarité augmentent.

Il veut contribuer à la construction d'un monde plus juste et plus solidaire.

Nos convictions

La mobilité des hommes et des femmes est une chance pour les sociétés. Elle est une nécessité pour la construction d'un monde de paix.

Les échanges entre personnes d'origines et de cultures différentes sont source d'enrichissements.

Dans la construction du monde de demain, nos sociétés en Afrique et en Europe sont liées. Le GRDR fonde son action sur une vision positive de l'avenir de l'Afrique de l'Ouest et tout particulièrement du Sahel.

Conjuguer migrations, citoyenneté et développement

Pour le GRDR, les migrations, la citoyenneté et le développement ne peuvent être dissociés.

• Migrations

Les migrantes et les migrants tissent le monde de demain. Dans la durée, ils relient les sociétés et contribuent au

développement de leurs territoires d'origine comme de leurs territoires de vie.

Le GRDR valorise cette double appartenance. Il agit pour que les migrants soient des acteurs reconnus des sociétés.

• Citoyenneté

Être citoyen, c'est partager la vie de la cité et contribuer à en définir les règles. Tous les hommes et les femmes qui vivent dans un pays doivent y être considérés comme des citoyens.

Le GRDR œuvre à la construction de cette citoyenneté dans un espace qui dépasse les frontières.

• Développement

Le développement doit viser à l'amélioration des conditions de vie et permettre à chacun de «vivre dignement», où qu'il soit.

Les populations sont les premiers acteurs de leur développement.

Le GRDR agit pour un développement solidaire. Il accompagne plus particulièrement les coopérations entre territoires.

Agir localement et partager l'expérience pour influencer les politiques publiques

Le GRDR est engagé dans des actions de développement local, dans les territoires d'origine ou de vie des migrants ; il concourt à la promotion des personnes issues de la migration et de leurs familles, pour favoriser leur insertion et renforcer leurs compétences et leurs droits ; il met à la disposition d'un large public des connaissances et des savoir-faire issus de ses pratiques de terrain.

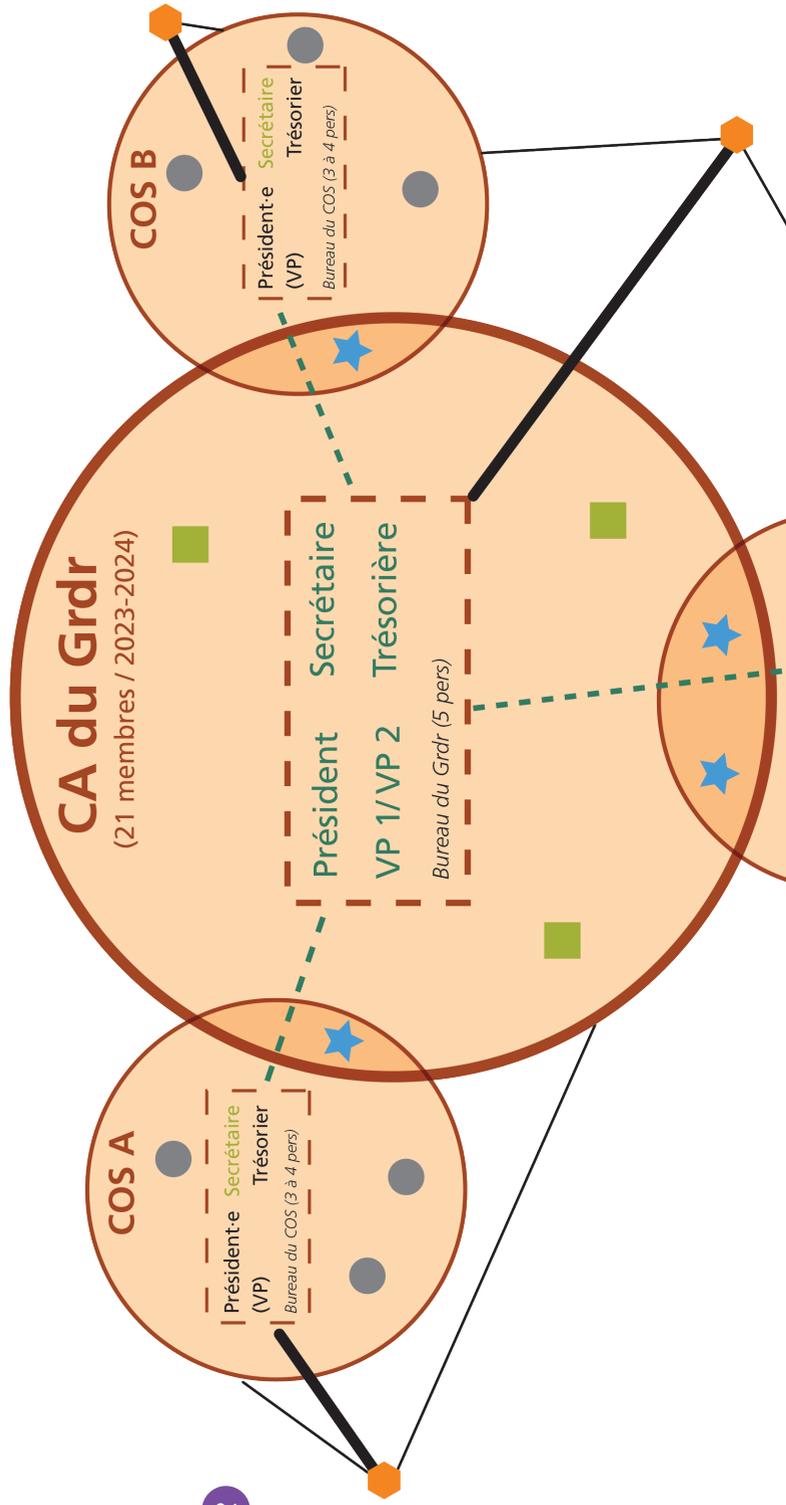
Comme le développement des sociétés est un processus de long terme, le GRDR a fait le choix d'agir dans la durée, dans la fidélité à des territoires, au niveau local comme au niveau national ou transnational.

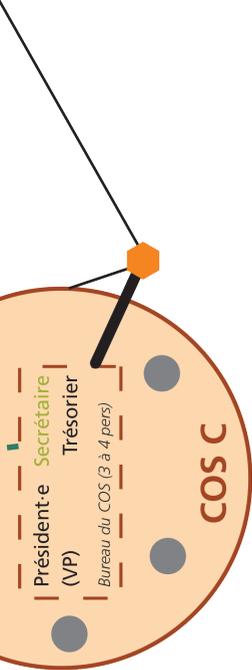
A partir d'actions innovantes et d'un ancrage local fort, le GRDR veut questionner, orienter et influencer les politiques publiques, en Afrique comme en Europe.

Le GRDR, une ONG riche de ses différences

Le GRDR s'appuie sur des acteurs locaux engagés, dans son fonctionnement quotidien comme dans sa gouvernance. Les actions qu'il met en œuvre sont décidées à partir des lieux où elles sont développées, en Afrique de l'Ouest comme en France. Ceci fonde leur légitimité.

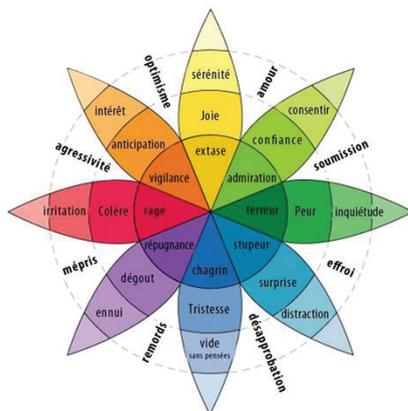
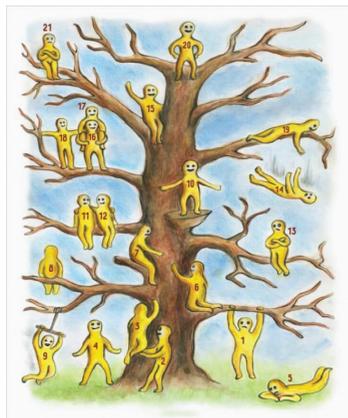
Sa force réside dans sa capacité à réunir des adhérents et des salariés de cultures et de nationalités différentes. La diversité de leurs expériences, de leurs compétences et de leurs parcours est l'une de ses principales richesses.





-  Les postes clefs au sein de chaque COS (président-e, secrétaire, trésorier-ière) > p. 15
-  Membres des COS (membres de l'AG) > p.13
-  Membres du CA (hors COS) - élus par l'AG
-  Membre du COS par ailleurs élu-es administrateur-trices du Grdr > p.17
-  Coordinateur-trices cellule/antenne > p.18
-  Lien fort
-  Lien à créer et consolider

L'arbre à humeur et la fleur des émotions peuvent être utilisés comme brise glace



Ils sont réalisables à distance ou en présentiel :

Pourquoi
l'utiliser ?

Recueillir l'état d'esprit ou le positionnement des participants sur le sujet de votre choix.

Comment
l'utiliser ?

1. Partagez le support aux participant-es à votre réunion
2. Posez-leur la question sur laquelle vous souhaitez qu'ils se positionnent. Par exemple : « Quel personnage représente le mieux votre état d'esprit en commençant cette revue projet ? »
3. Demandez-leur de répondre en sélectionnant un personnage sur l'image et en explicitant leur choix (vous pouvez aussi faire l'exercice en tant qu'animateur-trice!)

Cela marche à distance avec un partage d'écran ou un document partagé et aussi en présentiel où l'arbre à personnages ou la fleur des émotions peuvent être projetés ou imprimés.

Petit
plus

Vous pouvez reposer la même question avec le même support en fin d'atelier pour voir l'évolution éventuelle des participant-es.

