



PLAN D' ACTIONS STRATÉGIQUE GLOBAL

2020-2024

(Version soumise à validation de l'AG du 22 juin 2019)

Les parties prenantes du Grdr (membres militants, salariés mobilisés, acteurs et actrices accompagnés et partenaires privilégiés de l'association) sont réunies autour d'une ambition commune définie dans la **Charte du Grdr** et autour d'une méthodologie spécifique inscrite dans la **Matrice du Grdr**. Dans la continuité du plan d'action triennal 2015-2018 et autour de leur engagement commun, ils décident ensemble de se doter des moyens de faire vivre leur projet associatif tout au long des cinq prochaines années (2020-2024).

I. UN CONTEXTE DÉLICAT DE MUTATIONS PROFONDES.

- Le **changement climatique** est incontestablement avéré et son rythme risque fort de s'accélérer dans les décennies à venir au vu des tendances actuelles et de l'inertie du phénomène, remettant ainsi en question toute une foule d'équilibres fragiles et posant de manière aiguë la question environnementale et celle de notre propre survie.
- La **révolution numérique** et la montée en puissance de l'intelligence artificielle bouleverse les modes de communication et engendre des flux de données et d'informations massifs et immédiats qui bouleversent les sociétés et modifient les pratiques sociales et les rapports humains.
- Le processus de **mondialisation**, faute d'une régulation suffisante, s'accompagne depuis trente ans de la montée des inégalités sociales et territoriales du fait du renforcement des mécanismes d'exclusion et de marginalisation sociale et économique entre les pays et à l'intérieur des pays, qu'ils soient développés, émergents ou pauvres. Les couches les plus vulnérables de la population s'en trouvent particulièrement affectées, les sociétés sont frappées de plein fouet, bousculées, déstabilisées, les institutions politiques fragilisées par la montée du repli sur soi et des extrémismes.
- Alors qu'une grande majorité d'Etats ont adopté, laborieusement, un « Pacte mondial pour des **migrations** sûres, ordonnées et régulières » qui prend appui sur les différentes conventions internationales en matière de droits fondamentaux, le texte est « juridiquement non contraignant » (Marrakech, déc. 2018). Dès lors, les politiques restrictives se multiplient et se durcissent, notamment au niveau Européen, dans le seul but d'affronter ce qu'il est convenu d'appeler une « crise migratoire ». Pourtant, au regard des évolutions statistiques, des multiplications des exactions inacceptables à l'encontre des populations migrantes et des nombreuses expressions d'initiatives locales de solidarité, nous pouvons affirmer qu'il s'agit surtout d'une crise de l'État de droit et de l'accueil.
- Depuis 2015 et jusqu'à 2030, la grille des **Objectifs du Développement Durable** (17 ODD) se révèle un cadre universel de pilotage des stratégies de développement pour tous les pays et les territoires sur la planète. Elle rend définitivement caduques les notions de Nord et de Sud et toutes les clefs de compréhension du monde qui en découlaient et ouvre de nouvelles perspectives de coopération territoriale, autour d'enjeux communs et de défis partagés. Les ODD révèlent toute leur

puissance au cœur du « double-espace » migratoire, creuset pour des partenariats de codéveloppement local, levier de renouvellement des dynamiques citoyennes de solidarité internationale entre les « ici » et les « là-bas ».

- Ce sont autant de raisons pour nous pousser à aller plus loin dans notre action commune articulant la prise en compte des migrations, des expressions citoyenneté et des enjeux territoriaux de développement, avec volontarisme et engagement autour des valeurs du Grdr.

II. Des ambitions communes à faire vivre autour de la matrice du Grdr.

A. LA MATRICE DU GRDR, MARQUEUR DE NOTRE ACTION.

1. Les mobilités humaines.

- **Contribuer à améliorer les politiques nationales migratoires** existantes en Afrique de l'Ouest et au Maghreb, mais aussi en Europe en renouvelant notre mobilisation dans nos réseaux CRID, CSUD, CONCORD et EGM, pour décrypter les enjeux géopolitiques, dénoncer les politiques répressives de gestion des flux migratoires et refuser toute conditionnalité articulant l'APD à la gestion des flux migratoires.
- Parvenir à une **connaissance renforcée des mobilités sous-régionales** et de leur poids dans les dynamiques territoriales. La pertinence et l'utilité des profils migratoires expérimentés en Mauritanie (4 villes), au Sénégal (6 communes) au Mali (2 communes) et en cours de réalisation en Tunisie (5 communes) sont des activités-pilotes à évaluer tant sur le plan de la production de connaissances que sur celui de l'action.
- **Soutenir les droits des migrants et optimiser leur intégration dans les dynamiques locales de développement.** Dans la continuité des espaces migration & développement expérimentés (Kayes, Sedhiou) ou initiés (Kaédi, Canchungo) et partant des constats des 2 atlas Sahel et Littoral, il sera nécessaire d'animer une réflexion autour des enjeux de la citoyenneté des migrants (résidents ou transitant) en « confrontation » aux logiques affichées d'autochtones et d'allochtones. Le contexte de la migration a changé, les profils des migrants aussi et ces mouvements migratoires entre l'Afrique, le Maghreb et l'Europe sont d'ordre structurel et s'inscrivent dans la durée.
- Le Grdr travaillant sur **l'accompagnement des migrants** est en capacité d'identifier leurs spécificités avec une action adaptée auprès d'une ou plusieurs catégories, jeunes migrantes et migrants ou générations issues des migrations, femmes migrantes, ou encore aînés proches de l'âge de la retraite en quête de leurs droits. Enfin, le Grdr consolidera ses campagnes **d'éducation à la citoyenneté et à la solidarité internationale** (ECSI) sur les territoires d'intervention en révélant la complexité et la richesse des liens entre les dynamiques migratoires et les initiatives de développement dans le cadre des ODD, sur et entre les territoires d'origine, de transit et de destination.

2. La gouvernance citoyenne des territoires.

- Au plan géographique et à l'échelle nationale, le Grdr doit **conforter son implantation** sur ses territoires traditionnels d'intervention (Bassin du fleuve Sénégal, Pôle littoral, Île-de-France, Hauts-de-France et Normandie). tout en y développant des alliances et des partenariats avec des réseaux régionaux ou nationaux. Il doit aussi consolider ses stratégies partenariales en Algérie, en Tunisie, en Guinée et en Côte d'Ivoire, pour s'y inscrire dans la durée comme un acteur local du développement. Le travail de proximité avec son insertion dans le cadre des processus de **décentralisation et de concertation à l'échelle locale** reste un axe structurant de l'action du Grdr.
- Notre action en **milieu urbain et périurbain** doit se renforcer en intégrant de façon substantielle les villes secondaires du BFS (Kayes, Sélibaby, Kaédi, Matam, Bakel, Tambacounda) et du littoral (Ziguinchor, Sedhiou, Canchungo, Boké) en nourrissant le lien et la réciprocité urbain-rural et en croisant avec les enjeux sectoriels (formation professionnelle, habitat durable, assainissement, systèmes alimentaires territorialisés, accès aux services). Dans les capitales où notre présence

institutionnelle est désormais exigée, nous tâcherons de relayer nos actions les plus utiles dans les quartiers les plus fragiles avec des programmes spécifiques.

- Notre action sur **les bassins transfrontaliers** doit opérer un changement d'échelle ; le soutien à la mise en place de réseaux transfrontaliers d'élus et d'associations est un outil à privilégier pour conforter les échanges et la paix. La dimension culturelle est une autre piste à envisager dans ces régions.
- Il nous faudra aussi nous adapter aux diverses stratégies Sahel uniquement basées sur les 3D « **diplomatie, défense et développement** », en démontrant que le soutien à la mobilité des personnes et à leur intégration citoyenne dans des territoires où ils passent ou décident de s'établir aura à long terme un impact bien plus positif que les actions visant le contrôle des frontières.

3. Des principes de travail.

- La proximité.
 - le Grdr renforce son ancrage dans les territoires d'action au travers d'alliances avec les associations, les coopératives et les groupements, les acteurs économiques et les autorités locales, assemblées élues et services déconcentrés de l'État.
 - Chaque équipe a précisé ses objectifs à cinq ans dans son plan d'action local en cohérence avec les champs prioritaires d'action de son territoire et dans un processus de co-construction avec le COS.
- L'interdépendance.
 - La place des enjeux communs entre territoires, tout particulièrement ceux nourris par les mobilités humaines (et donc des possibles coopérations impliquant les migrants), est questionnée de façon systématique avant chaque action (projet ou programme).
 - La notion de double espace, entre les territoires d'origine et les territoires de transit et de destination réunis par l'action des migrants reste une dimension essentielle de l'action du Grdr en termes de codéveloppement local et de dialectique Migration-Développement. Les ODD doivent également rester, dans leur dimension universelle, une source d'inspiration pour nos actions de solidarité ici et là-bas.
- La production de connaissances.
 - Dans la continuité des productions de qualité (atlas du sud-est de la Mauritanie, de la Moyenne Vallée du Fleuve Sénégal et du littoral en mouvement, études sur la dimension territoriale de la dialectique M&D, système alimentaire durable du Département de Rufisque...), le Grdr (avec ses partenaires notamment de la recherche) se donnera les moyens de produire de la connaissance au service de la réflexion, de la décision et de l'action d'une part et sous différents formats originaux accessibles au plus grand nombre d'acteurs et de territoires d'autre part.

B. NOS DÉFIS, PAR PÔLES ET PAR PAYS.

Le plan d'action global se nourrit des plans d'action locaux déclinés par pôles et par pays.

- Chacun des territoires d'intervention du Grdr s'est doté d'un plan d'action autour d'un processus de réflexion conjoint entre cellule/antenne et COS doublé d'une réflexion collective dont les temps forts ont été l'AG de juin 2018 et l'inter-équipes / inter-COS de Roubane (Guinée Bissau) de décembre 2018.
- Ces plans d'action locaux ont été regroupés par pays au sein de trois ensembles géographiques et validés par le CA du Grdr de Mai 2019. Ils figurent en annexe du présent document.

1. EN AFRIQUE DE L'OUEST

La dimension sécuritaire qui a pris beaucoup d'ampleur dans toute la région doit nous inciter plus que jamais à maintenir une mobilisation et un plaidoyer très fort sur la coopération transfrontalière et le dialogue intercommunautaire.

➔ AU SAHEL

L'étude de l'impact de 20 ans d'appui au développement local dans le BFS livrée en 2019 a confirmé l'importance de notre travail de proximité tant auprès des organisations de la société civile que des autorités locales. La dynamique autour de l'agroécologie (TAPSA et la prochaine convention programme autour des villes durables dans le BFS structureront notre action durant les cinq prochaines années.

◆ Les priorités territoriales

Mali

- **Kayes** : formation professionnelle & entrepreneuriat agricole des jeunes ; stimulation de l'investissement productif de la diaspora ; inclusion numérique des femmes et des jeunes ; appui à la maîtrise d'ouvrage régionale et intercommunale ; Kayes ville durable.
- **Kéniéba** : appui aux filières agricoles rémunératrices ; gouvernance des ressources naturelles ; orpaillage et impacts sociaux et environnementaux ; Kéniéba ville durable.
- **Bamako** : insertion des migrants de retour ; formation à l'agroécologie des producteurs périurbains, appui aux dynamiques citoyennes et d'ESS.

Mauritanie

- **Guidimakha** : appui à l'entrepreneuriat et l'insertion professionnelle des jeunes ; renforcement de la résilience agropastorale ; appui aux intercommunalités (Karakoro et fleuve) ; accompagnement de la régionalisation ; Sélibaby ville durable.
- **Gorgol** : appui à l'entrepreneuriat agropastoral et para-agricole péri-urbain ; appui à intercommunalité Djéol/Tokomadji ; Kaédi ville durable.
- **Nouakchott** : création d'un écosystème d'activités, y compris culturelles, par et pour les jeunes ; animation d'un PCPA 2.0 autour de la citoyenneté des jeunes.

Sénégal

- **Bakel & Matam** : appui à la micro-entreprise rural à vocation agro écologique ; accompagnement de l'intercommunalité de la réserve naturelle du Boundou ; appui au développement communautaire et droits humains ; Bakel ville durable.
- **Tambacounda** : planification et gouvernance urbaine des quartiers précaires ; assainissement et gestion des déchets ; Tambacounda ville durable.

◆ Les thématiques transversales

- Participation citoyenne des jeunes et des femmes,
- Système alimentaire territorialisé & transition agro-écologique
- Coopération transfrontalière (Réseau des Maires du BFS, Karakoro, Kédougou-Mali-Kéniéba).

◆ Les actions double-espace

- Investissements innovants des migrants en zone périurbaine dans le domaine agropastoral ;
- Dématérialisation des espaces Migration et Développement,
- Mobilités sous-régionales

◆ Les innovations

- Pépinières urbaines et villes moyennes durables du BFS
- Économie Sociale et Solidaire et financements innovants ;

➔ LITTORAL

La convention programme « Gouvernance Citoyenne des territoires du Littoral » dans sa deuxième et troisième phase structurera notre action durant les 5 prochaines années.

◆ Les priorités territoriales

Sénégal

- **Casamance** : agriculture périurbaine ; gestion durable des filières mangrove ; Ziguinchor ville durable;
- **Rufisque** : plan alimentaire territorial ; agricultures familiales (Niayes) & agro-écologie; transformation agroalimentaire; cantines scolaires & nutrition.

Guinée-Bissau

- **Cacheu** : filières durables (anacarde, huile palme) & ressources forestières et de mangrove ; Entrepreneuriat des jeunes et des femmes ; Ville et habitat durables ; gouvernance territoriale.
- **Oio** : gestion concertée des ressources naturelles ; filière anacarde et diversification ; gouvernance territoriale.

Guinée

- **Boké** : économie locale (ECOLOC) et employabilité des jeunes ; dialogue politique multi-acteurs et coopération communautaire.

◆ Les thématiques transversales

- Coopération transfrontalière ;
- Prospective territoriale ;
- Insertion professionnelle des jeunes autour de filières porteuses (habitat, agro-alimentaire) ;
- Économie locale durable.

◆ Les actions double-espace

- Mapping des associations de la diaspora guinéenne de la préfecture de Boké ;
- Accompagnement des initiatives de codéveloppement et d'entrepreneuriat de la diaspora du PL.

◆ Les innovations

- Soutien et développement de marchés transfrontaliers autour de la frontière entre le sud-ouest du Sénégal et le nord-ouest de la Guinée-Bissau ;
- Soutien à la création d'une entreprise sociale et solidaire à Rufisque pour l'alimentation de cantines scolaires du département ;
- Valorisation du patrimoine culturel et soutien aux initiatives artistiques des jeunes et des femmes.

2. EN MEDITERRANÉE-MAGHREB

L'installation récente du Grdr en Algérie et en Tunisie s'attellera à consolider les liens avec nos partenaires OSC locales et à nouer des collaborations de proximité avec les autorités locales et les services déconcentrés de l'État. Plus que d'investir dans l'immédiat dans un ancrage local, il s'agira de faire connaître notre expertise, de partager notre expérience ouest-africaine et sur le double espace et de répondre aux sollicitations pour lesquelles nous aurons une plus-value.

◆ Les priorités territoriales

- **Algérie** : employabilité des jeunes (Innov-asso); développement économique local ; protection de l'environnement et résilience agro-sylvo-pastorale.
- **Tunisie** : employabilité des jeunes ; développement économique local ; pépinières urbaines et villes durables ; agriculture et alimentation ; patrimoine et tourisme solidaire.

◆ Les thématiques transversales

- Développement local et ESS ;
- Appui aux OSC et AL en prise avec l'accueil et l'accompagnement des migrants subsahariens.

◆ Les actions Double Espace

- Aller à la rencontre des organisations de la diaspora algérienne et tunisienne et nouer des partenariats pour le développement local ;
- Recherche-action autour de l'entrepreneuriat transnational des diasporas.

3. EN FRANCE ET EN EUROPE

Nos défis seront i) d'asseoir notre intervention à l'échelle nationale en France via des partenariats régionaux et ii) de participer à des programmes européens en tant que chef de file ou partenaire sur notre « cœur de métier ».

◆ Priorités territoriales

- **Île-de-France** : consolidation de l'approche « expertise métiers » et entrepreneuriat des migrants ; lutte contre les discriminations et pour l'accès aux droits des femmes et des seniors ; réduction de la fracture numérique ; appui au mouvement associatif.
- **Haut-de-France** : ancrage dans les territoires « fragiles » et insertion professionnelle ; intégration socioéconomique des femmes immigrées ; sensibilisation et lutte contre les préjugés

◆ Les thématiques transversales

- Entrepreneuriat dans les quartiers Politique de la Ville (QPV) ;
- Territoires inclusifs et lien social intergénérationnel ;
- Éducation au développement et à la citoyenneté ;

◆ Les actions Double Espace

- Mieux connaître les diasporas algériennes et tunisiennes (Hauts-de-France)
- Faire rencontrer les acteurs de l'ESS et les organisations de la diaspora ;
- Ville durables (ODD11) et droit à la mobilité (villes accueillantes)

◆ Les innovations

- Accompagner les économies urbaines spontanées ;
- Accompagner l'insertion des réfugiés et des mineurs non accompagnés.

III. LES RESSOURCES ET LES MOYENS AU SERVICE DU PA 2019-2024.

1. VIE ASSOCIATIVE ET COS.

- Continuer à organiser chaque année une rencontre Inter-équipes & Inter-COS-CA en intégrant les équipes Maghreb.
- Faire de l'animation des COS un élément stratégique des dynamiques territoriales (cohérence, pertinence, plaidoyer) et renforcer les interactions COS-Cellule/Antenne en formant et standardisant a minima les process de travail.
- Fidéliser et renforcer la communication avec les adhérents (consolider la publication de « l'Envol des cigognes » dans un processus de co-construction entre adhérents et salariés et de la newsletter, toucher les adhérents via les réseaux sociaux ...).
- Fidéliser et augmenter le nombre d'adhérents, le renouveler, pour mieux porter la mission de reconnaissance interculturelle et le plaidoyer.
- Initier un chantier bénévolat (jeunes et seniors) pour renforcer nos actions sur les territoires.

2. RESSOURCES HUMAINES.

- Doter le Grdr d'une politique de recrutement et de fidélisation à la hauteur de ses ambitions (mener à son terme le chantier RH « référentiel métiers et grille rémunération » en cours, développer la protection sociale.
- Doter les équipes Afrique de l'Ouest et Maghreb d'un service GRH.
- Revisiter l'organigramme pour plus d'efficacité et d'efficacité tout en le mettant en conformité avec les orientations stratégiques et les besoins opérationnels du Grdr.
- Renforcer les capacités des salariés et des COS par la formation et l'échange.

3. RESSOURCES FINANCIÈRES.

- Maîtriser la croissance de l'activité du Grdr via une implication accrue de nos partenaires locaux.
- Poursuivre le renforcement de la Direction Contrats & Finances et sécuriser l'économie des postes et les équilibres financiers de l'association.
- Mettre en place un mécanisme efficace et de qualité en matière de contrôle de gestion : renforcer le contrôle de gestion et poursuivre le développement d'une culture commune pour que la fonction financière soit effectivement au service de l'action (actualisation du manuel des procédures financières) ; se doter des outils nécessaires pour sécuriser au mieux les finances (plan de trésorerie, suivi des calendriers des conventions et plan de reporting, prévisions financières triennales glissantes...).
- Consolider le fonds de roulement du Grdr (prêt solidaire) et poursuivre le renforcement de ses fonds propres associatifs (objectif de résultat).
- Aborder la question de l'activité lucrative à la fois de manière éthique et de manière empirique et opérationnelle (prestation d'expertise, partenariats voire participations dans des entreprises ESS, label Grdr).

4. COMMUNICATION

- Le Grdr se dote d'une stratégie de communication globale, partagée et appropriée par le CA et l'ensemble des salariés. Ce document de référence permet à chacun de mieux se positionner par rapport aux outils à produire et à leur utilisation. Il clarifie également l'utilisation des outils numériques modernes qui peuvent avoir un impact fort en termes de communication pour le développement.
- Cette démarche passe par une réflexion autour des 4 axes suivants :
 - Le renforcement de la communication interne : dans une OSC qui porte des valeurs, la communication interne est un moteur de la communication externe. Elle contribue à consolider le projet associatif et donc sa base associative, les liens avec les adhérents et les connaissances des salariés. Elle permet de consolider le discours commun et donc son impact sur la communication externe.
 - La clarification des axes qui font la particularité du Grdr : le Grdr n'est pas une ONG classique, ni dans son mode de fonctionnement, ni dans son approche. Cela contribuera à optimiser le discours commun et identifier les points majeurs de communication.
 - La définition d'une ligne éditoriale adaptée au contexte d'action du Grdr afin de mieux exploiter les différentes potentialités offertes par les différents outils existants, de mieux maîtriser la communication externe dans un contexte parfois difficile et de clarifier le dispositif interne de communication externe.
 - La modernisation de notre communication pour nous adapter aux moyens de communication moderne : les technologies de l'Information et de la Communication (TIC) ont révolutionné les modes de communication et deviennent de plus en plus un outil de développement territorial. Il offre au Grdr un terrain d'expérimentation afin de maximiser l'impact de nos actions de développement (ex : diffusion des connaissances produites).

5. PARTENARIATS.

- Renforcer notre culture partenariale sur les territoires sur une base de complémentarités géographique et technique, de confiance, de respect et de solidarité) en Afrique de l'Ouest, au Maghreb, en France et en Europe. En explorer d'autres en Guinée et en Côte d'Ivoire ;
- Consolider nos logiques et nos pratiques partenariales par des outils de gouvernance partagée, et le recours systématiques à des bilans réguliers au travers de rencontres annuelles ;
- Renforcer nos liens stratégiques avec le CCFD Terre Solidaire, la Fondation Abbé Pierre ainsi qu'avec les Collectivités Locales engagées dans la coopération décentralisée ;
- Développer des relations privilégiées avec les centres de recherche universitaires en croisant les savoirs scientifiques et profanes pour produire des connaissances utiles ux acteurs/actrices et au service du développement des territoires ;
- Mutualiser certaines pratiques et services au sein du Groupe Initiatives (fonds de garantie, formation, service juridique) ;
- Faire vivre davantage notre participation aux réseaux spécialisés : CSUD, CFSI, CRID, F3E.

6. SERA (Suivi Évaluation Redevabilité Apprentissage).

- Relancer une dynamique d'échanges en Afrique de l'Ouest autour des thèmes et méthodes d'action structurants communs aux cellules pour améliorer la qualité et la cohérence de l'action du Grdr : mobilités humaines, agriculture et alimentation, gouvernance territoriale-citoyenneté (urbaine) et économie locale feront notamment l'objet d'animations et d'échanges réguliers ;
- Mettre en place un dispositif de suivi-qualité opérationnel pour les projets les plus structurants, de la conception à la capitalisation de ceux-ci ;
- Mettre en place et faire vivre un géo-portail utile aux équipes ;
- Contribuer à la stratégie de distinction du Grdr à travers la production de travaux originaux sous des formats atypiques ;
- Contribuer à la représentation du Grdr dans des réseaux de la société civile.

Conclusion

Ce plan d'action quinquennal est un outil d'orientation et non un carcan. L'association saura rester attentive aux évolutions du contexte et aux priorités des territoires.

Les plans d'action par pays seront revisités annuellement par le CA et les COS à partir des bilans des activités de terrain réalisées par les équipes des cellules et des antennes à partir de la base de données territoriale mise au point lors du précédent plan d'actions.

Annexes

1. Charte du Grdr
2. Matrice du Grdr
3. Plans d'action pays¹
 - Les PA Afrique de l'Ouest
 - Guinée
 - Guinée Bissau
 - Mali
 - Mauritanie
 - Sénégal
 - Les PA Méditerranée-Maghreb
 - Algérie
 - Tunisie
 - Le PA France – Europe
 - France

¹ Les plans d'action pays sont disponibles à la demande dans leur version intégrale remontée du terrain dans la perspective de l'AG 2019. Ils seront retouchés d'ici le CA de fin novembre 2019 dans un esprit de concision, de synthèse et de standardisation formelle dans leur version finale de référence.