



Le 22 juillet 2023

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ORDINAIRE

du samedi 1er juillet 2023

Halle Pajol

20 esplanade Nathalie Sarraute 75018 Paris

1. Adhérents présents ou par zoom (55)

Adhérents présents (27)

Etienne BEAUDOUX, Flora Ben CHEKROUN, Marie Jo BERNARDOT, Anne CALVEL, Mathilde CHASSOT, Mamadou DJIMERA, Cécile DIOCESCU DE ROUVILLE, Doulo FOFANA, Rany GAUDEL, Yves GEYMARD, Pierre GOUELLO, Arezki HARKOUK, Sacko KEFING, Emmanuelle LATOUCHE, Olivier LE MASSON, Marc LEVY, Francis MONTHÉ, Élisabeth MULLER, Jacques OULD AOUDIA, Jean-Marc PRADELLE, Rafael RICARDOU, El Hadj SARR, Dieynaba SY, Bernadette THOMAS, Samba YATERA, Mamadou FADE, Daouda N'DIAYE.

Adhérents présents par Zoom (28)

Visio (3) : Michel COLIN DE VERDIERE, Hassimiou DIA, Gilles POLETTI, Olivier RUE

Kayes (5) : Ibrahim SARR, Moustapha KONATE, Ibrahima TRAORE, Thomas DIAWARA, Khady N'DIAYE

Kaédi (6) : Djibril Mamadou DIAW, Seybane DIAGANA, Itawel Oumrou NEINE, Bamby CAMARA, Abdoulatif SOW, Cheikhna BABACAR

Selibaby (4) : Mohamedou DIALLO, Boudé YATERA, Hajiratou BA, Salou SAKHO

Bakel (2) : Djeneba DIALLO, Kader SOW

Canchungo (7) : Miranda GOMES, Fernando DJEME, Augusto JANDE, Flaviano CORREA, Elvira Maria GOMES LOPES, Maimouna DIALLO, Augusto MANGO.

2. Salariés présents non adhérents en présentiel ou par Zoom (36)

Paris (15) : Stelios HARATSIS, Valentin DOUILLET, Anita ASZTALOS, Laureline JADEAU, Oumy DIEYE, Liliane BINI, Marie Chiara TORT, Jonathan STEBIG, Oumou TRAORE-DIALLO, Yoana PAVLOVA, Yvan LECOQ, Lamine CAMARA, Yogeshwaree NODET

Dakar (2) : Gwénaëlle de JACQUELOT

Algérie (1) : Tarik BOUCHETATA

Bissau : (3) Julia REROLLE, Sandrine RASTOUL, Assane COLY

Kayes (3) : Olivier KEITA, Djeneiba DRAME, Abdrahramane DIARRA

Selibaby (9): Romuald DJITTE, Martial N DONG, Djiby SOW, Mahmoud DIA, Mohamed LEHBIB, Hamidou TRAORE, Sallé Salif DIOP, Mohamedou COMOUBA, Djiby COULIBALY

Ziguinchor (1): Mor FALL

Bakel (1): Assane DIONE

Tunis (1) : Eugenia GALLESE

3. Invités (3)

Nathalie ELIO (commissaire aux comptes), Diana SEYDI (consultante chantier « vie associative »), Nayé SYLLA.

Ordre du jour

1. Rapport moral du président.
2. Rapport d'activité 2022
3. Rapport financier de l'exercice 2022 et rapport de la commissaire aux comptes.
4. Affectation du résultat.
5. Fixation du barème des cotisations 2024.
6. Vote des résolutions.
7. Élection des membres du conseil d'administration.
8. Ces différentes séances de l'AG annuelle formelle sont suivies d'un atelier d'animation sur le chantier vie associative.

DÉROULEMENT DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

Jean Marc PRADELLE, Président du Grdr accueille les participants. Les cellules d'Afrique de l'Ouest et les adhérents éloignés sont connectés par Zoom, ce qui permet aux adhérents africains et aux COS de participer à l'AG.

La secrétaire de séance est Elisabeth MULLER.

Participation

55 adhérents participent à l'AG (27 membres sont présents sur place ; 28 membres sont présents à distance par zoom).

36 salariés et 3 invités sont présents ou par zoom.

Au final, sur l'ensemble de la journée, 94 personnes ont participé à l'AG 2023 du Grdr.

1°) RAPPORT MORAL DU PRESIDENT

Depuis la rédaction de sa charte, le Grdr s'est engagé à porter un discours optimiste. Optimiste car les territoires avec lesquels nous nous engageons, en Afrique de l'Ouest, au Maghreb et en France sont dotés de multitudes de ressources et de potentiels, que ce soit sur le plan économique, social, culturel et humain. Optimiste aussi car nous pensons que les mobilités humaines sont une richesse qui contribue à la réalisation des objectifs de développement durable (ODD).

Le Grdr se porte bien, j'y reviendrai, mais force est de constater que la période actuelle est surtout source d'inquiétudes, notamment sous trois angles : sur l'immigration en France, sur l'insécurité et les reculs de la démocratie, et sur les vulnérabilités renforcées par le changement climatique.

La France a un problème avec l'immigration. C'est « Le grand déni » comme le résume fort bien François Héran. En dépit de toutes les évidences historiques et actuelles, trop de Français ont peur. Ce n'est pas nouveau, mais cela s'aggrave et cela va durer et s'étendre, comme on l'a vu en Tunisie. Il concerne toute l'Europe, même si certains pays comme l'Allemagne affichent une politique bien plus pragmatique en reconnaissant le besoin d'immigration. La politique européenne de fermeture des frontières est un échec. Les départs en migration ne sont pas moins nombreux. Ils sont juste beaucoup plus dangereux. L'effroyable drame récent en Grèce le rappelle.

Le Grdr est modeste mais il a la possibilité, et donc le devoir, d'apporter au débat un témoignage particulier sur les bienfaits de la mobilité au sein des doubles-espaces. Cela nous oblige à témoigner plus encore, à porter une autre vision des diasporas, dans le contexte actuel lourd de menaces liées à la montée de l'extrême droite dans plusieurs pays européens dont la France et à la pénétration des idées d'exclusion et de "grand remplacement" au sein de partis politiques dits "de gouvernement" et dans l'opinion.

D'où les projets ODDyssée et Opportunités, d'où les activités croissantes sur les doubles-espaces, d'où la formation interculturelle sur les migrations, d'où l'évènement Grdr en préparation pour décembre prochain. Toutes les forces du Grdr sont mobilisées.

D'où également l'action du Grdr en France : son positionnement à la fois ici et en Afrique lui permet de concevoir et porter des projets afin de mieux intégrer les personnes immigrées et leurs familles – notamment en termes d'accès aux droits et de participation à la société. Ce sont les plus précaires qui en souffrent. Et certains ont d'ailleurs de plus en plus de mal à faire valoir leurs droits. C'est le cas par exemple des plus âgés d'entre eux, ceux qui essaient d'obtenir leurs droits à la retraite.

En second lieu, **les évolutions sécuritaires et politiques des pays du Grdr sont très préoccupantes**. Les réponses apportées à la crise sécuritaire au Sahel sont inefficaces et appellent à en inventer de nouvelles. La situation au Mali par exemple nous inquiète. La violence continue à se propager sans que rien ne semble en mesure de l'arrêter. Au Sénégal, le contexte politique attise des manifestations qui ont atteint un degré de violence particulièrement meurtrier, tout comme en Guinée...

Au Grdr, nous sommes persuadés que **la concertation et le dialogue**, le compromis et le partage, basés sur des **connaissances fiables**, sont la seule solution pour faire progresser la paix et la démocratie. Le Grdr a déroulé des trésors d'énergie pour mobiliser les acteurs et les faire converger vers des espaces collectifs de délibération sur des territoires où des traumatismes étaient ou sont encore à vif.

Nous pensons aussi que **les jeunesses** sont une clé d'un avenir meilleur à condition qu'elles soient actrices de leur présent et de leur avenir, qu'elles disposent de ce fameux « pouvoir d'agir » qui leur fait trop souvent défaut sur le continent africain. Et c'est justement dans cette optique que le Grdr coordonne depuis début 2023 le Programme Concerté Pluri Acteurs (PCPA) « Graines de Citoyenneté » en Mauritanie qui réunit d'ores et déjà une cinquantaine de partenaires.

Au Mali, 2022 a vu la dégradation progressive des relations entre les autorités françaises et maliennes. Tous les programmes de développement directement financés par la France ont été suspendus. Mais le rejet de l'influence française dépasse le cas malien. Il conduit logiquement à une réflexion nouvelle sur la manière de coopérer pour le développement, une approche que Jean-Pierre Olivier de Sardan appelle la « débarkhanisation » de l'aide. Là encore, le Grdr est en mesure de contribuer en mettant en valeur son expérience et en interrogeant à nouveau ses pratiques.

Par ailleurs, les territoires où le Grdr agit en Afrique de l'Ouest et en Afrique du Nord, sont **vulnérables aux aléas climatiques**, ce n'est pas nouveau, inondations, sécheresse, chaleurs extrêmes, irrégularité des précipitations... Mais **cela s'aggrave avec le réchauffement climatique**. En 2022, le Grdr a encore démontré sa capacité à se mobiliser pour répondre aux urgences dans ce domaine, notamment en faveur du relogement de familles victimes d'inondations à Kaédi. Et notre association reste avant tout mobilisée sur les enjeux de prévention des situations d'urgence : en ville comme à la campagne, les risques climatiques sont évalués et pris en compte de manière transversale dans nos actions, notamment dans les projets TAPSA, MAVIL et Grande muraille verte.

L'impact même de notre association sur le climat (nos déplacements, nos niveaux et modalités de consommation) se trouve questionné, y compris en France. A l'initiative de certains salariés de Kaédi, Lille et Montreuil des mesures ont été prises ou envisagées pour l'atténuer. En 2023, nous poursuivrons les réflexions et échanges sur le sujet avec le Groupe Initiatives, et espérons aboutir à un plan d'actions à même de réduire notre empreinte climatique.

Dans ce contexte incertain, le Grdr remercie **tous les partenaires qui lui font confiance** au premier rang desquels l'Agence Française de Développement, le Ministère de l'Europe et des Affaires Etrangères, le Ministère de l'Intérieur et les collectivités françaises, l'Union Européenne, le CCFD-TS, Caritas France et la Fondation Abbé Pierre. Cette confiance nous conforte et nous encourage à être encore plus à l'écoute des territoires.

2°) RAPPORT D'ACTIVITES

Le rapport d'activités par pays est présenté par Stélios Haratsis, responsable communication du Grdr (avec un support PPT disponible au Grdr). Il est présenté par axes d'actions dans chacun des pays où le Grdr a mené des activités en 2022.

Nos principales activités en 2022

Guinée (*Commune urbaine de Boké, commune rurale de Tanéné*)

Axe 1 : Développement économique local

- Accompagnement de 140 restauratrices de rues
- Mises en relation et contractualisation avec 6 groupements de producteurs de légumes et 1 groupement de producteurs de riz (qui ont été accompagnés)

Axe 2 : Villes et habitats durables

- 10 maisons réhabilitées et 20 autres sont en cours de réhabilitation

Axe3 : Double –Espace

- Production d'une mallette pédagogique « Entreprendre en Guinée » destinée aux ressortissants de la diaspora.

Guinée – Bissau (*Canchungo, région de Cacheu*)

Axe 1 : Ressources forestières de mangrove (Accompagnement de la stratégie nationale sur écosystèmes de mangrove).

- Mise en place de la plateforme PLANTA
- Mise à jour du PNTC de Cacheu
- Accompagnement / financement de 4 projets de recherche sur les écosystèmes de mangrove

Axe 2 : Filières durables

- Une étude sur le renforcement de capacités des associations locales (palmeraie, saliculture, mangrove)
- 25 groupements féminins (regroupant 380 femmes) ont bénéficié d'un accompagnement leur permettant de se structurer»

Axe 3 : Villes et habitat durable

- Réhabilitation de 50 maisons
- Réalisation de 4 forages d'accès à l'eau potable et ciblage de 3 autres actions prioritaires (marché, centre social, jardin d'enfants)

Axe 4 : Entrepreneuriat des jeunes et des femmes

- Plus de 600 emplois créés (dont 90% féminins) dans 7 domaines maraîchers

Sénégal (*Rufisque, Ziguinchor, Oussouye, Bignona, Bakel*)

Axe 1 : Cantines scolaires et nutrition

- 350 000 repas servis à 7545 élèves de 28 établissements scolaires

Axe 2 : Villes durables

- Parution de l'étude sur le système alimentaire de Ziguinchor
- Diagnostic urbain prospectif de la ville de Bakel
- Accompagnement de Bakel dans la gestion des ressources en eau à l'échelle transfrontalière (avec Sélibaby et Gouraye en Mauritanie)

Axe 3 : Gouvernance

- Accompagnement du Réseau des Maires du bassin du fleuve Sénégal
- Mise en place de l'intercommunalité du Diassing (Casamance)
- Monographie transfrontalière (Sénégal – Guinée-Bissau)

Axe 4 : Double-Espace

- 11 clubs « Entreprendre au Sénégal » qui ont réuni 174 porteurs de projets
- 10 entrepreneurs « Double-Espace » accompagnés depuis le Sénégal

Mauritanie (Nouakchott, Gorgol (Kaédi), Guidimakha (Sélibaby))

Axe 1 : Jeunesses (Phase préparatoire du PCPA qui a débuté début 2023)

- Animation des noyaux fédérateurs afin de renforcer le dialogue régional et national sur « l'insertion intégrale » de la jeunesse
- 31 associations qui ont été financées

Axe 2 : Villes durables et habitat

- Prospective urbaine de la ville de Kaédi
- Diagnostic de vulnérabilité de l'habitat de Kaédi
- Une étude sur les pratiques alimentaires de Kaédi

Axe 3 : Entrepreneuriat et insertion professionnelle

- Diagnostic sur les secteurs porteurs de l'entrepreneuriat féminin
- 440 producteurs agricoles qui ont participé à des formations d'intensification agroécologique

4. Double-Espace (en lien avec les activités « Jeunesses »)

- 7 thés-palabres « Double-Espace »
- 4 groupes de travail thématiques
- 1 cartographie « Europe – Mauritanie » des acteurs de solidarité « Jeunesses, genre et citoyenneté »

Mali (Kayes, Koulikouro, Bamako)

Axe 1 : Villes et habitats durables

- Publication de l'étude sur le système alimentaire de Kayes
- Prospective urbaine de la ville de Kayes

Axe 2 : Développement économique local

- 276 personnes qui ont bénéficié d'appui à leur projet économique (jeunes, femmes, migrants de retour, entrepreneurs agricoles)

Axe 3 : Lutte contre les situations de crise

- Plus de 200 ménages vulnérables qui ont bénéficié d'une aide alimentaire et/ou financière
- Appui financier de 65 microentreprises et d'1 GIE de 13 personnes fragilisées par la situation post-COVID
- 5 banques de céréales qui ont été approvisionnées

Axe 4 : Double-Espace

- Atelier : « Le double-espace au cœur des solidarités entre la France et le Mali » aux côtés de la Coordination des élus français d'origine malienne (CEFOM) (intervention au Sénat français)

Algérie (*Wilayas de Tiaret et Tissemsilt*)

Axe : Renforcement associatif et mise en réseau

- Mise en réseau des associations engagées sur les territoires de Tiaret et de Tissemsilt (formations, journées portes ouvertes, etc.)
- 99 jeunes qui ont participé à des formations de renforcement associatif
- Mise en œuvre de micro-projets
- 3 ateliers de débat sur l'action associative en tant qu'espace d'apprentissage et d'employabilité pour les jeunes

Tunisie (*Beni-Khedache, Aïn-Draham, Sbeïtla*)

Axe 1 : Migration et développement

- Edition de 3 profils migratoires, une synthèse de l'étude sur les mobilisations de la diaspora (+ frise, documentaire « La diaspora, l'autre visage de la Tunisie », exposition itinérante).
- L'animation de cadre de concertation a été mis en place dans chacune des communes – amélioration du dialogue entre acteurs locaux et migrants.
- L'événement de clôture du programme « Gestion locale des Migrations » (165 personnes)

Axe 2 : Double-Espace

- Une mission « Double-Espace » de Sbeïtla en France

France (*Ile-de-France, Hauts-de-France, PACA, Occitanie, Pays de Loire, Auvergne-Rhône Alpes*)

Axe 1 : Formation (Certification QUALIOP)

- Migration et développement: 19 « Form'Actions » auxquelles ont participé 175 personnes
- Communication interprofessionnelle et migration : 14 sessions – 254 participants
- Projets et posture professionnelle : 3 sessions intensives de 16 semaines – 45 participants
- Formations agricoles à Chelles : 65 personnes immigrées

Axe 2 : Accès aux droits socio-sanitaires

- Accompagnement de 177 seniors immigrés

Axe 3 : Dimension « Genre »

- 159 femmes membres d'associations ou de collectifs de quartiers dits « prioritaires » ont participé à des clubs, ateliers, formations à la gestion associative et au montage de projet.
- 14 femmes des Hauts-de-France ont bénéficié d'un accompagnement individuel et d'ateliers sociolinguistiques

Axe 4 : Education à la Citoyenneté et à la Solidarité Internationale (ECSI)

- Form-Actions
- Diagnostics territoriaux à Lomme, Clermont-Ferrand, Chambéry sur les enjeux « Migration & Développement »
- Ateliers de sensibilisation auprès de 100 collégiens

Nos principales parutions en 2022

Les publications

- Le système alimentaire de la ville de Kayes
- Le système alimentaire de la ville de Ziguinchor – Focus sur l’environnement alimentaire
- Histoires sahéliennes : épisode 5 (Tillabéri) et épisode 6 (Ouahigouya)
- « Cartes et faits » : « Le reverdissement du Sahel appréhendé depuis le sud de la Mauritanie : éléments sur l’état et les dynamiques des ressources naturelles dans les régions Gorgol et Guidimakha (1980-2020) »
- Livret méthodologique « Intégrer la gestion des ressources naturelles dans la planification territoriale en Mauritanie »

Les études :

- Etude d’impact « Effets socio-économiques d’un dispositif d’alimentation scolaire approvisionné en circuits courts » (Sénégal)

Nos équipes en 2022

- 65 programmes de solidarités mis en œuvre sur tous les territoires d’action ;
- 169 adhérents répartis dans 7 pays différents ;
- 7 Conseils d’orientation et de suivi (COS) [bases associatives locales] qui ont représenté le Grdr lors de 23 événements organisés sur les territoires par divers partenaires ;
- 115 salariés travaillaient au Grdr au 31 décembre 2022 ;
- 23 stagiaires et 2 services civiques qui ont pu se former aux côtés de nos équipes.

Débats sur le rapport d’activité

L’assemblée remercie tous les salariés pour la richesse de ce rapport d’activité. Il donne une idée fidèle de la diversité des actions et de l’énergie de l’action du Grdr, tant en France et en Europe que dans les pays africains.

Yves Gueymard félicite le Grdr qui parle de « reverdissement du Sahel » et qui a le courage d’aller à l’encontre des idées reçues, bien que la question du reverdissement du Sahel ne soit pas si simple. Il faut voir les évolutions climatiques sur le temps long. Aujourd’hui les précipitations sont plus fortes, mais combien de temps cela durera-t-il ?

Jacques Ould Aoudia remercie pour le rapport moral et le rapport d’activités qui donnent un panorama complet des activités du Grdr et des problématiques de réflexion du Grdr. Il rappelle que les migrants sont un facteur de paix plutôt qu’un facteur de haine et qu’ils sont majoritairement pacifiés.

Etienne Beaudoux souligne qu’il a été favorablement impressionné par les journées d’échanges France (mai 2023) et retrouve dans les actions du Grdr en Afrique la même diversité. Il remarque que le Grdr s’oriente plus que par le passé sur l’urbain et se demande si le rural n’est pas délaissé.

=> Réponse d’**Arezki Harkouk** (DOP Afrique) : Au contraire, certains projets comme le TAPSA ou le projet Grande Muraille Verte agissent dans le domaine de l’agroécologie. L’Afrique évolue, le clivage entre villes et campagnes est de moins en moins fort, le Sahel se remplit : il ne s’agit pas d’exode rural mais d’une augmentation de la population partout. Les besoins d’accompagnement sont importants également dans les villes moyennes : il manque des plans d’aménagement, des services de base. Les élus font face à des besoins immenses et n’ont pas les moyens correspondants. La population évolue de manière anarchique. Les pays sahéliens sont les plus jeunes du monde, c’est un défi considérable qu’il faut accompagner. Par exemple, le projet des cantines scolaires fait appel aux circuits courts et organise le trait d’union entre villes et campagnes. Les études sur les systèmes alimentaires territoriaux de Kayes

et de Ziguinchor le montrent bien. De plus, l'orientation des actions du Grdr vers les villes ne date pas d'hier : c'est l'assemblée générale de 2018 qui a marqué une évolution stratégique.

Mamadou Fadé remercie le Grdr au nom de la population dont les membres des COS sont les représentants pour ses actions sur le terrain. La mobilité ne se résume pas seulement à l'émigration. Il ne faut pas oublier également la mobilité pastorale et humaine, climatique et minière. Le Grdr accompagne également les porteurs de projets entrepreneuriaux qui permettent la création d'emplois, la progression des femmes et des droits humains.

Daouda N'Diaye félicite l'équipe pour l'obtention de la certification « Qualiopi » afin de développer les actions de formation.

Cheikhna Babacar souligne l'importance de la thématique du transfrontalier qui apparaît peu dans le rapport d'activité : la migration des Maliens qui fuient l'insécurité pour se réfugier en Mauritanie est une nouvelle problématique dans le Guidimakha mauritanien.

Ibrahim Sarr relève que le rapport d'activité ne parle pas assez du rôle des COS, en particulier dans la région de Kayes où le COS a joué un rôle important pour développer l'empathie de la population à l'égard du Grdr.

=> Réponse de **Jean-Marc Pradelle** : c'est vrai que la présentation de ce matin n'est pas revenue sur ce rôle clef des COS, mais l'après-midi sera consacré à la vie associative. **Olivier Le Masson** précise que la crise entre le gouvernement malien et le gouvernement français a provoqué une baisse de 50% des budgets au Mali : le Grdr ne dispose pas uniquement de financements publics français au Mali mais également de financements européens ou privés (CCFD Terre Solidaire).

Pierre Gouello souligne que les ressources humaines ont été mises à mal en 2022 dans les Hauts de France, du fait du manque de financement. Heureusement, l'année 2023 a permis une nette amélioration de la situation avec d'une part le recrutement de la coordinatrice (fin 2022) et la confirmation des financements attendus (FAMI).

Marie Jo Bernardot demande quels sont les publics en Algérie et en Tunisie (migrants subsahariens ?)

=> Réponse d'**Olivier Le Masson** : Les actions de développement en Algérie et Tunisie ne concernent pas directement les immigrés subsahariens car les actions envers les migrants subsahariens sont très complexes et ce sujet est revendiqué comme relevant de la souveraineté nationale par les gouvernements. C'est pourtant une problématique très actuelle sur laquelle le Grdr pourrait apporter son savoir-faire en France (lutte contre les discriminations, politique d'accueil, insertion socio-professionnelle). Dans les deux pays, depuis la fin des années 2010, le Grdr a développé une approche de développement local, intégrant les Tunisiens vivant en France.

RAPPORT FINANCIER

Rapport financier de la trésorière (Mathilde CHASSOT)

Au compte de résultat

Les charges

Le budget réalisé (BR) en 2022 est de 7 M€ soit de 15% supérieur au BP22 arrêté à 5,9M€ et voté au CA du 29 janvier 2022. Cet écart correspond peu ou prou au 10-15% de pondération appliqué aux Produits Constatés d'Avance 2021 (PCA) non disponibles au moment de l'élaboration du BP2022. Par ailleurs, la part d'exécution des partenaires s'est avérée plus importante (+32%) par rapport au BP2022, soit 1M€ de réalisé contre 680k€.

Les principaux postes des charges d'exploitation sont :

La masse salariale globale (siège social, cellules et antennes) est de 2,9M€ contre 2,7M€ en 2022 (+6%) qui s'explique par des recrutements de 3 expatriés (2 en Mauritanie et 1 sur le pôle littoral), 1 salarié en France (SAF) et plusieurs recrutements en Guinée Bissau ; à noter aussi l'augmentation des salaires au second semestre, liée à l'inflation.

Les charges non couvertes par les opérations sont de 447k€ et sont constituées par les frais de structure et les pertes antérieures et provision sur projets (76k€) ;

Les charges d'exploitation (hors masse salariale et frais de structure) sont de 4,1 M€. Elles regroupent toutes les charges liées à la mise en œuvre des projets y compris les provisions pour risque.

Les produits

Les produits enregistrés dans la comptabilité 2022 s'élèvent à 20,8M€ avec des produits constatés d'avance (PCA) en 2021 pour 2022 de 7M€ et un renouvellement d'activité en 2022 de 13.8 M€. Cette très forte hausse par rapport à 2021 (+373%) portée pour plus que moitié par les financements AFD avec principalement le programme PGCT au pôle littoral (1.8M€), les programmes Grande muraille verte (3M€) et le programme TAPSA 2 via le CCFD (1M€) dans le Bassin du Fleuve Sénégal. L'autre moitié est assurée par l'UE pour le programme société civile en Mauritanie (2.5 M€) et le programme RC3 post covid et liberté d'informer au Mali sur financements UE (968k€) ; l'ambassade de France à Nouakchott pour un programme d'urgence (830k€); Enabel en Guinée Bissau et Guinée (700k€); et le reste par divers bailleurs et sur plusieurs sites (2,6M€).

Les PCA de 2022 pour 2023 sont de 13.7M€ soit l'équivalent de 2 années d'activité. Nos équipes ont largement relevé le défi du renouvellement de l'activité dans un contexte tendu et fort concurrentiel. Cela confirme également le capital confiance et la qualité de nos projets auprès de nos principaux bailleurs.

Les frais de structure dégagés sont de 561k€ soit 8% du budget global exécuté en 2022 et 10% de l'activité exécutée directement par le Grdr.

Au bilan

Résultat de l'exercice 2022

Le résultat de l'exercice après affectation des provisions pour risques projets, sur recommandation du CAC, est de 112k€.

En 2022 les fonds propres du Grdr passent de 182k€ à 271k€ soit une progression de 32%.

Pertes et provisions 2022

Nos pertes se chiffrent à 73k€ et cumulent des pertes antérieures sur partenaires et projets pour 43k€ et 14k€ de charges 2022 non couvertes sur les terrains : indemnité retraite Ziguinchor (solde 8k€) et autres (6k€).

Nous avons par ailleurs complété **les provisions** antérieures pour 111k€ afin de couvrir le risque sur :

- Le projet ODDYSSEE (30k€), risque global de 92k€ lié à la difficulté de mobilisation des cofinancements (risque fort) ;
- Les activités Algérie (15k€) pour risque de non couverture des RH sur la phase transitoire (risque modéré).

Rapport de la Commissaire aux Comptes

Nature de la mission de commissariat aux comptes

Le commissaire aux comptes exerce un mandat légal pour 6 exercices :

Nous avons été nommés lors de votre assemblée générale du 22/06/2019 avec effet rétroactif pour un mandat qui court de l'exercice clos au 31/12/2018 jusqu'à l'assemblée d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31/12/2023.

La mission légale de commissariat vise à :

- Vérifier et certifier la sincérité des comptes
- S'assurer de la conformité des informations produites avec les comptes
- Contrôler la légalité des actes ou informations portées à notre connaissance
- Exercer un regard prospectif de manière à porter un jugement sur la pérennité de la structure (prévention des difficultés).

Concrètement, à partir d'une analyse des risques et examen du contrôle interne, il s'agit de s'assurer de la consistance de l'actif et l'exhaustivité du passif :

- Existence et valeur des biens, exactitude et recouvrabilité des créances, rapprochement de banques...
- Traduction adéquate de tous les engagements, rapprochement des comptes sociaux, fiscaux, bonne application du principe de rattachement Le commissaire aux comptes émet un rapport sur les comptes annuels et un rapport sur les conventions règlementées.

Audit des comptes et recommandations

- Un contexte géopolitique qui génère des difficultés dans la réalisation des activités et oblige à revoir certains projets, notamment au Mali mais également en Afrique du Nord (Tunisie, Algérie).
- Malgré le contexte, l'année 2022 présente un niveau d'activité élevé du fait de la fin de certaines conventions et du rattrapage des périodes Covid. Un portefeuille qui se reconstitue avec des conventions significatives signées en fin d'exercice.
- Une certification Qualiopi en 2022 qui permet de solliciter les financements publics pour les actions de formations
- La mise en place nouveaux outils de gestion et suivi financier se poursuit en 2022
- Une situation intermédiaire réalisée en 2022 permet d'anticiper un peu sur la clôture

- Reste à faire un état de recoupement annuel des projets avec les différents financeurs afin de rendre transparente l'affectation des financements sur les différents projets
- Et il faut continuer à mettre en place des outils de contrôle des procédures existantes (contrôle interne) afin de vous assurer de leur efficacité notamment dans l'enregistrement des données comptables et financières.
- Le solde du compte de retraite de 2020 reste débiteur de 55 k€ du fait de régularisations en cours sur des cotisations à faire valider par la caisse de retraite. Une provision couvre l'intégralité de cette somme.

Un audit réalisé en deux temps :

Mission intérimaire en 10/2022 sur l'organisation administrative et comptable du Grdr, la préparation de l'arrêté des comptes annuels

Audit des comptes annuels en avril/mai 2023 :

- Examen des conventions de financements pour vérifier la bonne évaluation des produits, les PCA et les risques liés, notamment sur les audits et les cofinancements
- Analyse des comptes de tiers fournisseurs, financeurs, partenaires
- Audit du cycle social France et terrain
- Examen des risques et provisions existantes et à constituer et leurs justifications
- Analyse des opérations en provenance des antennes terrain : réalité des actifs, évaluation des passifs, antériorités des soldes et apurement
- Les autres cycles sont aussi analysés afin de s'assurer de leur réalité et juste valeur, notamment les comptes de trésorerie (banques et caisses) et les postes liés aux emprunts et régularisations
- La direction du Grdr a répondu à nos questions et nous avons pu discuter de ces éléments avec elle lors d'une réunion de synthèse fin mai 2022.

Le compte de résultat :

Une production élevée de 7M€ mais une marge brute qui reste stable à 3,6 k€ Une masse salariale qui progresse pour la réalisation des activités alors que les frais généraux diminuent.

Un résultat net de 112K€.

La situation financière au 31/12/2022

Des fonds propres qui se renforcent avec l'excédent de 112 k€ de 2022 mais font peu évoluer le fonds de roulement du fait des remboursements d'emprunts et de fonds associatifs. Il s'élève à moins d'un mois d'activités. La consommation des avances sur projets divise par deux le total des créances nettes et se reflète dans le solde de trésorerie au 31/12/2022.

Le niveau élevé des produits d'avance montre un portefeuille bien reconstitué en fin d'exercice qui génère de l'activité pour le Grdr pour plusieurs années.

Nous certifions les comptes sans réserve. Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de l'association à la fin de cet exercice.

Rapport sur les conventions réglementées

Nous n'avons pas été informés de conventions réglementées déjà existantes ou signées en 2022 par le Grdr.

Conclusions

Nous remercions l'équipe du Grdr pour son travail et sa disponibilité lors de nos contrôles. Des progrès ont été réalisés pour améliorer la production comptable du Grdr, notamment grâce aux nouveaux outils de suivi des projets. Il reste à être vigilants sur les mesures de contrôle interne pour garantir la fiabilité des informations et leur exhaustivité. Une partie de nos recommandations ont été suivies : situation à mi-année, anticipation des travaux de clôture. Une mission intérimaire sur la situation intermédiaire sera réalisée en 2023, et sur l'évolution et actualisation de vos outils et sur les procédures de production de l'information financière.

Débats sur le rapport financier

Pierre Gouello souligne la fragilité des fonds propres du Grdr et se demande s'il serait opportun de solliciter l'AFD pour un concours plutôt que de faire appel à des financements bancaires, ou bien de faire appel à des dons. **Olivier Le Masson** précise que le Grdr a mené une étude pour mobiliser des fonds privés (dons) en 2010 (étude crowdfunding), mais la conclusion était qu'il fallait commencer par investir deux ans d'un ETP pour espérer avoir un premier résultat (sans certitude). **Arezki Harkouk** souligne que compte tenu des décaissements rapides de l'AFD, la situation de trésorerie ne pose plus problème actuellement. Par ailleurs, les bailleurs institutionnels (UE, AFD) ne financent pas la trésorerie des ONG : seul le CCFD-Terre Solidaire a fait un apport associatif qui a été bien utile au Grdr. La fondation Abbé Pierre finance des constructions en Guinée Bissau. Ces fonds privés sont des leviers intéressants dans la recherche de fonds publics. Mais en termes de fonds propres, la réalité est qu'effectivement, les dons sont inférieurs au coût de la vie associative.

Marc Lévy se demande s'il ne serait pas utile de rapprocher le concept d'entreprise et d'association ? **Jacques Ould Aoudia** défend l'idée que le développement doit trouver des ressources et les activités associatives interviennent dans des domaines qui ne sont pas couverts par le marché. Les activités de marché risquent de mettre à l'écart les populations. On doit soutenir l'entrepreneuriat, mais c'est différent, ce sont les bénéficiaires qui s'engagent dans l'entrepreneuriat et non l'association. **Arezki Harkouk** ajoute que nous répondons à une demande publique, mais nous sommes plus maltraités que les entreprises (contrôle, audit, conditionnalités...). Nous n'avons pas affaire au même public.

Emmanuelle Latouche félicite l'équipe qui a redressé le Grdr car la situation est assainie. **Olivier Le Masson** souligne que le Grdr a engrangé des financements pour deux ans d'activité, ce qui est très sécurisant... et inédit. C'est un travail de toute l'équipe qui montre chaque jour un engagement très fort (et particulièrement de l'équipe SAF qu'il faut à nouveau remercier ici).

4°) AFFECTATION DU RESULTAT

Il est proposé, au vote électronique, à l'assemblée générale ordinaire des membres de l'association que le résultat 2022 de 112 142€ soit affecté au compte de report à nouveau de telle sorte que le nouveau montant des fonds associatifs passe à 271 177 € au 1er janvier 2024.

5°) FIXATION DU BAREME DE COTISATION 2024

Il est proposé, au vote électronique, à l'assemblée générale ordinaire des membres de l'association que le barème des cotisations pour 2024 reste inchangé.

6°) VOTE DES RESOLUTIONS

Les votes exprimés sont de 74, ce qui représente une participation de 48%

1ère résolution

L'assemblée générale ordinaire des membres de l'association, après en avoir pris connaissance et débattu, approuve le rapport moral 2022.

Le « oui » (100%) l'emporte sur le « non » (0%).

Nombres de voix :

Oui : 69

Non : 0

Ne se prononce pas : 5

2ème résolution

L'assemblée générale ordinaire des membres de l'association, après en avoir pris connaissance et débattu, approuve le rapport d'activités 2022.

Le « oui » (100%) l'emporte sur le « non » (0%).

Nombres de voix :

Oui : 70

Non : 0

Ne se prononce pas : 4

3ème résolution

L'assemblée générale ordinaire des membres de l'association, après en avoir pris connaissance et avoir entendu le rapport du commissaire aux comptes, approuve les comptes 2022.

Le « oui » (100%) l'emporte sur le « non » (0%).

Nombres de voix :

Oui : 66

Non : 0

Ne se prononce pas : 8

4ème résolution

L'assemblée générale ordinaire des membres de l'association approuve l'affectation du résultat 2022 de 112 142€ au compte de report à nouveau de telle sorte que le nouveau montant des fonds associatifs passe à 271 177 € au 1er janvier 2024.

Le « oui » (100%) l'emporte sur le « non » (0%).

Nombres de voix :

Oui : 61

Non : 0

Ne se prononce pas : 13

5ème résolution

L'assemblée générale ordinaire des membres de l'association adopte le barème des cotisations pour 2024 inchangé.

Le « oui » (100%) l'emporte sur le « non » (0%).

Nombres de voix :

Oui : 67

Non : 0

Ne se prononce pas : 7

6ème résolution

Conformément aux précédentes résolutions, l'assemblée générale ordinaire des membres de l'association donne quitus de sa gestion au conseil d'administration pour l'ensemble de sa gestion de l'exercice écoulé.

Le « oui » (100%) l'emporte sur le « non » (0%).

Nombres de voix :

Oui : 66

Non : 0

Ne se prononce pas : 8

7ème résolution

Suite aux élections au conseil d'administration, l'assemblée générale ordinaire des membres de l'association donne pouvoir au porteur pour effectuer les déclarations légales de changement dans l'administration du Grdr auprès de la préfecture de Bobigny.

Le « oui » (100%) l'emporte sur le « non » (0%).

Nombres de voix :

Oui : 68

Non : 0

Ne se prononce pas : 6

8ème résolution

L'assemblée générale ordinaire se félicite des résultats positifs tangibles du chantier «Pour une vie associative dynamique sur les territoires » au cours de l'année 2022/2023 : diagnostics approfondis au sein de chacun des sept COS – rencontre inter-COS débouchant sur une série de mesures nouvelles - mise à jour du Cadre de référence des COS et du modèle de Règlement intérieur des COS (validés par le Conseil d'administration du 3 juin 2023) – rédaction d'un manuel de la vie associative contenant des instruments innovants – mise en chantier d'un appel à propositions réservé aux COS doté d'un montant annuel de 10.000€ - feuille de route du chantier pour la période 2023-2024 consacrée à la mise en œuvre des changements – composition d'un nouveau comité de pilotage comprenant un conseiller volontaire actif pour chacun des COS.

L'assemblée générale ordinaire des membres de l'association autorise que cette résolution soit formellement soumise à une adoption par vote à main levée à la fin des débats de l'après-midi du 1er juillet 2023.

Le « oui » (97%) l'emporte sur le « non » (3%).

Nombres de voix :

Oui : 66

Non : 2

Ne se prononce pas : 6.

7°) ELECTION DES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

La liste des administrateurs élus en 2020 dont le mandat de trois ans vient à échéance en 2023 a été présentée lors du CA du 3 juin 2023. Cinq administrateurs sortants ont fait part de leur désir de renouveler leur mandat. Une candidature nouvelle s'est manifestée qui porte le total des candidats à 6. La liste des candidatures valides présentées avant la date limite du 16 juin 2023 se présente comme suit :

Renouvellements de mandat

Mathilde CHASSOT

Dans la continuité de mon engagement au sein du Conseil d'Administration et du COS Hauts de France, je souhaite renouveler mon mandat pour les trois prochaines années. Avec la volonté de soutenir le développement du Grdr et de contribuer à la réflexion stratégique du prochain plan d'action et au renforcement de la vie associative.

Francis MONTHE

J'ai fréquenté les réunions de l'antenne Ile-de-France du Grdr dès 2008 au moment de ma retraite et adhéré en 2010. Secrétaire, trésorier puis président du CA, j'ai acquis une certaine expérience et conforté un certain nombre de connaissances susceptibles d'être utiles au Grdr et au CA si les adhérents de l'AG considèrent que cela pourrait être bénéfique au CA et à notre association. Je vous confirme donc mon désir d'engagement.

Jacques OULD AOUDIA

Bonjour à tous et à toutes. Je tiens à prolonger mon engagement au Grdr en présentant ma candidature à son CA pour les années à venir tout d'abord pour être présent au sein de l'ONG sur le front de la migration en ces moments particulièrement difficiles, en France et dans bien des pays, pour les migrants. Comme bien d'autres, mon devoir de solidarité impose en effet de poursuivre mon engagement sur ce terrain aux côtés du Grdr qui lui donne la dimension humaine à laquelle je tiens. Et qui aborde la question à l'échelle d'une large partie du continent africain. Par ailleurs, j'adhère totalement aux statuts et aux valeurs de l'ONG. C'est aussi un engagement qui prend sens en relation avec mon activité au sein de l'association *Migrations&Développement*. Nous trouverons, je l'espère, un terrain pour œuvrer ensemble dans la logique des parcours migratoires, et mutualiser nos connaissances sur le lien entre la migration et le développement et les évolutions que chacun de ces termes connaissent. Et donc leur interrelation.

Kefing SACKO

Je suis venu du Mali le jeudi 8 juin après avoir passé un an auprès de ma maman. J'ai participé à quelques CA depuis le Mali mais j'ai eu des difficultés des réseaux Internet souvent qui empêchent l'accès à la réunion du CA. Je tiens être candidat car je suis toujours confiant que je porterai mon expérience à l'équipe pour que le Grdr puisse connaître un lendemain meilleur.

Kader SOW

Je renouvelle ma candidature pour capitaliser les acquis et apporter ma contribution au chantier COS.

Bernadette THOMAS

Economiste de formation, spécialisée dans les sciences sociales du développement puis en économie territoriale, je suis retraitée. Elue au CA depuis 2107, je présente ma candidature pour un troisième mandat. En effet, je souhaiterais poursuivre les chantiers sur lesquels je me suis engagée ces dernières années, notamment le « chantier COS » qui vient d’aboutir à la publication du « Manuel de la vie associative au GRDR ». C’est une première étape mais le travail réel ne fait que commencer : s’approprier les savoirs et les faire vivre comme les biens communs qui font la richesse du Grdr...et pourquoi pas contribuer à la création de nouveaux COS, à commencer par l’Ile-de-France. J’aimerais continuer à mettre mon expérience de l’animation de réseaux de dimension internationale (Réseau des Cités des métiers et Mouvement des réseaux d’échanges réciproques de savoirs) au service du Grdr. Depuis bientôt un an, j’ai la charge du secrétariat de l’Envol de Cigognes, j’aimerais poursuivre ce travail en parvenant à convaincre de nouveaux rédacteurs-trices à rejoindre le comité de rédaction et en faire un outil de liaison avec les adhérents et partenaires toujours plus pertinent. Enfin, m’intéressant depuis de nombreuses années à la pratique des histoires de vie en formation, j’aimerais partager mon expérience en participant davantage au suivi du projet « Opportunités ».

Candidature nouvelle

Marie Jo BERNARDOT

Le Grdr est une association que j’ai soutenue et accompagnée lorsque j’étais chef du bureau de l’intégration sociale, politique et territoriale à la DAIC (2008- 2015) / Ministère de l’Immigration , Intégration etc...puis de l’Intérieur (à partir de 2010); j’ai notamment proposé au Grdr/direction France d’accompagner les projets lancés pour développer une politique publique d’accès aux droits des personnes âgées immigrées (mise en œuvre d’une politique interministérielle impliquant les ministères de la Santé, Sécurité sociale, la CNAV, Adoma, des collectivités territoriales etc.) ; le dispositif “ouvrir l’école aux familles pour la réussite éducative” a également été initié et développé par ce bureau avec un soutien parallèle à des associations comme le Grdr qui travaillaient sur les relations école/familles.

Depuis la fin de mon activité professionnelle au sein du MI (2016), j’ai développé plusieurs initiatives collectives et personnelles visant à promouvoir une politique d’intégration nationale à travers l’accès aux droits (et au droit commun) mieux adaptée aux besoins des personnes immigrées et plus respectueuse des processus d’intégration sur la durée qui sont extrêmement variables selon les origines migratoires et les personnes :

-présidence d’un groupe de travail accueilli par Terra Nova auquel Alain Régnier, actuel délégué DIAIR a participé et qui a produit un rapport intitulé “l’urgence d’une politique d’intégration” publié en mars 2017.

Résultat des votes (par voie électronique via BALOTILOA) :

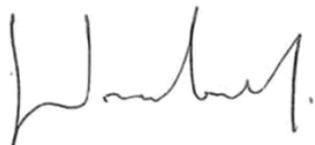
Nombres de voix (sur 74 votants) :

Francis Monthé	61
Abdoulatif Sow	58
Bernadette Thomas	55
Marie-Jo Bernardot	54
Mathilde Chassot	54
Jacques Ould Aoudia	53
Kefing Sacko	49

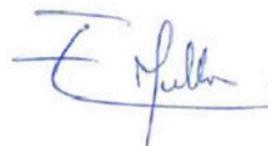
Tous les candidats sont élus. La séance est levée à 13 heures 30.

A Paris, le 22 juillet 2023

Le Président
Jean Marc Pradelle



La secrétaire de séance
Elisabeth Muller



ATELIER D'ANIMATION SUR LE CHANTIER « VIE ASSOCIATIVE »

L'après-midi de l'AG du 1^{er} juillet 2023 est consacrée au chantier « Vie associative ». Il rassemble les mêmes participants que la séance du matin, adhérents présents à Paris (dont plusieurs adhérents du COS Hauts de France) et adhérents participant via Zoom, notamment adhérents réunis dans les six COS.

L'atelier est introduit par un riche exposé à plusieurs voix permettant à tous les adhérents de partager les principales étapes du chantier depuis l'AG 2022 (Cette présentation est disponible sous forme d'un fichier PPT). La présentation est suivie d'une séance d'échanges qui prolongent en particulier les échanges tenus dans chacun des COS en préparation de l'Assemblée générale et débouche sur des recommandations, notamment en termes de feuilles de route 2023-2024.

Le compte rendu suit donc le plan ci-dessous :

1. Les origines et objectifs du chantier
2. Le cheminement au cours des douze mois, débouchant sur des résultats concrets
3. Les défis restants
4. Echanges de vues sur le chantier et ses suites
5. Les feuilles de route 2023-2024.

1°) Les origines et objectifs du chantier

Le Grdr est une association internationale de solidarité, de droit français. Les activités de notre association se décident et se construisent à partir des territoires où elles sont mises en œuvre, en Afrique de l'Ouest et au Maghreb comme en France. A mesure qu'elle évolue, l'association veille à l'adéquation de ses valeurs et de son mode de fonctionnement.

Depuis plus de 20 ans, le Grdr s'est doté d'une gouvernance originale visant à renforcer les modalités d'une vie associative dynamique qui s'articule autour d'un double objectif : « garantir un ancrage local fort et une dimension internationale reconnue ».

- L'ancrage fort (cf la Charte du Grdr) se manifeste par des Conseils d'Orientations et de Suivi (COS) aux côtés des équipes localisées dans les territoires, par une bonne connaissance des acteurs et des enjeux sur le temps long de l'histoire de ces territoires et par des partenariats locaux solides et sur le long terme.
- La dimension internationale reconnue se traduit dans une seule association (loi 1901, unicité de l'AG, du CA) et un projet associatif, des outils financiers de pilotage communs et un cadre de référence et des ressources partagés: des outils de production de connaissance transversaux, une appartenance à des réseaux connectés.

En portant le projet associatif du Grdr dans les territoires, les COS assurent sa légitimité. Ils sont au cœur de l'animation de notre vie associative. La force du Grdr repose sur son ancrage dans les territoires via ses équipes salariées et ses groupes d'adhérents locaux (COS). Elle repose également sur la relation étroite entre la Direction et le CA.

L'objectif du chantier COS-Vie associative est COS-Voie associative est de renforcer le fonctionnement des COS et leur articulation avec les cellules ou antennes locales, comme avec le Conseil d'Administration.

Ainsi, un vaste chantier de redynamisation de la vie associative dans les territoires (Kayes, Kaédi, Sélibaby, Bakel, Ziguinchor, Canchungo, Hauts de France) a démarré lors de l'AG 2021. Un financement du dispositif FRIO de Coordination Sud nous a permis de bénéficier pendant 9 mois de l'appui de deux consultant¹ pour animer cette démarche participative d'amélioration continue.

Les 5 missions des Conseils d'Orientation et de Suivi (COS) du Grdr :

- Appui-conseil aux équipes
- Animation de la base associative de l'association
- Médiation et facilitation avec l'administration et les autorités locales
- Contributions aux actions de communication et plaidoyer
- Rôle d'alerte en cas de difficulté dans une équipe locale.

2°) Le cheminement au cours des douze mois, débouchant sur des résultats concrets

Le chantier a été amorcé par une analyse documentaire, 31 entretiens internes et externes et 2 questionnaires en lignes.

Le comité de pilotage du chantier a mandaté 3 de ses membres, administrateurs ou ancien administrateur du Grdr, pour accompagner fin 2022 les consultant¹ auprès des 7 Conseils d'Orientation et de Suivi actifs, à Kaedi, Sélibaby, Bakel (avec le COS de Kayes), Ziguinchor, Canchungo et Lille. **Les visites aux 7 COS** ont été l'occasion non seulement d'écouter, d'auditer le fonctionnement et les attentes des COS mais aussi de mettre en pratique une diversité d'exercices et de modalités de réflexions, également testées lors de l'atelier inter-COS et que l'on retrouvera dans le manuel d'animation de la vie associative qui en exposera le mode d'emploi (cf ci-dessous). Citons parmi ces méthodes et exercices : la ligne de vie, la matrice « Forces-Opportunités-Aspirations-Réussites/Ressources », l'analyse des freins et moteurs de chacune des 5 missions des COS, les « cercles de rêve », les débats mouvants, l'élection sans candidat ou le « pitch » de communication. Ces visites ont enclenché de fait la participation des COS dans la suite du chantier et ont constitué une première étape de formation.

A l'issue de ces visites, un **diagnostic approfondi** a été établi pour chacun des territoires. Des rapports par territoire ont été établis et diffusés. Un **diagnostic général** en a été tiré.

Une **rencontre inter-COS** très animée s'est tenue en février 2023 dans le Sine Saloum sur ces bases. Elle rassemblait des représentants des 7 COS, 5 coordinateurs de cellules, le Bureau du CA, la Direction du Grdr et les coordinateurs/trice « pays » de Mauritanie et du Sénégal. Cette rencontre a été l'occasion de présenter le diagnostic et de débattre d'une série de questions : Consolider les missions des COS, Renforcer l'ancrage local, Nourrir la confiance pour améliorer la collaboration, Penser les modalités de motivation des COS, Renouveler et diversifier les COS, Améliorer la communication, les relations transfrontalières, les fiches de postes et leur rôle dans l'ancrage local. 2 débats mouvants ont eu lieu sur la mobilisation bénévole dans les zones d'interventions et sur l'articulation COS/ CA. Un test d'élection

¹ Il s'agit de Khadidja Lahlali et de Diana Seydi, qui ont créé ensemble au printemps 2023 une société baptisée « FIC'Elles – Fédérer – Inclure – Changer ». La qualité de leur apport a été saluée par toutes celles et ceux qui ont travaillé avec elles et bénéficié de leurs savoirs, savoir-faire et savoir être.

sans candidats a été fait. Des pitches de communication ont été testées, le pitch des femmes remportant un franc succès. Ces débats ont permis de d'échanger les bonnes pratiques dans les territoires. Des pré-résolutions ont été rédigées et partagées.

Cette rencontre très productive a également permis de faire évoluer le **cadre des références des COS** et le **modèle de règlement intérieur**. Ces deux documents ont été validés par le CA du 3 juin. Sans aucun changement sur les 5 missions permanentes des COS au niveau du territoire, les modifications portent sur :

- Un appel à ouverture des COS, notamment vers jeunes et vers femmes
- Des relations renforcées entre COS et cellules/antennes, notamment sur les projets mis en œuvre.
- Des précisions du rôle du Président du COS et l'introduction de l'élection d'un Bureau du COS dont le ou la Secrétaire a un rôle spécifique dans la communication avec le CA.
- La mise sur pied d'une circulation d'informations entre le CA et chaque COS. Désigner des référents. Prévoir un calendrier avec une réunion du COS intercalée entre chacune des 5 réunions ordinaires annuelles du CA (septembre/octobre, novembre/décembre, janvier, mars, mai).

Sur la base du diagnostic et des échanges lors de l'inter-COS et au sein du comité de pilotage, un projet de manuel a été établi, le « **Manuel d'animation de la vie associative sur les territoires - Boîte-à-outils à destination des Conseils d'Orientations et de Suivi, des cellules et antennes locales et du CA** ». C'est le fruit d'une année d'animation du chantier « Vie associative ». Ce manuel a été diffusé sous forme de projet à l'ensemble des adhérents et il a fait l'objet d'échanges au sein de tous les COS, en liaison avec les coordinateurs des cellules, comme au sein du CA et à l'occasion de l'AG du 1^{er} juillet. Il comprendra trois parties :

- Une description du fonctionnement de la vie associative d'un territoire (les acteurs, leur organisation et leurs relations, les rôles et fonctions de chacun) + recommandations et suggestions de méthodes et d'outils à utiliser pour améliorer le fonctionnement.
- Une série d'outils à utiliser pour dynamiser la vie associative, des exemples de bonnes pratiques pour mieux communiquer sur le territoire. Des méthodes sont exposées pour procéder à une élection sans candidats ou pour l'élaboration du plan d'action du COS.
- La troisième partie rassemble en annexes les documents clefs du Grdr.

La rencontre inter-COS a également été l'occasion de lancer et de valider l'idée d'organiser chaque année le financement de propositions d'activités proposées par les COS, sur la base d'un **appel à projet réservé aux COS**, avec un financement annuel global de 10.000 € (entre 2500 et 5000 € par projet). Il s'agira d'actions de visibilité comme par exemple des journées portes ouvertes, des missions d'échanges inter COS, des formations pour les membres des COS... Il pourrait financer jusqu'à 2 ou 3 projets par an. Cet appel à projets représentera un petit aspect compétitif pour dynamiser les COS.

3°) Les défis restants

Les outils existent, il reste à les mettre à la disposition des différents acteurs concernés, en particulier des COS. Le manuel sera mis en page sous le format des livrets méthodologiques du Grdr, il sera un instrument à durée de vie longue dans lequel COS et cellules pourront piocher. L'appel à projets reste à formaliser.

Il faut poursuivre l'effort pour faire de la vie associative une priorité en soi. Améliorer la collaboration et la vie associative semble être une préoccupation partagée. Elle doit maintenant devenir une priorité opérationnelle et doit être inscrite dans les plans d'action quotidiens. En dédiant du temps et des moyens. En acceptant que ça bouscule nos manières de faire habituelles.

Le changement ne peut advenir que s'il est humainement porté et accompagné. Le vrai changement commence maintenant. C'est à nous tous de le porter et le concrétiser. Les outils seuls ne suffiront pas.

Il y a besoin de formation. Il y a besoin d'énergie pour impulser, pour garder le cap, nourrir et rappeler le sens tout au long du chemin.

4°) Echanges de vues sur le chantier et ses suites

Les échanges de vues qui ont suivi le rappel des étapes du chantier sont l'occasion d'exprimer des satisfactions, de l'engagement et des interrogations.

Les participants expriment une **grande satisfaction** sur le déroulement du chantier dans les territoires et pendant l'inter-COS : approche participative ascendante et itérative du chantier, jeu des binômes, mise en relation COS-Cellule-CA, méthodes innovantes d'animation, écoute, diagnostic, solutions préconisées adaptées,... Véritable mobilisation et écoute des conseillers COS et des salariés, (yc chauffeurs), dialogue entre anciens et jeunes, prise de conscience des forces et faiblesses des COS, meilleure compréhension des rôles de chacun, existence d'un cadre de référence et d'un règlement intérieur, volonté du Grdr de renforcer l'accompagnement de la base associative, volonté des cellules de valoriser les COS dans la mise en œuvre des activités (par exemple, le renforcement de la légitimité du COS auprès des autorités locales et administratives), dialogue inédit entre COS et cellule, reconnaissance de l'expertise sociale du COS, comme la connaissance du territoire, échanges d'expériences entre territoires, pistes de collaboration inter-COS, prise de conscience de la direction du Grdr de l'existence de charges incompressibles qui nécessite la mise en place d'un dispositif de prise en charge financière ou de mise en œuvre de façon autonomes (sans dépendre des projets du Grdr), permettant aux COS de développer des actions conformes à leur plan d'action.

Ils témoignent également d'un engagement renouvelé du Grdr de renforcer la base associative. Une volonté des COS et des cellules à mieux travailler ensemble, notamment sur la conception et le suivi des projets. Un intérêt à s'investir au niveau des activités, de s'organiser en « référents thématiques » (avec organisation de réunions fréquentes entre COS et équipe Grdr) sur la revue de projets. L'implication des coordinateurs.trices (salarié.es) pour co-organiser avec le COS un temps fort pour définir la stratégie future : une stratégie territoire COS – Salariés. Une action de sensibilisation à travers des journées « porte-ouverte ». Une organisation du dialogue entre les COS et le Conseil d'Administration. Une volonté des COS à renouveler et rajeunir les membres (mais pas si facile), à se doter d'un bureau (et écarter les absentéistes). Meilleure compréhension des rôles de chacun. Gouvernance renouvelée. Instruments disponibles. Volonté de développer les compétences des COS et de les voir participer sur le territoire aux activités organisées par l'équipe salariée (cellule ou antenne).

Sont également formulés des quiproquos, des interrogations, des frustrations. Certains parlent encore des relations entre Grdr et COS... La prise en compte du COS ne semble pas acquise à 100% partout. Dans certains cas, les propositions du COS restent sans suite. La question de la traduction reste posée en Guinée-Bissau. Sur le financement, il existe des progrès mais l'interrogation demeure, notamment sur la manière de mieux utiliser les compétences individuelles des membres des COS. Une demande d'appuyer le COS dans ses initiatives de mobilisation des associations pour leurs engagements en faveur des projets du GRDR. Une volonté de promouvoir le genre dans les projets du Grdr. C'est une question parfois taboue qui nécessite parfois une attention très particulière car cela peut freiner la dynamique économique.

Des interrogations subsistent :

- Comment renforcer les moyens financiers des COS ?
- Le COS vieillit : est-ce que les jeunes s'intéressent encore aux activités de bénévolat ?
- Il y a besoin de clarifier l'appel à initiatives. Et de clarifier les liens entre COS et CA.
- Sur les capacités d'appropriation de l'important résultat du chantier.

Il existe des réponses simples ou spécifiques : le manuel/boîte à outils sera imprimé sous forme d'un livret distribué à tous les adhérents et salariés qui le souhaiteront. Des solutions sont en vue sur la traduction à Canchungo.

Il y a des ambiguïtés à lever, notamment lorsqu'il est question des relations COS-Grdr puisque les COS sont des parties essentielles du Grdr.

5°) Feuilles de route 2023-2024

La séance de l'AG consacrée au chantier introduit les feuilles de route pour l'année à venir.

Une feuille de route générale pour la Vie associative dans son ensemble :



Des feuilles de route au niveau de chaque territoire :



Un temps spécifique est consacré à la méthode de **choix d'un.e secrétaire du COS**. Les participant.e.s sont consulté.e.s sur les qualités requises. Plusieurs critères reviennent souvent : la disponibilité, la rigueur d'organisation, les qualités relationnelles et rédactionnelles, la capacité d'écoute, loyauté et confidentialité et la capacité à mettre au second rang sa propre vision pour faire fidèlement le lien entre COS et CA. L'accès et la maîtrise de moyens de communication (ordinateurs, courriels, whatsapp) sont également évoqués.

Les participants soulignent l'importance de l'**élaboration d'une proposition du COS pour l'appel à projet COS**. La situation particulière du Grdr au Mali est évoquée à différentes reprises. Dans les territoires où il y a une baisse d'activités (exemple du Mali), le COS ne pourrait-il pas maintenir le lien avec les territoires par des temps d'animation avec les acteurs du territoire (ce serait une proposition en réponse au "fonds d'appel réservé aux initiatives des COS").

La production du **bilan 2023 de chaque COS et du plan d'action 2024** pourra bénéficier de suggestions méthodologiques pratiques contenues dans le manuel.

Un nouveau **comité de pilotage** pour l'ensemble des territoires sera constitué pour la suite du chantier d'ici l'AG 2024. Il devra comprendre un conseiller COS de chaque COS, engagé et disponible, à désigner par chaque COS dans les meilleurs délais.

Le chantier ne s'arrête pas là. Le coup de projecteur a redonné de la visibilité et de la lisibilité aux relations que les différentes composantes du Grdr entretiennent entre elles et souligné leur importance les unes pour les autres. Chaque territoire doit désormais engager une démarche pour expérimenter de nouvelles pratiques et s'appropriier les méthodologies et outils participatifs proposés. Au Grdr ensuite de faire vivre des espaces d'échanges et de partage d'expériences. Le travail d'accompagnement du comité de pilotage sera essentiel.