

## **Termes de référence pour un consultant chargé d'aider à la réalisation de l'Actualisation du projet institutionnel du Groupe *initiatives*.**

Projet cofinancé par le FRIO (Fonds de Renforcement Institutionnel et Organisationnelle géré par Coordination SUD)

### **1 - Contexte et justification de cette actualisation**

Créé en novembre 1993, le Groupe *initiatives* (Gi) est un collectif d'associations professionnelles de coopération internationale. L'existence de ces associations est fondée sur des actions concrètes d'appui au développement. En se regroupant ces associations voulaient confronter entre elles leur façon de mener ces actions ainsi que les stratégies qu'elles mettaient en œuvre pour influencer, à partir d'argumentaires solides, les citoyens de leur pays et les politiques nationales relatives aux pays en développement. Le Groupe *initiatives* marquait ainsi sa différence avec d'autres organisations ou collectifs dont l'objectif prioritaire était l'humanitaire santé, la lutte contre la faim ou le plaidoyer.

Le Groupe *initiatives* est aujourd'hui composé de dix membres: le [GRDR](#) (Groupe de recherche et de réalisations pour le développement rural), le [GRET](#) (Groupe de recherche et d'échanges technologiques), l'[IRAM](#) (Institut de recherches et d'applications des méthodes de développement), le [CIEDEL](#) (Centre international d'études pour le développement local), [AVSF](#) (Agronomes et Vétérinaires sans frontières), [HSE](#) (Hydraulique sans Frontière), [ESSOR](#) (Soutien, formation, Réalisation), [APDRA](#) (pisciculture paysanne), [GERES](#) (Groupe énergies renouvelables, environnement et solidarités), [ID](#) (Initiatives Développement).

Collectif membre de [Coordination SUD](#), et de son Conseil d'Administration, le Groupe *initiatives* est un espace d'échange, de réflexion et de mutualisation des compétences. Les actions menées sont de plusieurs ordres :

- concertation et échanges autour d'objectifs et de problématiques communes.
- capitalisation en commun de ses expériences et méthodes, à travers la revue [Traverses](#), journées de réflexion à thème, ouvertes à d'autres acteurs du développement et la diffusion de ces travaux
- l'expression à l'extérieur du collectif, via par exemple son site interne, la diffusion de la revue [Traverses](#), des prises de parole.
- représentation des membres du Groupe *initiatives* et participation à Coordination SUD et à plusieurs de ses commissions, à des réseaux et plateformes de plaidoyer.

Passé de 8 puis 7 membres à 10 aujourd'hui, le *Gi* a élargi ses champs de travail. En outre, face à une évolution extraordinairement rapide des pays et du monde, aux remises en cause des modes de coopération, le *Gi* se doit de considérer ces facteurs qui justifient une mise à jour et une actualisation forte des stratégies et du positionnement du *Gi*, sans oublier le renforcement et adaptation de sa gouvernance.

Le *Gi* ne doit pas non plus négliger les remarques de ses bailleurs de fonds : Quel est la valeur ajoutée du *Gi* pour la politique de coopération, qu'apporte aujourd'hui le *Gi* au monde des Organisations de Solidarité International, s'il venait à disparaître ferait-on le constat d'un manque dans ce monde, fait-il double emploi avec d'autres collectifs, a-t-il une réelle influence sur les politiques publiques, dispose-t-il d'un texte fort qui lui permet de présenter vis-à-vis de l'extérieur son projet associatif ? Ce projet est-il clair et attirant et répond-il en premier lieu aux besoins des associations adhérentes ?

Autant de questions auxquelles le *Gi* doit apporter des réponses concrètes et précises, pour lesquelles le *Gi* sollicite l'appui d'un consultant.

## 2. Objectifs de la consultation

### Objectif général

L'accompagnement du Groupe *Initiatives* par un consultant externe doit permettre d'identifier clairement les opportunités et points forts du *Gi* face à ses points faibles, de dégager les déterminants stratégiques de l'identité du *Gi* et d'aider les membres du *Gi* à définir collectivement une stratégie sur le long terme ; ceci afin de permettre :

- que les actions du *Gi* répondent aux besoins communs des associations adhérentes ;
- que le *Gi* réponde aux attentes de ses partenaires, au Nord comme au Sud.
- que des associations qui recherchent à adhérer à un collectif se retrouvent dans les activités du *Gi* et dans un projet associatif à 10 ans, clair et attirant.

### Objectifs spécifiques :

Plus spécifiquement, le projet d'accompagnement externe, permettra de:

- **OS1** : Dresser un état des lieux des forces et faiblesses du *Gi*, ainsi que des opportunités et menaces présentes dans l'environnement du collectif. Cette caractérisation, qui s'appuiera sur les chantiers de réflexion déjà menés au cours des dernières années et par une collaboration étroite avec les membres du CA, passera notamment par la cartographie des problématiques, des visions partagées du futur, des domaines et des zones d'intervention communs aux associations membres du *Gi*, des domaines de concurrence et de coopération entre membres du *Gi*.
- **OS2** : Répertorier les besoins des associations adhérentes et expliciter leurs attentes vis-à-vis du *Gi* ;
- **OS3** : Identifier la valeur ajoutée actuelle du *Gi* et les opportunités permettant de la développer, en s'appuyant sur les fondements identitaires du collectif ;
- **OS4** : Actualiser les objectifs du *Gi* et, en particulier, actualiser le document de positionnement « *Analyse et enjeux communs* » sorte de manifeste du *Gi* présentant son projet et ses valeurs à l'extérieur (la dernière version date de 1999) ;
- **OS5** : Contribuer à définir les orientations stratégiques de long terme du *Gi*.
- **OS6** : Analyser la gouvernance et les charges de responsabilité du CA et de son président.

## 3. Résultats attendus et indicateurs

Les résultats attendus de cette action sont les suivants :

- **R1** : L'identité et le positionnement (externe et interne) sont **collectivement identifiés et partagés** par l'ensemble des membres du *Gi*.  
L'indicateur de suivi pour ce résultat attendu sera le nombre d'entretiens réalisés par le consultant avec chaque membre du *Gi* et le nombre d'objections soulevées lors des réunions de validation de l'état des lieux dressé par le consultant.
- **R2** : Un **projet institutionnel et associatif clair, synthétique et attrayant** permet de remobiliser les membres du *Gi* et de rendre ses activités plus lisibles à l'extérieur.  
L'indicateur de suivi pour ce résultat attendu sera d'une part le taux de présence des membres du collectif aux réunions du *Gi*, d'autre part le nombre et l'évolution du nombre de participants aux journées d'études organisées par le *Gi*, mais aussi les rapports d'utilisation du site Internet dont les publications hebdomadaires rendent un compte-rendu détaillé ou enfin tout autre activité qui pourra être proposée aux membres ou par eux-mêmes ; ici doit apparaître le type de réunion à privilégier : réunion style vidéoconférence, délocalisation par sous-groupes ou tout autre possibilité, mais aussi la responsabilité et modes d'action du CA et de son président.
- **R3** : Des **orientations stratégiques à 10 ans** sont élaborées par les membres du *Gi* avec l'appui du consultant externe et un plan d'actions 2012-2017 pour y parvenir est établi. Pour être pertinent et utile, le plan d'actions devra indiquer les pilotes des actions, les moyens alloués et l'organisation nécessaire pour accomplir l'action. Il sera donc nécessaire, lors de l'élaboration de ce plan, d'acter des engagements précis et concrets de chacun des membres pour sa mise en œuvre ultérieure.

L'indicateur de suivi pour ce résultat attendu sera la réalisation effective d'un document d'analyse du consultant explicitant les enjeux communs et orientant les membres du *Gi* vers l'élaboration d'un plan stratégique (d'ici fin 2012). Le délai passé entre la livraison du livrable du consultant et la première réunion interne visant à l'élaboration de ce plan constitue le second indicateur de suivi d'atteinte du résultat.

- **R4.** Analyse de sa gouvernance et préconisations

Le **livrable attendu** consiste en un document synthétique proposant :

- Un état des lieux des forces et faiblesses du *Gi*, ainsi que des opportunités et menaces présentes dans l'environnement du collectif ; cet état des lieux tiendra également compte des remarques que les interlocuteurs du *Gi* (pouvoirs publics, autres ONG) lui auront formulées ;
- Une analyse des perspectives réalistes et des attentes communes aux membres du *Gi* ;
- Des recommandations quant à la valeur ajoutée des activités menées actuellement par le collectif et d'éventuelles nouvelles pistes à explorer ;
- Les préconisations du consultant pour l'élaboration de la stratégie de long terme (à 10 ans) et du plan d'actions 2012-2017 du collectif.
- Par ailleurs, le document « *Analyse et enjeux communs* » est actualisé d'ici le 4ème trimestre 2012. Ce document de positionnement, dont la dernière version date de 1999, présente : les différents éléments composant l'identité du *Gi*, le projet institutionnel commun et les axes stratégiques suivis par le collectif pour réaliser ce projet.

## 4. Méthodologie

L'action sera réalisée sous la responsabilité du CA du Groupe *Initiatives* ; le comité de pilotage assurera la conduite opérationnelle. Celui-ci organisera et gèrera l'ensemble du chantier en 2012 ; un membre (à définir lors de la réunion de lancement) en particulier sera choisi dès la réunion de lancement au sein de ce comité pour assurer la fonction de chef de file. Il aidera le consultant tout au long de ses activités et lui permettra un accès transparent aux ressources internes du *Gi*. Ce coordinateur appuiera également le consultant pour l'aider à mobiliser les membres des organisations. En effet le consultant devra veiller à mobiliser l'ensemble des acteurs du *Gi*, rechercher des solutions (en termes de communication et d'actions) qui tiennent compte des contraintes du réseau.

Les enjeux de la réactualisation du projet du *Gi* se situent autant dans les résultats attendus, que dans la démarche adoptée pour les atteindre. C'est pourquoi, il est demandé au consultant d'apporter une attention particulière dans ses propositions méthodologiques concernant l'animation du processus, la mobilisation des membres et la communication indispensable au bon déroulement de ce projet.

## Phase de collecte de l'information et élaboration du diagnostic partagé

### Revue de la littérature :

Une partie de la collecte de l'information requise pour cette activité proviendra des textes antérieurs élaborés par le *Gi* dans les années précédentes, et en particulier les comptes-rendus des ateliers internes de réflexion déjà menés par le passé.

L'étude de ces documents permettra au consultant de prendre en main le sujet, de se familiariser avec les activités du *Gi* et de mettre en lumière certaines contradictions ou au contraire concordances entre les membres du *Gi*, avant de lancer une série d'entretiens auprès d'eux.

### Entretiens :

Une série d'entretiens avec les membres du *Gi* sera menée par le consultant (au moins un par ONG membre). Le consultant sera amené à se déplacer en France pour aller à la rencontre des ONG (Lille, Marseille, Lyon, Poitiers, Chambéry) si une rencontre à Paris n'est pas possible.

Par ailleurs, sur proposition du consultant lui-même sur ce qu'il jugera le plus opportun et pertinent, le consultant sera amené à interroger également des partenaires du *Gi* (Coordination SUD, AFD, partenaires Sud, Coalition Eau, F3E, etc.) sur leur perception de la valeur ajoutée du *Gi* et de ses faiblesses. Ces entretiens permettront également d'étudier et de comparer les activités du *Gi* par rapport aux activités d'autres collectifs, tels que le Crid ou le F3E. Le consultant privilégiera les entretiens par téléphone ou par courrier électronique afin d'éviter de trop mobiliser les partenaires.

### **Vision partagée du diagnostic :**

Deux réunions plénières seront organisées :

- l'une à mi-parcours (mai 2012) pour présenter les principaux constats de l'état des lieux (et éventuellement procéder à un recadrage si cela était nécessaire). Cette restitution pourra impliquer éventuellement des représentants des ONG membres pour favoriser l'appropriation interne du *Gi*.

- l'autre à la fin de la consultation (juin 2012) qui permettra au consultant de présenter ses propositions en termes d'orientations stratégiques. Cette réunion de restitution rassemblera une nouvelle fois non seulement les membres du *Gi* siégeant en CA, mais aussi les 3 personnes de chaque organisation membre (salariés ou membres du CA) qui auront assisté en amont à la réunion de lancement.

Outre leur fonction de suivi de l'activité (qui constitue le rôle du Copil), ces réunions seront essentielles pour s'assurer que les constats établis sont effectivement partagés par l'ensemble des membres du *Gi* et que les conclusions et préconisations qui en découlent sont le fruit d'une vision commune. Ce point est essentiel pour assurer la cohésion du collectif sur le long terme et maintenir le climat de confiance qui le caractérise.

La phase portant sur l'élaboration du diagnostic impliquera les associations membres (dirigeants, membres, équipe salariée) et dans une moindre mesure les partenaires du *Gi* (associations membres de Coordination SUD, partenaires financiers, etc.).

Les autres activités n'impliqueront que les associations membres, via leurs représentants au Conseil d'administration du *Gi*. Le projet de diagnostic sera envoyé aux membres du CA de groupe Initiatives. Cet envoi sera suivi de deux réunions de restitutions. Les deux réunions de restitution regrouperont plusieurs représentants de chaque association membre.

Une restitution pourra ainsi être envisagée au sein de Coordination SUD et dans un espace à définir : Assemblée Générale, Focus spécifique, article dans la revue Hebdo de Coordination SUD, rencontre avec les autres collectifs...

Par ailleurs, au-delà de son propre travail interne, le *Gi* devra faire connaître la démarche employée et les résultats de l'action et capitaliser sur son expérience. En effet, la démarche d'élaboration d'une stratégie d'un collectif pourra constituer une expérience de référence utile pour d'autres groupes d'ONG.

### **Élaboration de la stratégie à long terme et du plan d'actions 2012-2017**

A partir des activités précédentes, le consultant livrera son document de synthèse et ses préconisations

Ainsi, les conclusions et préconisations du consultant seront exploitées à travers :

- Le document « *Analyse et enjeux communs* » dont le contenu sera élaboré par le *Gi* en s'appuyant de façon synthétique sur les résultats du chantier et les contributions du consultant ;
- Le site Internet du Groupe *Initiatives* : <http://www.groupe-initiatives.org/> publiera le rapport du consultant et une synthèse sera facilement accessible. Un lien sur chacun des sites membres du *Gi* permettra d'accéder à cette rubrique.

## **5. Durée et calendrier**

Un calendrier de l'action a été établi : il s'étend de fin 2011 à fin 2012. Ce calendrier est indicatif et peut faire l'objet d'adaptations.

**28 Novembre 2011** : Lancement de la consultance

**31 Décembre 2011** : Réception des propositions

**31 Janvier 2012** : Sélection du consultant

### **M1 (début février 2012): Réunion de lancement**

Une réunion de démarrage en présence du consultant choisi et regroupant tous les membres du *Gi* sera organisée début février 2012. Le chef de file du comité de pilotage assurera une coordination effective avec le consultant tout au long de ses activités. Lorsque les réunions physiques ne seront pas possibles, le Comité de pilotage n'hésitera pas à organiser des vidéoconférences pour assurer un suivi efficace de l'étude.

Par ailleurs, sera organisée le même jour, une réunion élargie présentant les raisons et les objectifs de ce chantier, en présence du consultant rassemblant 3 personnes de chaque organisation membre (salariés ou membres du CA). L'implication de cet auditoire élargi permettra de montrer à différents métiers les actions du *Gi* et en quoi il peut leur être utile, et d'engager un travail approfondi de réflexion sur la gouvernance du *Gi* et de ses membres.

### **M2 (Fév - Mars 2012) Elaboration du diagnostic :**

- Revue de la littérature
- Entretiens avec les membres de *Gi*
- Entretiens avec les partenaires du *Gi*

### **M5 (Mai 2012) : Restitution et confirmation de la vision partagée du diagnostic (réunion mi-parcours)**

**M6 (Juin 2012) :** Restitution des orientations stratégiques synthétisées par le consultant et mise en débat pour aboutir à une vision commune de la stratégie du *Gi*.

**M7 (Juillet 2012) :** Livraison de la synthèse attendue : diagnostic, proposition d'orientations stratégiques à long terme et recommandations pour l'élaboration du plan d'action 2012-2017

**M8 (août 2012) :** pas d'activités prévues

**M9-M10 (Sept - Oct 2012) :** Validation des orientations stratégiques et établissement d'un calendrier pour l'élaboration du plan d'action 2012-2017

**M11-M12 (Nov – Déc 2012) :** Restitution du plan d'actions 2012-2017 et validation par l'ensemble des membres du *Gi* lors de l'AG de décembre.

## **6. Choix du prestataire**

Le candidat aura une bonne expérience du travail des ONG, qu'il aura pu partager à un moment de sa vie professionnelle, et démontrera de réelles capacités dans l'animation et la communication au sein de collectifs. Il aura déjà pratiqué des évaluations ou des travaux de recherche sur le développement dans les domaines privilégiés par le *Gi*, et donnera son accord aux modalités de l'étude décrites ci-dessous, ou justifiera une position différente.

On retiendra de préférence un expert qui n'a pas travaillé de manière régulière avec l'un ou plusieurs membres du *Gi*, de façon à conserver un regard extérieur (les propositions de consultant ayant effectué une mission d'appui auprès d'un des membres sont acceptées).

Le CA, qui se réunira fin Janvier, examinera les propositions du comité de pilotage quant au choix du prestataire et sélectionnera le consultant le mieux disant en fonction des objectifs précités.

## **7. Contenu de l'offre et Budget**

La date limite de réponse des candidatures est fixée au **31 décembre 2011**.

L'offre devra parvenir au Groupe *Initiatives* sous forme électronique aux adresses suivantes : [a.lhomme@iram-fr.org](mailto:a.lhomme@iram-fr.org) , [n.moreau@id-ong.org](mailto:n.moreau@id-ong.org); [arezki.harkouk@grdr.org](mailto:arezki.harkouk@grdr.org); [clespinats@noos.fr](mailto:clespinats@noos.fr); [a.guinebault@geres.eu](mailto:a.guinebault@geres.eu)

L'offre du consultant contiendra au minimum les éléments suivants :

- Compréhension des termes de référence
- Méthodologie détaillée
- Composition de l'équipe – CV
- Chronogramme
- Budget

Le budget est prévu en nombre de jours peut être commenté, mais doit être compris comme un maximum

Budget prévisionnel Dépenses prévisionnelles				
Code	Rubriques	Mode de calcul (impératif)		
		Unités	Nbre	Coût unitaire HT et TTC
<b>1</b>	<b>Achat de prestation de consultance</b> Réunion de lancement Entretiens auprès des membres du Gi Entretiens auprès des autres organismes de capitalisation et auprès de partenaires institutionnelles Deux séances de restitution Elaboration du diagnostic et des recommandations Livraison de l'étude auprès du Gi	journée-homme	1 10 4 3 4 2	
<b>2</b>	<b>Frais logistique du consultant</b> Frais de déplacement du consultant pour les deux réunions de substitution Frais de secrétariat du consultant (production d'un rapport papier)			
	<b>TOTAL DES COUTS</b>			

## 8. Annexe

Liste des publications du Gi, consultables sur le site [www.groupe-initiatives.org](http://www.groupe-initiatives.org)