



APPEL A CANDIDATURES

Recrutement d'une consultance pour la mission d'appui : « Définition collective du cadre stratégique 2025-2030 de l'association Grdr »

Dans le cadre de la « **définition collective du cadre stratégique 2025-2030 de l'association Grdr** », le Grdr Migration-Citoyenneté-Développement a obtenu un soutien du Fonds de renforcement institutionnel et organisationnel (FRIO, Coordination SUD-AFD)¹ pour les OSC, afin d'être accompagné par une ou deux consultant.e.s extérieur.e.s dans la mise en place de ce travail (objet de cet appel d'offres). Cette mission intervient dans la suite du bilan du PASG 20-24 conduit en interne dans le courant du premier semestre 2024 (février à juin 2024).

Durée de la mission : environ 12 mois de juin 2024 à juin 2025.

Budget alloué : 30 000 euros (Toutes dépenses incluses).

Parution de l'offre : 23 avril 2024.

Date limite de dépôt des candidatures : 20 mai 2024 à 18 heures.

Contacts : Jean-Marc Pradelle (Président du CA) jean-marc.pradelle@grdr.org ; Elisabeth Muller (Secrétaire du CA) elisabethmuller2@free.fr ; Olivier le Masson (Directeur exécutif) olivier.lemasson@grdr.org; Bernadette Thomas (Membre CA) : bthomas.citedesmetiers@gmail.com.

1. Présentation de l'association et du contexte du projet « Définition collective du cadre stratégique 2025-2030 de l'association Grdr »

1.1. Socle de l'action

Le Grdr a bénéficié d'un soutien financier du FRIO en 2022 pour lancer une première phase de son « chantier associatif » intitulé « Pour une vie associative dynamique sur les territoires » (2022-2023). Dans la continuité, le Grdr souhaite profiter de la dynamique impulsée depuis près de deux ans et aussi expérimenter les dispositifs et outils adoptés à l'AG 2023 ([Manuel La vie associative du Grdr](#), 2023) pour mener cette nouvelle étape de définition stratégique à horizon 2023 (date de fin des ODD).



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

Grdr

¹ A ce titre, un bilan tripartite ONG, consultance et chargé-e de mission Frio sera à prévoir à l'issue de la mission.

1.2. L'organisation Grdr

Le Grdr est une association internationale de solidarité, de droit français (Loi 1901) issue en juin 1969 de la rencontre entre des travailleurs migrants travaillant en France, originaires du bassin du Fleuve Sénégal et de Casamance, et des ingénieurs agronomes français afin d'accompagner ces migrants dans les projets qu'ils mettaient en œuvre dans leur territoire d'origine.

Extrait de la Charte des valeurs du Grdr (2011)

Le GRDR, une ONG riche de ses différences

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

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

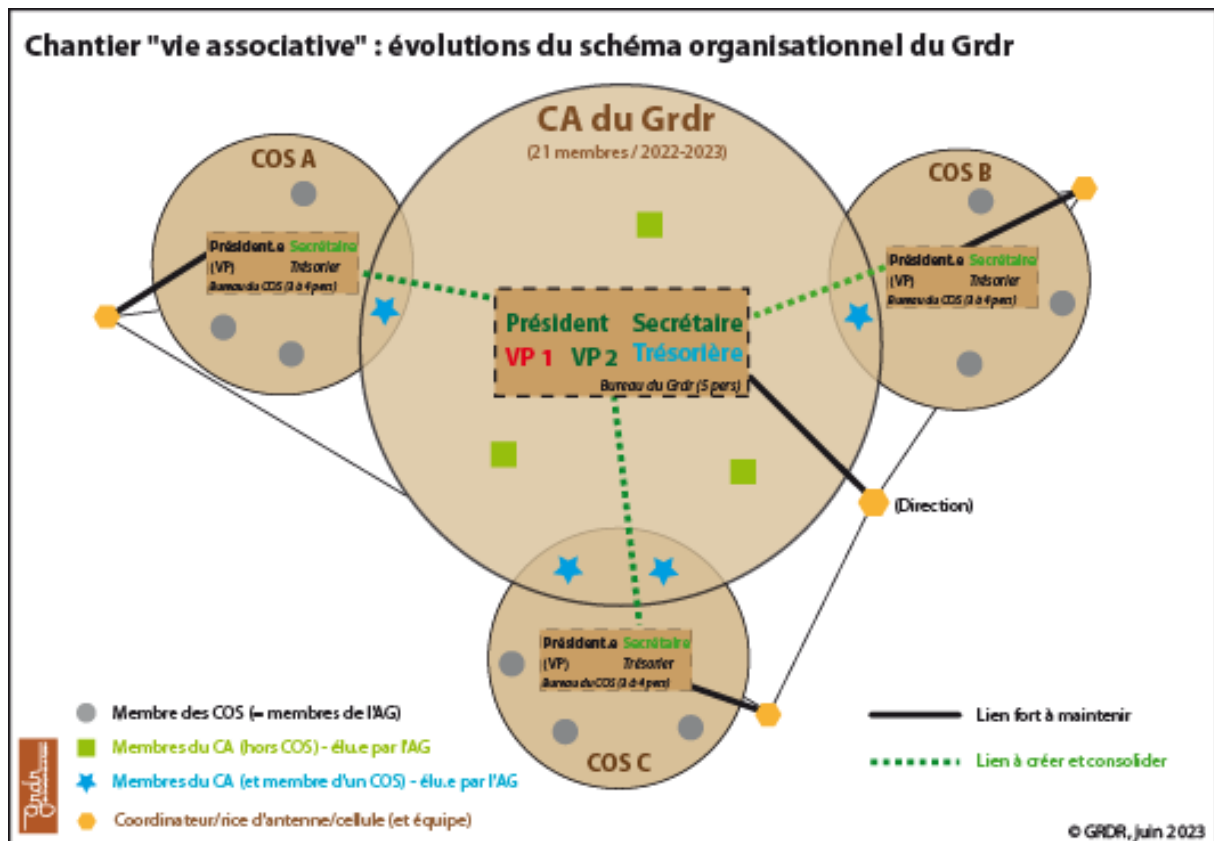
Parmi ces migrants, toujours actifs et parfois retournés vivre dans leur territoire d'origine, certains ont composé une base associative du Grdr dans chaque territoire [4 pôles et 8 pays : France-Europe, Sahel : Mali-Mauritanie-Sénégal (Bakel/Matam) ; Littoral : Sénégal (Dakar/Casamance), Guinée Bissau et Guinée ; méditerranée : Tunisie et Algérie], qui a pris différentes formes : depuis 2014, les statuts du Grdr précisent que les adhérents du Grdr dans les territoires sont réunis dans des Conseils d'Orientation et de Suivi (COS), actifs en 2024 dans 8 territoires régionaux (6 en Afrique de l'Ouest et 2 en France, Ile-de-France et Hauts-de-France). Un Conseil d'administration, composé de 21 membres, (dont 8 sont par ailleurs aussi membres des différents COS), est élu chaque année par l'Assemblée générale (renouvellement au tiers, chaque membre est élu pour 3 ans).

Depuis sa création, l'association Grdr s'est dotée progressivement d'équipes de salariés, mobilisées pour accompagner la mise en œuvre du projet associatif du Grdr. Ces équipes sont également ancrées dans les territoires d'activité du Grdr. Elles sont composées de salariés de droit français ou de droit local. Ces équipes sont appelées des cellules (en Afrique) ou antennes (en France : Montreuil, Hauts de France, Rouen). Les différentes équipes (env. 120 personnes) sont coordonnées et pilotées par un Directeur exécutif (basé à Montreuil) entouré par une Direction composée de 6 autres membres.

Les COS et les équipes respectives sont l'expression de « **l'ancrage local fort** » du Grdr sur les territoires et une originalité de sa gouvernance (cf. les statuts du Grdr, la charte des valeurs, la matrice d'actions). Les échanges entre les membres des COS, avec le CA mais aussi lors de rencontres inter-équipes/inter-COS », ainsi que les dynamiques transfrontalières et les mobilités sur le « double-espace »² incarnent « **la dimension internationale reconnue du Grdr** ».

Le schéma ci-dessous – issu de l'accompagnement FRIO précédent - présente les différents liens politiques et techniques qui régissent le fonctionnement du Grdr, entre « ancrage local fort et dimension internationale reconnue ».

² Concept au cœur des activités du Grdr : Le « double-espace » des migrations (« ici et là-bas ») : Mise en valeur du continuum des territoires d'origine, de transit et de destination afin de construire des articulations économiques, sociales et culturelles, fortes et pérennes entre les acteurs d'ici et de là-bas et de pouvoir relever des enjeux partagés et des défis communs.



Pour aller plus loin (histoire, domaines d'intervention, publics cibles, bailleurs de fonds publics/privés, partenariats et vie des réseaux d'appartenance) :

- [Rapport d'activités depuis 2013 jusqu'à 2022](#) ;
- [Grdr, une histoire des migrations](#) (à l'occasion des 50 ans de l'association en 2019).

1.3. Contexte de la demande

Après une décennie de plans stratégiques triennaux (2010-2012, 2013-2015, 2016-2018), le Grdr a pris la décision en 2018 d'élaborer un nouveau plan d'actions stratégiques à partir de l'évaluation du précédent et a fait le **choix de l'inscrire sur 5 ans**. Pendant une année les équipes et les membres de l'association [au sein du Conseil d'Administration (CA) et des Conseils d'Orientations et de suivi (COS)] ont travaillé conjointement les analyses de leur contexte d'action, les freins et les limites de leurs activités, les raisons des principales réussites, la qualité de leurs relations partenariales...



La **matrice d'actions du Grdr** (cf. [annexe 2](#)) et la production d'un **canevas commun** à chaque région et pays d'intervention (cf. [Annexe 3](#)) ont ensuite permis de se projeter avec une certaine continuité dans les réalités propres à chacun de ces territoires, tout en articulant les enjeux dans les « doubles-espaces » des migrations et les dynamiques de « coopération transfrontalière » qui inscrivent l'action du Grdr dans les dimensions internationales de la solidarité.

- ⇒ [Le Plan d'Action Stratégie Globale \(PASG\) 2020-2024](#) a consolidé **8 plans d'actions pays (PA)** dans un **document unique** validé en AG (sept. 2019).

Mais, juste après son adoption, la **crise sanitaire du COVID** (mars 2020/2021) a empêché les temps prévus d'appropriation collective et a interdit toute socialisation avant fin 2021. En septembre 2021, **une inter-équipe/inter-COS** (à Aunou sur Orne, Normandie-60) a réuni l'ensemble de la direction, les

coordinateurs/coordinatrices pays, d'antennes et de cellules, et les responsables des programmes transversaux ainsi que plusieurs membres du CA et des COS du Grdr. Ce fut l'occasion de **revisiter le PASG 20-24** et de le considérer à nouveau comme étant le « **document de référence** » du Grdr.

En 2023, deux inter-équipes/inter-COS (Sahel en février 2023 puis France/Europe en mai 2023) ont réservé un temps de **premier bilan collectif « à mi-parcours » des PA des territoires/pôles concernés**. Une troisième inter-équipe (Littoral) est prévue en mai 2024. A chaque fois, et quel que soit le pôle géographique d'action, **les analyses de contexte soulignent :**

- (i) Les instabilités politiques sous-régionales et la dégradation des relations internationales et leurs impacts négatifs sur les dynamiques de décentralisation, d'intégration sous-régionale et de solidarité internationale ;
- (ii) La hausse de l'insécurité qui fragilise les approches de *proximité* ;
- (iii) Les impacts des changements climatiques de plus en plus marqués qui interrogent négativement les logiques d'*interdépendances* ;
- (iv) Une inflation forte et généralisée qui exacerbe les *inégalités*,
- (v) De vives *difficultés* à « *vivre ensemble* » et à « *faire société* », et enfin,
- (vi) La *multiplication des freins aux mobilités* : visas, zones rouges pour les missions, frontières fermées pour raisons sanitaires ou politiques, rationalisation de l'empreinte carbone...

*« **Intuition** » : les enjeux importants qui émergent dans les analyses, sont de mieux en mieux identifiés, mais sont encore dans les « angles morts » de l'action du Grdr. **Par ex :** (i) *culture et paix*, (ii) *société(s) civile(s) et dialogue politique*, (iii) « *insertion intégrale* » des jeunes, (iv) *lutte contre les inégalité de genre*, (v) *exploitations minières vs ressources locales, environnement et santé*, (vi) *concepts d'autochtones/allochtones vs enjeux d'accueil et de vivre ensemble*, (vii) *diasporas et coopération sur défis communs et enjeux partagés « ici et là-bas » (grille des ODD)*...

Synthèse : Si le Grdr repose sur un socle de documents de référence solide (charte, matrice, organisation associative), il agit de plus en plus dans **des contextes incertains aux mutations rapides**. Ces éléments de contexte complexifient et fragilisent la définition des indicateurs, des variables et des différents scénarios de prospective fiables qui soient utiles à notre réflexion collective.

Aussi, avant d'élaborer le prochain cadre stratégique 25/30, le CA et le CODIR (Comité de Direction) du Grdr ont décidé de **prioriser un temps pour consolider le bilan du PASG 20-24** (intégrant les plans d'actions pays) et de **distinguer les deux étapes successives :**

- **Un temps de bilan du PASG 20-24** (février-juin 2024) qui sera présenté à l'AG du 22 juin 2024 ;
- **Un temps d'élaboration du PAS 25-30** (sept 2024-juin 2025) qui sera adopté à l'AG de 2025.

2. Objet de la mission

2.1 Objectif général

Suite au bilan du PASG 20-24 qui est en cours, conduit en interne (de février à juin 2024), le Grdr souhaite être accompagné par une ou plusieurs ressources externes dans l'élaboration collective du cadre stratégique 2025-2030 du Grdr.

2.2 Objectifs spécifiques

OS1 : Développer les capacités collectives de formulation d'un cadre stratégique à horizon 2030, associant la *prudence* à la *souplesse*, qui revisite les différentes *visions* et *ambitions* et permette d'approfondir les *intuitions** des différentes parties prenantes et de favoriser les convergences.

OS2 : Consolider les modalités opérationnelles et partenariales aux différentes échelles d'action, et renforcer les capacités d'adaptation et de résilience de la « micro-société Grdr » pour faire face aux aléas politiques, diplomatiques, environnementaux (etc.).

OS3 : Aider le groupe de travail à adapter/ajuster/enrichir la trame d'indicateurs de suivi-évaluation du PASG au nouveau cadre stratégique qui sera défini.

NB : L'organisation interne et le séquençage (sur 5 ans) de ce cadre stratégique fait partie des objectifs. Au regard des évolutions des contextes géopolitiques en France et en Afrique, l'exercice pourrait conduire à distinguer deux périodes, notamment à mettre un accent spécifique sur les deux premières années (2025-2027). L'élaboration d'une trame simple d'indicateurs de suivi (OS3 ci-dessous) facilitera cette approche en nous permettant de conserver « la souplesse » et « la prudence » nécessaires pour faire évoluer le cadre stratégique en fonction des « variables » de l'évolution des contextes.

2.3 Résultats attendus et indicateurs

A la suite du bilan, le Grdr sera en mesure d'identifier et de mettre en débat :

- Ce qui a été réalisé (ou pas) et les facteurs respectifs de réussite ou d'échec : dans cet exercice, le Grdr ne vise pas l'exhaustivité mais limite l'analyse à quelques centres d'intérêt et types d'actions emblématiques menées [cf. différentes parties du PASG et des PA Pays] ;
- Ce qui n'a pas pu être réalisé et qu'il faudrait reprendre autrement : à ce sujet, à travers l'animation des « focus group », le Grdr s'attachera à laisser la place aux échanges contradictoires et à identifier les différents arguments ;
- Et enfin « ce qui a changé » dans les contextes et « ce qui a bougé » dans les sociétés, les « arènes d'acteurs », où le Grdr intervient parmi d'autres.

En termes de formulation de résultats, nous pouvons citer :

- ✓ Le cadre stratégique 25-30 est adopté à une grande majorité par les membres présents à l'AG : aux différentes étapes de son élaboration, les échanges ont mobilisé toutes les parties prenantes de l'association (adhérents d'ici et de là-bas dont CA et COS, équipes salariées) ;

Indicateurs : 100% des membres du CA et des COS sont impliqués ; 80 % de salariés/adhérents répondent aux questionnaires ; les outils issus du Manuel sont utilisés et les modalités de dialogue entre adhérents et salariés sont consolidées ;

- ✓ En mobilisant les partenaires locaux et internationaux – notamment les diasporas - les enjeux à « horizon 2030 » sont formulés sous forme de grandes *intuitions** et de « leviers/*principes d'action* » déclinés aux échelles territoriales, nationales et globale (Grdr) ;

Indicateurs : Au moins deux ou trois nouvelles idées d'action émergent autour des sujets débattus lors des inter-équipes ; La typologie de « partenaires » est finalisée par territoires/pays ; la stratégie d'implication dans les différents réseaux est précisée ;

- ✓ Le Grdr est en mesure de faire évoluer son organisation (organigramme, géographie, budget) en fonction de ces nouveaux objectifs, en faisant preuve de souplesse et de prudence, pour permettre aux équipes d'adapter leurs modalités opérationnelles aux réalités de leurs contextes respectifs ;

Indicateurs : En lien avec les grands objectifs, les articulations entre « priorités territoriales » et « dynamiques transversales » sont clairement identifiées ; la grille d'indicateurs de suivi et d'évaluation du PASG 20-24 est adaptée, accessible et opérationnelle à toutes les échelles d'actions du Grdr ; parmi ces indicateurs, des leviers d'action qualitatifs en termes de « sobriété/empreinte carbone » et d'« égalité de genre » seront pris en compte.

Cette phase d'élaboration collective du cadre stratégique 2025-2030 du Grdr, débouchera sur l'adoption d'un nouveau document stratégique en Assemblée générale (juin 2025), incluant les éventuelles adaptations apportées aux textes de base du Grdr.

3. Modalités d'intervention

NB : La consultance peut faire des propositions d'amélioration pour une méthodologie plus adaptée.

3.1. Méthodologie d'intervention - Activités à mettre en place - Livrables

Pour rappel, avant de démarrer cette dernière étape, le Grdr a déjà franchi plusieurs étapes :

- Les équipes et membres des COS concernés au Sahel et en France ont effectué en février (inter-équipes Sahel) et mai 2023 (inter-antennes France/Europe), un point d'étape approfondi sur la mise en œuvre de la stratégie Grdr dans chacune de ces régions. Un atelier similaire portera en mai 2024 sur les 10 ans d'actions du pôle littoral (Dakar, Casamance, Guinée-Bissau et Guinée maritime). Les CR de ces inter-équipes serviront au bilan du PASG 20-24.
- Par ailleurs, le chantier soutenu par le Frio en 2022 : « Pour une vie associative dynamique du Grdr dans les territoires » a fait un bilan approfondi de la vie associative, en particulier de l'articulation des Conseils d'Orientations et de Suivi avec les autres acteurs du système Grdr. Ce chantier a débouché sur des préconisations détaillées visant à dynamiser cette articulation et plus généralement la vie associative au sein du Grdr. Il a préparé les adhérents membres des COS à une participation active dans l'élaboration de ce cadre stratégique 2025-2030.
- Enfin, certains chantiers internes en cours apporteront des éléments à prendre en compte dans le bilan et la prospective, comme notamment les chantiers sur la communication, la gestion financière et administrative, les doubles-espaces et les ressources humaines.

Dès lors, la consultance sélectionnée pourra :

- ✓ Profiter de la dynamique impulsée depuis près de deux ans et reprendre autant que nécessaire les dispositifs et outils adoptés en AG 2023 (cf. Manuel de la vie associative) ;
- ✓ Favoriser le partage des questionnements entre les équipes et les adhérents, et aussi certains partenaires stratégiques dont les complémentarités thématiques et géographiques avec le Grdr sont avérées ;

- ✓ Repartir des conclusions de la phase de bilan menée durant le premier semestre, aux différentes échelles de gouvernance et d'actions du Grdr (antennes/cellules, pôles sous-régionaux et « double-espace » entre ici et là-bas) ;
- ✓ Intégrer les différentes évolutions des contextes dans lequel le Grdr inscrit ses activités et ainsi faire l'effort constant de « sortir de nos certitudes » ;
- ✓ Tenir compte des nécessaires continuités inhérentes aux programmes pluriannuels déjà financés (programmes MAVIL, FAMI, ODDyssée, TAPSA, Graine de citoyenneté)...
- ✓ ... et approfondir et opérationnaliser les *différentes intuitions* [cf. encart p. 5].

IMPORTANT-Calendarier : Le Grdr souhaiterait que la consultance sélectionnée puisse participer à l'Assemblée générale du 22 juin 2024 pour prendre connaissance des grandes conclusions de la phase de bilan et assister aux débats.

Activités à mettre place

Nous proposons **4 étapes** qui seront retravaillées plus précisément lors des premières rencontres avec la consultance afin de **produire et valider la note de cadrage** de sa mission.

- ❶ **Echanges avec le groupe de travail (cf. 3.5) pour établir un canevas commun (cf. le modèle du canevas du PASG 20-24 en Annexe N°3) facilitant l'animation sur les territoires** : la consultance pourra mener une série d'entretiens (avec CA, coordination, COS, équipe, partenaires), diffuser des enquêtes ciblées par questionnaires à distance (logiciel « Kobo », encart en **Annexe N°4**), éventuellement des *focus group* ciblés.
- ❷ **A partir du « canevas commun », préparation et suivi méthodologiques des rencontres pour élaborer les cadres stratégiques territoriaux et leur consolidation par pays/pôle (mission ?)**

En fonction du temps et des moyens disponibles, il est envisagé (sur une durée de 3 mois) :

- **Une enquête de suivi à distance pour les premiers « focus group » à l'échelle des territoires** : à partir du canevas commun (produit étape ❶) chaque équipe du Grdr (cellule/antenne locale, équipes projets multi-pays/pôles, équipes transversales) sera invitée à **mobiliser les adhérents** (COS et CA) et **les principaux partenaires** (associations, collectivités, chercheurs...) pour échanger sur les résultats du questionnaire et envisager :
 - **Les principaux scénarios potentiels d'évolution des contextes** (dans les territoires, dans les pays, chez les partenaires financiers et les partenaires opérationnels) ;
 - **Les principaux scénarios d'évolution du Grdr** (ses ressources, ses thèmes dominants d'activité, ses partenariats, ses modes opératoires/méthodes d'action...) ;
 - **Les principaux résultats à atteindre en fonction des enjeux pré-identifiés (canevas) à « horizon 2030 »** (vus depuis l'équipe concernée).
- **Une mission dans chacun des pôles (ou dans certains pays) afin d'accompagner les équipes/adhérents dans la mutualisation des cadres stratégiques territoriaux** et pour envisager les effets d'échelle, et consolider les dynamiques transversales aux niveaux national/pôle.
- ❸ **Animation d'une rencontre inter-équipes/inter COS/CA (une semaine) :**
 - Sur la base des résultats de ces deux premières étapes (❶ et ❷), le groupe de travail consultera un certain nombre de partenaires et personnes ressources et en informera la consultance.

- Enfin suivant une méthode éprouvée et très appréciée des parties prenantes, le Grdr organisera **une rencontre inter-équipe** (début 2025, date et lieu à définir) afin de **socialiser les résultats des étapes précédentes et parvenir à l'élaboration collective d'un cadre stratégique 2025-2030**.

La consultance dégagera une synthèse présentée et débattue lors de l'inter-équipes/inter-COS-CA du Grdr et *aidera le groupe de travail à construire les termes de référence de l'évènement : elle proposera des techniques d'animation et participera activement à sa réussite. Elle veillera avec le groupe de travail à l'équilibre des forces en présence (CA-COS/salariés, H/F, aînés, jeunes, pays, poste...)*. La consultance facilitera aussi le travail de synthèse (CR de l'inter-équipe).

④ Finalisation du cadre stratégique 25-30, intégrant un premier degré d'opérationnalisation du dispositif et incluant les éventuelles adaptations apportées aux documents de référence (Grdr)

- Le groupe de travail sera amené à finaliser dans les semaines suivant l'inter-équipes/COS-CA, **une version globale du cadre stratégique 25-30** à soumettre à validation lors de l'Assemblée générale du Grdr (juin 2025).
- Dans la même période, les équipes et les COS de chaque territoire/pays finaliseront leur **cadre stratégique pays**, avec les premiers éléments d'opérationnalisation (programmes en cours).
- La consultance fournira au groupe de travail **une note de synthèse** composée de la capitalisation de la démarche, de son regard critique et des pistes d'évolution de **la matrice** et de **la charte**.

Livrables : la mission comprendra 3 livrables :

- **Un canevas commun (cf. le modèle du canevas du PASG 20-24 en Annexe N°3] facilitant l'animation sur les territoires ;**
- **Une synthèse de l'enquête et des missions** (qui sera présentée par la consultance et débattue lors de l'inter-équipes/inter-COS-CA du Grdr ;
- **Une note de synthèse**, en amont de l'Assemblée générale 2025, composée de la capitalisation de la démarche (regard critique) et des pistes d'évolution de **la matrice** et de **la charte**.

3.2. Durée de la mission - Budget - Chronogramme prévisionnel

APPEL : Ces activités sont données à titre indicatif et ne déterminent pas à l'avance la méthodologie d'intervention qui sera discutée avec la consultance.

Etapas		Activités	Parties prenantes	H/J*
Phase de bilan	AO Consultants	Lancement des TDR / Dépouillement / Sélection	GdT	0
	AG Grdr 2024	Si possible : participation à l'AG du 22 juin 2024	Adhérents Equipes	1
	Revue documentaire	Appropriation des éléments de bilan du PASG 20-24 (dont bibliographie globale, projet associatif, matrice, manuel de la vie associative, organigramme, rapports, etc.)	GdT	2
1 Elaboration du canevas commun	CA du Grdr	Rédaction et validation de la <u>Note de cadrage</u>	GdT/CA	1
	Information des répondants	Entretiens individuels (si nécessaire) Préparation-Validation-Diffusion du <u>questionnaire</u>	A définir GdT	3
	Groupe de travail	Traitement et analyse des données collectées	GdT/CA/CODIR	2
	Groupe de travail	Définition d'un <u>canevas commun</u> pour le cadre stratégique Echanges, expérimentation, validation du canevas commun	GdT	1
2 Cadre stratégique territoriaux	Formation	Préparation d'une <u>note méthodologique</u> et <u>formation</u> à l'animation des focus group (territoires, transversal)	GdT/CA/CODIR	2
	Focus group	Suivi de l'animation des focus group (à distance)	Equipe, COS Afrique-France	5
	Synthèse pays/pôles	Mission (pays/pôles ?) : mutualisation/consolidation	Equipe, COS Afrique-France	8
	CA du Grdr	Restitution de la mission (<u>rapport de synthèse</u>)	GdT/CA/CODIR	1
3 Inter-équipes CA-COS	CA/CODIR	Rencontres avec des partenaires/personnes ressources pour échanger sur la synthèse et sur le projet associatif	GdT/CA/CODIR	0
	TDR inter-équipes	Préparation des TDR de l'inter-équipes (participants, modalités d'animation)	GdT	1
	Inter-équipes	Participation à l'inter-équipe : animation, synthèse Choix des priorités territoriales et ambitions transversales	CA/COS/CODIR Afrique-France	4
4 Cadre stratégique 2025-2030	COS et CA	Finalisation des déclinaisons pays du Cadre stratégique	COS/CODIR	0
	CA du Grdr	Rédaction du <u>Cadre stratégique 25-30</u> (version finale)	GdT/CA/CODIR	0
	AG Grdr 2025	Présentation-Débat-Validation du <u>Cadre stratégique 25-30</u>	Adhérents Equipes	1
	Groupe de travail	<u>Note de synthèse</u> (capitalisation méthodologique, regard critique, pistes d'évolution des documents de référence)	GdT	2
SIGLES : TDR : Termes de référence ; CA - Conseil d'administration – COS : Conseil d'orientations et de suivi – CODIR : Comité de Direction - GdT : Groupe de travail				34

3.5 Méthodologie de suivi prévue pour garantir la bonne réalisation du projet – Parties prenantes

Les principaux organes de gouvernance du Grdr seront impliqués :

- le **CA** planifiera puis validera chaque étape,
- la **Direction exécutive** veillera à la coordination du travail auprès des équipes locales (coordinations pays et coordinations locales au sein du CODIR) et des COS.

Le chantier sera piloté par un groupe de travail placé sous la responsabilité du Conseil d'administration du Grdr et co-animé avec la Direction. Ce groupe de travail sera constitué :

- de cinq à dix **membres adhérents du Grdr– au sein du CA et/ou des COS** (suivant répartition géographique, thématique, âge, sexe, disponibilité... et volontariat !) et
- de cinq à dix **salariés, membres du CODIR** (suivant répartition géographique, périmètres de responsabilité, domaine d'expertise et capacité de mobilisation).

L'appui du Frio permettra de mobiliser un ou une consultant.e (ou un binôme de consultant.e.s) pouvant agir en synergie avec les membres du Groupe de travail, collectivement ou individuellement.

Pour finir, les parties prenantes principales à mobiliser seront :

- a) **Le groupe de travail** mandaté par le CA pilotant le processus, qui assurera le suivi : les rencontres en présentiel ou par visioconférence seront prioritaires et planifiées longtemps à l'avance (suivant calendrier de la note de cadrage de la consultance).

NB : Un noyau dur de 6 personnes sera désigné dès le démarrage pour garantir le bon fonctionnement (convocation, CR, relecture, synthèse...).

- b) **Les autres membres du CA et du CODIR**, non membres du Groupe de travail, et durant la phase des Focus group (étape 2) les membres des COS et les salariés des cellules/antennes locales.
- c) Enfin, le Grdr souhaite – davantage que lors de l'élaboration du programme précédent (PASG 20-24), réussir à mobiliser à deux différentes étapes **les partenaires et des personnes ressources reconnues** pour leur connaissance des contextes géopolitiques, des enjeux autour des solidarités, des ODD, etc. :

- ✓ Etape 2 : Les partenaires d'action (OSC, CT, recherche académique, réseaux) dans les pays ;
- ✓ Etape 3 : Les partenaires institutionnels (institutions politiques, bailleurs, réseaux).

Le Groupe de travail devrait se réunir **au moins 6 fois** sur l'année. Le Grdr comptabilisera les temps de mobilisation « bénévole » pour d'éventuelles valorisations à prévoir.

3.6 Profil attendu de la part de la consultance

- Titulaire d'un diplôme d'études supérieures en Gestion de projet ou en Sciences Sociales (économie, sociologie, anthropologie, etc.) ou équivalent.
- Connaissances des mécanismes de la vie associative (expériences solides appréciées).
- Bonne connaissance des réalités du Sahel et de l'Afrique du Nord ;
- Expérience de travail dans des contextes interculturel et international.
- Bonne connaissance des associations de solidarité internationale et du fonctionnement des organisations en réseau (expériences probantes de consultance dans ce domaine appréciées).
- Capacité à travailler en équipe et à s'adresser à des publics variés (notables, jeunes, femmes).
- Pratique des techniques d'animation et des méthodes participatives en formation d'adultes.
- Capacité de synthèse, d'analyse et de rédaction en français [**à noter** : la langue de travail est le français. La connaissance du portugais (parlé) peut être un plus].

4. Présentation des offres, modalités de candidature et critères de sélection

Les candidat.e.s sont invité.e.s à présenter leur offre dans un délai d'environ 4 semaines après la date de diffusion de cet appel à candidature. **La date limite est fixée au lundi 20 mai 2024 à 18 h.**

Les candidat.e.s intéressé.e.s doivent **envoyer par courriel** un dossier de candidature comprenant :

- Un Curriculum Vitae présentant les compétences et l'expérience du candidat.
- Une offre technique et financière comprenant notamment une note de compréhension de la commande.
- D'éventuels rapports de mission et livrables similaires.

Pour cela, ils/elles sont appelé.e.s à **suivre scrupuleusement ces indications** :

Objet :	Offre consultation Cadre stratégique Grdr « Horizon 2030 »
A :	Jean-Marc Pradelle (Président du CA) jean-marc.pradelle@grdr.org ; Elisabeth Muller (Secrétaire du CA) elisabethmuller2@free.fr Bernadette Thomas (Membre du CA) : bthomas.citedesmetiers@gmail.com Olivier le Masson (Directeur exécutif) olivier.lemasson@grdr.org ;
Avant le :	20 mai 2024 (à 18 h)
Entretien oral :	Début juin 2024 (au Grdr, à Montreuil ou en visio)
Lancement :	Fin juin 2024 (Rappel : AG du Grdr : 22 juin 2024).

Les candidat.e.s ayant les qualifications et expériences les plus pertinentes pour l'exécution de la mission seront retenu.e.s à l'issue de la comparaison des CV. Ils/Elles pourront être convoqué.e.s pour un entretien oral pour départager les meilleures offres.

A savoir : Les critères de sélection des offres seront les suivants (sur 100 points) :

- ✓ Compréhension des termes de références et notamment de la méthodologie de l'accompagnement (clarté des explications et des propositions) : 20 %
- ✓ Expérience en conduite de changement et expérience de consultance dans le monde associatif : 20 %
- ✓ Expérience de consultance en Afrique de l'Ouest : 15 %
- ✓ Références vérifiables du prestataire : 15 %
- ✓ Disponibilité (immédiate et sur 12 mois) : 30 %.

ANNEXE N°1 - Calendrier de l'action (prévisionnel)

Etapes		Activités	H/J	2024							2025					
				J	J	A	S	O	N	D	J	F	M	A	M	J
Phase de bilan	AO Consultants	Lancement des TDR / Dépouillement / Sélection [avril]	0													
	AG Grdr 2024	Si possible : Participation à l'AG du 22 juin 2024	1	22												
	Revue documentaire	Appropriation : biblio globale Grdr + bilan du PASG 20-24	2													
Elaboration du canevas	CA du Grdr	Rédaction et validation de la <u>Note de cadrage</u>	1													
	Information des « répondants »	Entretiens individuels (si nécessaire) Préparation-Validation-Diffusion du <u>questionnaire</u>	3													
	Groupe de travail	Traitement et analyse des données collectées	2													
	Groupe de travail	Définition, expérimentation, validation du canevas	1													
Cadre stratégique	Formation	Préparation d'une <u>note méthodologique</u> et formation à l'animation des focus group (territoires, transversal)	2													
	Focus group	Suivi de l'animation des focus group (à distance)	5													
	Synthèse	Mission (pays/pôles ?) : mutualisation/consolidation	8													
	CA du Grdr	Restitution de la mission (<u>rapport de synthèse</u>)	1													
Inter-équipes CA-COS	CA/CODIR	Rencontres avec des partenaires/personnes ressources pour échanger sur la synthèse et sur le projet associatif	0													
	Inter-équipes	Préparation des TDR de l'inter-équipes	1													
	Inter-équipes	Participation à l'inter-équipe : animation, synthèse Choix des priorités territoriales et ambitions	4													
Cadre stratégique 2025-2030	COS et CA	Finalisation des déclinaisons pays du Cadre stratégique	0													
	CA du Grdr	Rédaction du <u>Cadre stratégique 25-30</u> (version finale)	0													
	AG Grdr 2025	Présentation-Débat-Validation du <u>Cadre stratégique 25-</u>	1													
	Groupe de travail	<u>Note de synthèse</u> (capitalisation méthodologique, regard critique, pistes d'évolution des documents de référence)	2													
			34*	* : Nombre de jours envisagés de mobilisation du/de la/des consultant.e.s												

ANNEXE N°2 : Un temps de bilan du PASG 20-24 (février-juin 2024)

Les fondations du plan d'actions 20-24 reposent à la fois sur **une histoire ancienne** (une association *fidèle aux territoires* en Afrique de l'Ouest comme en France), **un ancrage local fort** garantie d'une bonne connaissance des enjeux comme des acteurs en présence) et **des expertises avérées** (savoir-faire en développement local, approches territoriales multi-sectorielles).

Néanmoins, **plusieurs alertes** liées aux risques évoqués ci-dessus nous ont conduit à :

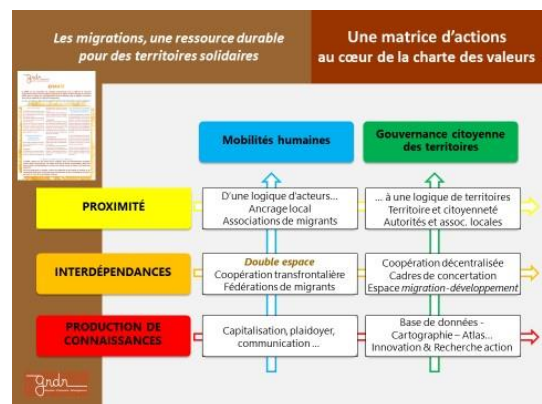
- ✓ Réduire de moitié les activités menées au Mali du fait de l'arrêt des projets financés par la France à partir de début 2023 ;
- ✓ Limiter les activités « Migration-Développement » en Algérie et en Tunisie suite aux relations tendues entre ces pays, la France et l'Europe, au sujet du contrôle des flux migratoires ;
- ✓ Interroger les dynamiques d'échanges et de coopération décentralisée / co-développement sur les « doubles-espaces » migratoires pour renouveler les pratiques.

Un an avant la fin du PASG 20-24, **le temps de bilan** mené durant le premier semestre permettra de faire **un état des lieux plus précis de « ce qui a été fait » et « ce qui ne l'a pas été » - et « pourquoi ? »** - dans chacune des parties du PASG : **dans les régions** (priorités territoriales, thématiques transversales, actions sur le double-espace, innovations), mais aussi **à l'échelle plus transversale du Grdr** (vie associative, communication, gestion/finances, partenariat et production de connaissances). [cf. Annexe 2 [note méthodologique pour le bilan](#)].

Des « focus group » rassemblant équipes salariées et adhérents membres des COS, mais aussi des partenaires de différents consortium dans les cellules/antennes, ont été organisés entre février et avril pour **identifier ce qui est le plus satisfaisant, les raisons des échecs, ce qui a bougé** (du fait du contexte ou suite à nos actions) et **les motifs d'inquiétudes** qui ont émergé durant ces 5 années.

En reprenant les outils proposés par le Manuel de la vie associative [Livrable du FRIO N°1 – Cf. encart ci-dessous] pour animer ces temps de partage des questionnements sur les nouvelles contraintes auxquelles nos actions se heurtent, **les adhérents et les équipes, ici comme là-bas, pourront** – quand cela se révélera nécessaire – **réinterroger les fondamentaux de la matrice d'actions du Grdr (« son ADN »)** :

- Les **deux piliers** « mobilités » et « gouvernance citoyenne des territoires », comme
- Les **trois axes** (« proximité/ancrage local », « interdépendances/dimension internationale » et « production de connaissances »).



Rappel : Le Grdr a mené en 2022/2023, avec l'appui du FRIO, un diagnostic approfondi et formulé des orientations sur l'animation de sa vie associative, notamment sur l'action des Conseils d'Orientations et de Suivi (COS), leurs compositions, leurs relations avec les équipes, les systèmes de communication avec le CA, etc. Les membres des COS qui regroupent sur chaque territoire d'activité des adhérents engagés dans l'action du Grdr, sont aux côtés des équipes, l'expression de « *l'ancrage local fort* » du Grdr sur les territoires est une originalité de sa gouvernance. Les échanges entre les différents COS et équipes incarnent « *la dimension internationale reconnue* » du Grdr. Les outils d'animation proposés dans le Manuel de la vie associative et expérimentés dans le FRIO N°1 sont autant d'atouts pour faciliter l'élaboration du prochain Cadre stratégique 2025-2030 du Grdr.

ANNEXE N°3 : Exemple du « canevas commun » proposé pour le PASG 2020-2024.

Notre vision et nos ambitions

La mise en œuvre de la matrice du Grdr dans les 5 ans

1. **Les priorités thématiques territoriales** (*proximité*),
2. **Les thématiques transversales** (*en lien avec les dynamiques locales, sous régionale et internationales...*)
3. **Les actions Double Espace** (*en lien avec la diaspora, la coopération décentralisée, les ODD...*)
4. **Chantier/sujets innovants à explorer/conduire sur cette période 19-24** (*Il pourrait s'agir d'études, d'enquêtes exploratoires, de recherches actions ou de projets à court et moyen termes dans la perspective de nouvelles activités structurantes sur votre territoire*)
5. **Production de connaissances** (*vos objectifs à 5 ans basé sur vos activités en cours et à venir*)

Les ressources et les moyens au service du plan d'actions 2020-2024

1. **Vie associative et Conseil d'orientation et de suivi (COS)**
2. **Ressources humaines** (*formulez vos objectifs et attentes*)
3. **Ressources financières** (*vos besoins/objectifs et votre stratégie de mobilisation des ressources locales et internationales*)
4. **Communication** (*formulez vos objectifs et attentes*)
5. **Partenariats** (*vos partenaires potentiels au niveau local, national et international ; les espaces collectifs à investir, votre stratégie partenariale*)
6. **Unité SERA (Suivi Évaluation Redevabilité Apprentissage)** (*vos objectifs en renforcement de capacités et vos attentes en appui suivi évaluation*).

Conclusions (*votre rêve/contribution pour l'avenir de votre région et du monde.*)

ANNEXE N°4 : Questionnaires Kobo : outil du bilan du PASG 20-24 ET outil de prospective 2030

Le Grdr dans un monde en transition : en écho à une première liste de questions qui ont été posées dans le cadre du bilan, un second questionnaire pourra être soumis aux mêmes contributeurs (« les répondants ») qui seront chargés d'animer des « focus group » au sein des territoires (formulations provisoires) :

En lien avec le questionnaire du bilan (à l'échelle de votre périmètre d'intervention ET du Grdr) :

- **Q1/Q3** Parmi ce qui a marché, qu'est-ce que vous voudriez continuer/approfondir ?
- **Q2/Q4** Qu'est-ce qui n'a pas marché mais que vous voulez ressayer (et comment ?) ?

Passerelles vers les « intuitions » (à l'échelle de votre périmètre d'intervention ET du Grdr) :

- **Q7/Q8** Qu'est-ce que vous voudriez faire que vous n'avez jamais essayé ? Que souhaiteriez-vous que le Grdr entreprenne de nouveau ? (et comment ?)
- **Q9** Quels sont les domaines d'actions que le Grdr a trop peu ou pas traités et qui vous sembleraient pertinents ? (et comment ?)
- **Q10** Qu'est-ce que vous souhaiteriez entreprendre au Grdr mais qui vous semble impossible ?

Le Grdr vise 90 % de réponses à ces questionnaires, afin de recueillir aussi bien l'avis des services supports (chauffeurs, logisticiens), des transversaux (Adm. Et Finances, Double Espace, Communication, RH et SERA (Suivi-évaluation, redevabilité, apprentissage) que des animateurs, chargés de mission...