



## APPEL A CANDIDATURE

### **pour le recrutement d'un.e consultant.e sur une mission d'appui « Pour une vie associative dynamique du Grdr dans les territoires »**

Dans le cadre du projet « **Pour une vie associative dynamique du Grdr dans les territoires** » soutenu par le FRIO, le Grdr Migration Citoyenneté Développement souhaite renforcer sa base associative et son organisation grâce à une meilleure articulation entre bénévoles et salariés et une implication plus grande des bénévoles dans la gouvernance et l'animation des territoires d'intervention. A cet effet, le Grdr recherche un consultant pour l'accompagner dans le diagnostic des situations locales et la définition d'une pédagogie d'accompagnement au changement.

Un déplacement est à prévoir en Afrique de l'Ouest dans les six territoires concernés (Mauritanie : *Sélibaby* et *Kaédi* - Sénégal : *Bakel* et *Ziguinchor* – Mali : *Kayes* – Guinée-Bissau : *Canchungo*) ainsi que dans les Hauts-de-France (*Lille*). Des rencontres se tiendront également à Montreuil (Siège du Grdr) et avec les équipes à Dakar et Nouakchott.

**Durée de la mission :** environ 10 mois de juin 2022 à avril 2023.

**Budget alloué :** 32.000 euros (Toutes dépenses incluses).

**Parution de l'offre :** 25 avril 2022.

**Date limite de dépôt des candidatures:** 20 mai 2022 à 12 heures.

**Contacts :** Jean-Marc Pradelle (Président) [jean-marc.pradelle@grdr.org](mailto:jean-marc.pradelle@grdr.org) ; Bernadette Thomas (membre du CA) [bthomas.citedesmetiers@gmail.com](mailto:bthomas.citedesmetiers@gmail.com); Olivier le Masson (Directeur exécutif) [olivier.lemasson@grdr.org](mailto:olivier.lemasson@grdr.org).

#### **1. Présentation de l'association et du contexte du projet « Pour une vie associative dynamique du Grdr dans les territoires »**

##### **1.1. Résumé de l'action**

Le Grdr qui vient d'avoir 50 ans a entrepris depuis l'an 2000 de renforcer les modalités de sa vie associative de manière à créer une gouvernance originale autour d'un double objectif : « garantir un ancrage local fort et une dimension internationale reconnue ». Il s'agit à la fois de valoriser cette « dimension internationale »<sup>1</sup> tout en conservant les principes de la Loi 1901 françaises et de décentraliser les espaces de décisions et d'actions au cœur de ses territoires d'action en Afrique et en France. « L'ancrage local fort » du Grdr se traduit par une bonne connaissance des acteurs et des enjeux sur le temps long de l'histoire de ces territoires, des partenariats locaux solides et historiques et des Conseils d'Orientations et de Suivi (COS) aux côtés des équipes localisées dans les territoires.

<sup>1</sup> Unicité de l'assemblée générale, du projet associatif, du Conseil d'administration, du budget et de la comptabilité, des outils de production de connaissance transversaux, appartenance à des réseaux connectés.

Une étude sur la vie associative réalisée en 2005 a été suivie d'une évaluation des COS en 2012 et en 2014 les COS ont été intégrés à la gouvernance du Grdr. A partir de la réalisation d'un bilan collectif de l'organisation ainsi définie, l'étape actuelle permettra d'identifier précisément les voies et moyens de consolidation de la vie associative sur les territoires.

## 1.2. L'organisation Grdr

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

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

Les COS, présents dans l'ensemble des territoires sauf en Ile-de-France<sup>2</sup> sont l'expression de « l'ancrage local fort » du Grdr et une originalité de sa gouvernance (cf. [les statuts du Grdr, la charte des valeurs, la matrice d'actions](#)). L'échange entre les COS incarne « la dimension internationale reconnue du Grdr ». En 2021, le Conseil d'administration comprend notamment plusieurs membres issus des différents COS

### 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.

### Extrait des Statuts du Grdr (p. 4, 2014)

Article 14 – Conseil d'orientation et de suivi (COS)

- [Les Conseils d'orientation et de suivi \(COS\) sont mis en place dans les territoires d'intervention du Grdr pour porter localement son projet associatif et faciliter la réalisation des buts du Grdr sur les territoires concernés. Ils expriment l'ancrage territorial du Grdr.](#) Ils assurent dans ce cadre une fonction consultative de conseil, de proposition, de facilitation et de suivi. Les membres des COS doivent être adhérents du Grdr.
- Le Cadre de référence des Conseils d'orientation et de suivi du Grdr définit les missions des COS, les règles de création, de composition, d'organisation, de fonctionnement et de dissolution des COS, leur place dans la gouvernance du Grdr et leurs moyens. (...).

<sup>2</sup> Le Grdr est actif dans la région « Ile-de-France » au travers d'une antenne Ile de France mais cette région étant par ailleurs le Siège du Grdr, de sa Direction, de son CA et de son Bureau, la création d'un COS n'est pas apparue nécessaire. Enfin, en Tunisie, en Algérie et Guinée (équipes créées après 2015), il n'y a pas encore de COS.

Les COS assurent cinq missions permanentes au niveau des territoires respectifs :

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

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

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

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

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

[extrait du [Cadre de référence des COS](#), Janvier 2014].

Néanmoins, 8 ans après leur reconnaissance, plusieurs questionnements sont revenus dans les échanges au sein des équipes, des COS et du CA. L'idée d'un premier bilan a fait son chemin.

*« La question de la synergie entre les membres du Conseil d'orientation et de suivi (COS) du Grdr et les équipes au sein des cellules (Afrique) / antennes (France) est capitale pour une bonne gouvernance du Grdr. Elle doit donc être abordée et améliorée dans un avenir proche ; elle est un élément clé de la vie associative et des dynamiques territoriales locales. Le CA s'en préoccupe ! ».*

[extrait du [Compte-rendu du CA](#) du 27 mars 2021].

Ici et là-bas, chacun s'accorde à considérer qu'il faut **questionner collectivement la vie associative du Grdr**. Un des enjeux consiste notamment à identifier, précisément pour les valoriser, les complémentarités entre salariés et bénévoles, notamment entre les coordinateurs ou coordinatrices des cellules/antennes et les présidents ou présidentes des COS.

## 2. Objet de la mission

### 2.1 Objectif général

Ce chantier s'inscrit dans le cadre du [Plan d'Actions – Stratégie globale 20-24](#) du Grdr : il questionnera et outillera les modes de fonctionnement des équipes et des membres des COS dans la mise en œuvre de ce plan qui se décline sur chaque territoire mais qu'ils portent ensemble.

A partir d'un **travail collectif de bilan de type « auto-évaluation animée »** (cf. [3.1 méthodologie](#)), l'objectif sera d'amener les membres des COS à se questionner sur leurs pratiques associatives. Mais il s'agira aussi de se retrouver autour du projet associatif du Grdr, afin que les équipes et les COS aient les outils, les réflexes et les moyens de s'entraider mutuellement en étant encore davantage aux côtés l'un de l'autre, conscients de leurs périmètres de responsabilités respectifs et complémentaires.

### 2.2 Objectifs spécifiques

Le Grdr souhaite améliorer les pratiques et les modes d'action entre les équipes (notamment leurs coordinateurs) et les membres des COS, mais aussi permettre aux membres des COS d'être davantage en mesure de maîtriser le périmètre de leurs 5 missions.

Au final, les 5 objectifs identifiés – qui devront être modulés selon les régions – sont :

- ✓ Faire évoluer la composition des COS :
  - Répartition géographique et socio-ethnique équilibrée pour mailler le territoire ;
  - Rajeunissement et féminisation des COS.
- ✓ Améliorer la formation des membres du COS et des équipes locales, et leurs interactions ;
- ✓ Redéfinir les moyens des COS ;
- ✓ Dynamiser les relations inter-COS.

### 2.3 Les parties prenantes dans l'association

Les membres des COS et les salariés des cellules et antennes seront tenus informés étape par étape. Un message d'information générale sur le déroulement prévisionnel des suites du chantier sera diffusé dès que possible, en invitant les présidents et présidente des Cos et les coordonnateurs et coordinatrices des cellules à partager l'information et si nécessaire réunir leur équipe pour, le cas échéant, remonter des commentaires et suggestions au groupe de travail et au CA.

Le format final des livrables sera proposé au CA après les premières étapes de bilan.

### 2.4 Résultats attendus et indicateurs

Le bilan débouchera sur **un rapport synthèse du diagnostic** (avec une analyse des 5 missions des COS, une identification des pratiques « à diffuser » et des préconisations stratégiques).

Le second livrable sera **un manuel d'animation à destination des membres des COS et des équipes**, qui sera composé à la fois de :

- Un vade-mecum avec les textes de référence et une présentation des enjeux à clarifier ;
- Des illustrations des forces et faiblesses (y compris sous forme d'interviews, de témoignages) ;
- Une mallette à outils vivants et pédagogiques, comprenant notamment :
  - Les fiches profils types d'un coordinateur ou d'une coordinatrice mais aussi d'un président ou d'une présidente de COS qui permettent d'identifier précisément les rôles et les responsabilités respectives ;
  - Des fiches techniques issues des échanges d'expérience : « comment préparer une réunion COS ? », « comment organiser un événement associatif ? », ou encore « comment animer une bourse d'échange réciproque de savoirs entre les COS ? ».

L'élaboration de ce manuel permettra d'inventer de nouvelles façons de faire : par exemple, faire de l'Education à la Citoyenneté et à la Solidarité Internationale sur les territoires à travers des interventions en milieu scolaire ou des journées « Grdr portes ouvertes » pour renforcer le niveau de connaissance de l'action du Grdr auprès des collectivités territoriales et autres partenaires et susciter de nouvelles adhésions dans le territoire (femmes et jeunes).

L'un des principaux **indicateurs** sera l'engagement des membres des COS et des salariés des équipes locales, singulièrement des présidents de COS et des coordinateurs de cellule/antenne. Cet engagement se mesurera notamment au travers de l'accueil réservé et du temps consacré aux animateurs du processus, et de l'engagement des acteurs locaux dans la réunion inter-équipes/inter-COS.

Le suivi du CA et le soutien de la Direction générale du Grdr constitueront un autre indicateur clef.

Et bien entendu la qualité du manuel produit, et son adoption par les parties-prenantes que l'on mesurera au fil du temps.

Le dossier faisant l'objet d'un cofinancement du Frio, un bilan tripartite ONG, consultant.e et chargé.e de mission Frio sera à prévoir à l'issue de la mission.

### 3. Modalités d'intervention

NB : Le prestataire pourra faire des propositions d'amélioration pour une méthodologie plus adaptée.

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

Le chantier a déjà franchi plusieurs étapes. Un comité mandaté par le CA (composé d'une vingtaine de membres : 10 membres du CA dont 3 membres de COS et 10 salariés) s'est réuni à plusieurs reprises pour présenter un projet de termes de référence à l'AG de juin 2021. Ces termes de référence ont été validés en CA en novembre 2021. Un groupe de travail restreint formé à l'Inter-équipes Grdr de septembre 2021 s'est réuni, notamment pour produire un avant-projet de questionnaire d'enquête.

Les échanges récents avec différents acteurs, notamment au sein du Groupe de travail restreint, et les visites de terrain en Mauritanie, au Sénégal et en Guinée-Bissau effectuées par J-M Pradelle (Président) et Arezki Harkouk (Directeur des opérations de SI) au Guidimakha et au Gorgol en novembre 2021 et en Casamance et à Canchungo en mars 2022 montrent que les situations sont variées d'une région à une autre et qu'il n'était pas possible de procéder uniquement à distance par « auto-évaluation ».

Pour déboucher sur **un bilan**, sur **l'identification des forces (bonnes pratiques)** et sur la formulation de **préconisations**, ce processus d'auto-évaluation doit être animé. Cela suppose de mobiliser un ou des animateurs pouvant visiter chaque région pour recueillir les informations et solliciter l'avis des différentes parties prenantes (en particulier les COS et cellules locales. Il sera également utile d'interviewer les deux coordinateurs-pays de Dakar et Nouakchott et éventuellement d'autres acteurs de terrain non membres du Grdr. L'enquête pourrait ainsi concerner le recueil d'informations auprès de partenaires locaux du Grdr. Ces visites déboucheront sur la **rédaction d'un rapport de synthèse** complété d'annexes par région. Ce rapport sera diffusé dans un premier temps au groupe de travail et au CA, débouchant sur le rapport soumis à une rencontre Inter-COS où l'on travaillera sur les outils d'amélioration et le guide d'animation.

L'enquête menée auprès des membres des COS et des équipes visera à :

- ✓ **Dresser un bilan des 5 missions du cadre de référence** suivant une grille FFOM : forces / faiblesses // opportunités / menaces (cf. CR d'activité des COS des 7 dernières années) : quelles sont les missions les plus remplies ? Celles les moins utilisées ? Quelles difficultés rencontrées ? **Points négatifs** : quelles leçons des éléments négatifs ? Quelles améliorations peuvent-elles être envisagées (organisation interne, formation des conseillers etc.) ?
- ✓ **Recenser les pratiques à généraliser** : recueil de témoignages, récits d'expériences. Identifier et mettre en débat ces points positifs/forces permettra d'illustrer par retour d'expérience ce qui a bien fonctionné et d'en déduire des recommandations. De la même manière, il sera ensuite possible d'élargir la réflexion aux thèmes transversaux.

Les enquêteurs seront aussi des animateurs. Ils connaîtront autant que possible le Grdr tout en ayant un certain recul par rapport aux situations actuelles. D'où l'idée de **mobiliser un consultant ou une consultante pouvant agir en synergie avec un référent bénévole choisi parmi les membres du groupe de travail** (pour certains, membres du CA) : c'est-à-dire, organiser des visites à deux aux différents COS. Le membre du groupe de travail participant au tandem d'enquête ne sera pas nécessairement le même sur les différents territoires.

Lors des visites à deux aux différents COS, **le consultant co-animera avec le référent les réunions techniques d'évaluation participative** rassemblant les membres du COS et l'équipe salariée. Le but de ces rencontres consistant à faire émerger un diagnostic partagé et repérer les manques et les bonnes

pratiques du territoire concerné permettra ainsi de renforcer les liens entre les acteurs grâce à l'analyse collective des freins et facilitateurs à leur convergence.

Pour chaque territoire, **une note de synthèse** accompagnée de préconisations sera produit.

**Un rapport du diagnostic** compilant les notes de synthèse sera présenté lors d'un **atelier de restitution collective et de mutualisation de la démarche** auprès de l'ensemble des acteurs, lors d'une rencontre inter-COS et inter-cellules en présence du CA et des instances de gouvernance. Le consultant participera à la préparation et à l'animation de cet atelier et y présentera les préconisations.

Il rédigera enfin **le manuel d'animation** présenté ci-dessus en 2.4.

### **Synthèse des livrables (par mois)**

**Mois 1** : Note de cadrage après entretiens de démarrage avec le groupe de travail du CA et la Direction du Grdr.

**Mois 2** : Questionnaire d'autoévaluation validé par le groupe de travail.

**Mois 6** : Rapport de mission intégrant les notes synthèse du diagnostic et recommandations.

**Mois 10** : Manuel d'animation.

### **3.2. Durée de la mission - Budget - Chronogramme prévisionnel**

**Durée** : La durée de consultation sera de 37 jours (synthèse ci-dessous). La mission comportera quatre étapes. **Un calendrier détaillé est précisé en annexe.**

Etapas		Activités	Parties prenantes	H/J*
Phase préparatoire	Appel d'offre / consultant	Lancement/Dépouillement Sélection	CA/DE	
	Phase préparatoire	Identification des binômes Précisions du calendrier	CA-COS	
	Organisation des enquêtes	Réunion du groupe de travail avec les binômes : note de cadrage méthodologique	GdT Binôme(s)	4
	CA du Grdr	Point étape 1 : Validation de la note de cadrage et du questionnaire d'enquêtes	GdT	
	AG du Grdr	Information membres à l'AG fin juin Itinéraires et calendriers des missions	CA-COS	1
	Préparation des missions	Première série d'échanges à distance avec les COS et les équipes	COS	3
Mission	Mission(s) sur les territoires (binôme)	3 circuits : pôle littoral (5), pôle Sahel (9), France (2)	COS - Equipes Binôme(s)	15
		Rédaction <u>rapports de mission</u> et proposition de trame V0 du <i>Manuel d'animation de la vie associative</i>	xxx	2
	CA du Grdr	Restitution aux membres du groupe de travail Restitution au CA	GdT - CA	1
Inter-COS	Préparation de l'inter-COS	Elaboration des TDR d'animation des ateliers <i>En option : échanges croisés d'expériences entre COS</i>	GdT Binôme(s)	1
	Atelier inter-équipe/COS	Ateliers sur la ritualisation des rythmes associatifs, les outils d'animation, les fiches pratiques (/ 5 missions)	CA- COS – DE Equipes	5
Restitution Rédaction	Rédaction du Manuel	Rédaction finale du <i>Manuel d'animation de la vie associative</i> (ou titre plus adapté selon les travaux acquis)	xxx	5
	CA du Grdr	Finalisation par le groupe de travail Validation du rapport en CA	GdT - CA	
	Diffusion => AG	Diffusion/Mise en œuvre suivis par le groupe de travail	CA- COS - DE	
CA : Conseil d'administration – COS : Conseil d'orientations et de suivi – DE : Direction exécutive – GdT : Groupe de travail				<b>37</b>

### **Budget disponible :**

Le calendrier prévoit 37 jours de prestation pour mener le chantier à termes et des coûts annexes détaillés (perdiem, déplacements, logement, matériel pédagogique) pour la réalisation des missions.

- La rémunération du / de la consultant.e est de 625 €/jour, soit un total de 23.125 €.
- Les frais engendrés par la mission (déplacements, per diem, matériels pédagogiques : montant de 8.875€) seront compris dans l'offre finale de la consultation.

**Le budget mobilisable pour cette consultation s'élève à 32.000 € (TDI : Toutes dépenses incluses).**

**A noter :** Pour le rapport financier à rendre au Frio, le montant de 32 000 € sera constitué de factures d'honoraire intégrant un montant moyen de 1000 € / jours [soit 32 Jours]. Ces éléments seront intégrés dans le contrat qui liera le Grdr au/à la consultant.e.

### **3.3 Méthodologie de suivi prévue pour garantir la bonne réalisation du projet**

La double approche, à la fois « diagnostic opérationnel » et « approche orientée changement (conduite du changement en termes de gouvernance associative) », implique l'animation rythmée de « va-et-vient » fréquents et équilibrés entre le plan politique / stratégique et le plan opérationnel.

**Au plan stratégique,** les principaux organes de gouvernance seront impliqués :

- L'Assemblée générale (25 juin) sera informée ;
- Le CA (qui se réunit tous les deux mois) validera chaque étape.

**Au plan opérationnel :**

- Le suivi sera piloté par le groupe de travail mandaté par le CA sur ce chantier qui assurera le suivi du consultant en charge du bilan/diagnostic, s'impliquera dans l'identification des pistes d'amélioration et dans l'organisation de la réunion inter-Cos en fin d'année 2022.
- La Direction (membre du groupe de travail) veillera à la coordination du chantier auprès des équipes locales et des COS. Elle organisera la rencontre inter-COS qui se tiendra dans la région du Bassin du Fleuve Sénégal, en même temps qu'une réunion inter-cellules (fin 2022).

### **3.4 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.
- 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.
- **A 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 candidats sont invités 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 vendredi 20 mai 2022 à midi.**

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 note de compréhension de la commande.
- D'éventuels rapports de mission et livrables similaires.

Pour cela, ils sont appelés à **suivre scrupuleusement ces indications** :

<b>Objet :</b>	<b>Offre consultation Vie asso Grdr</b>
<b>A :</b>	Jean-Marc Pradelle (Président) <a href="mailto:jean-marc.pradelle@grdr.org">jean-marc.pradelle@grdr.org</a> ; Bernadette Thomas (membre du CA) <a href="mailto:bthomas.citedesmetiers@gmail.com">bthomas.citedesmetiers@gmail.com</a> ; Olivier le Masson (Directeur exécutif) <a href="mailto:olivier.lemasson@grdr.org">olivier.lemasson@grdr.org</a> ;
<b>Avant le :</b>	<b>Vendredi 20 mai 2022</b>
<b>Entretien oral :</b>	<b>Fin mai 2022</b> (au Grdr, à Montreuil ou en visio)
<b>Lancement :</b>	<b>Juin 2022.</b>

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 10 mois) : 30 %.

## Annexe - Calendrier de l'action (prévisionnel)

Etapas	Activités	H/J*	2022										2023						
			A	M	J	J	A	S	O	N	D	J	F	M	A	M	J		
Appel d'offre / consultant	Lancement/Dépouillement Sélection		25	20															
Phase préparatoire	Identification des binômes Précisions du calendrier			x															
Organisation des enquêtes	Réunion du groupe de travail avec les binômes : note de cadrage méthodologique	4			x														
CA du Grdr	Point étape 1 : Validation de la note de cadrage et du questionnaire d'enquêtes			21	x														
AG du Grdr	Information membres à l'AG fin juin Itinéraires et calendriers des missions	1			25														
Préparation des missions	Première série d'échanges à distance avec les COS et les équipes	3			x	x													
Mission(s) sur les territoires (binôme)	3 circuits : pôle littoral (5), pôle Sahel (9), France (2)	15				x	x	x	x										
	Rédaction rapports de mission et proposition de trame V0 du <i>Manuel d'animation de la vie associative</i>	2					x	x	x	x									
CA du Grdr	Restitution aux membres du groupe de travail Restitution au CA	1									x								
Préparation de l'inter-COS	Elaboration des TDR d'animation des ateliers <i>En option : échanges croisés d'expériences entre COS</i>	1								x	x								
Atelier inter-équipe/COS	Ateliers sur la ritualisation des rythmes associatifs, les outils d'animation, les fiches pratiques (/ 5 missions)	5										x							
Rédaction du Manuel	Rédaction finale du <i>Manuel d'animation de la vie associative</i> (ou titre plus adapté selon les travaux acquis)	5										x	x	x					
CA du Grdr	Finalisation par le groupe de travail Validation du rapport en CA												x	x					
Diffusion => AG	Diffusion/Mise en œuvre suivis par le groupe de travail														x				x
		37	* : Nombre de jours envisagés de mobilisation du consultant ou de la consultante																