

TERMES DE RÉFÉRENCE - CONSULTANCE GOUVERNANCE & MANAGEMENT

Projet « Comment décider collectivement ? Clarifier la gouvernance et le management de CartONG »

1. PRÉSENTATION DE L'ASSOCIATION ET DU CONTEXTE

CartONG a été créée en 2006 pour venir en soutien aux organisations humanitaires sur la cartographie et la gestion de l'information, et tout d'abord le HCR sur la cartographie des camps de réfugiés. L'association s'est structurée progressivement au cours de ses premières années d'existence, en diversifiant ses partenaires/bailleurs (Solidarités International, ACF, Bioforce, GIZ, OMS...) et thématiques de travail. CartONG présente la spécificité d'être une ONG « support » (ou organisation « H2H »¹) : nous ne venons (généralement) pas en appui direct à des individus ou populations, mais soutenons les projets d'autres organisations de solidarité (ONG et organisations internationales principalement, mais aussi administrations et autres agences publiques, ou encore organisations locales formelles ou informelles).

CartONG a ensuite vécu une période de croissance rapide depuis 2012 : budget x8, équipe passant de 4 CDD à une trentaine de permanents, une dizaine de consultants plus des contrats « jeunes » (stagiaires/services civiques) et une soixantaine de bénévoles, 4 changements de locaux pour avoir plus d'espace... Cela notamment grâce à deux partenariats majeurs, avec le HCR donc mais aussi MSF, dont la place a cru fortement suite à la crise Ebola, pour déboucher sur la structuration de leur "GIS Unit" au service de tout le mouvement.

Ces dernières années ont donc vu une diversification de la taille, de la nature et du financement des projets ainsi que de la relation avec les partenaires et bailleurs. Outre des contrats-cadres de support sur le long terme avec les partenaires réguliers que nous appuyons (dont MSF, 41% du budget en 2020 et le HCR, 32%, mais aussi l'UNICEF, 4% et Solidarités International, 2%), une part croissante vient de subventions de bailleurs publics (AFD notamment, 8% en 2020, ou encore FCDO via le H2H network, 4%) pour des projets transversaux d'appui au secteur dans un positionnement de centre de ressources mutualisé, et dans une moindre mesure de fondations privées, tout en continuant de développer une diversité de petits projets (en prestation) pour diverses OSC ou organisations internationales ou en réponse à des appels à projets (9%). A noter que CartONG ne collecte pas activement de dons auprès de particuliers et que le mécénat d'entreprises reste minime pour l'instant. Enfin, la croissance, liée à une animation plus structurée, de notre équipe bénévole, permet également de développer davantage de projets pour des petites organisations/communautés locales, sans financements de leur part.

¹ <https://h2hnetwork.org/>

Initialement axés sur les domaines de la cartographie et des systèmes d'information géographique (SIG), notre cœur d'expertise n'a également cessé de s'étendre. Il comprend actuellement toute la chaîne de la gestion de l'information (IM) y compris les SIG (cartes PDF, télédétection, cartographie Web et portails géographiques), la collecte de données sur mobile (enquêtes, gestion de cas, surveillance des infrastructures et outils de collecte de données géographiques), le traitement des données (analyse de données, business intelligence, bases de données relationnelles et visualisations des données) et les approches transversales de l'IM (données ouvertes, protection des données, cartographie participative et évaluations des besoins)². Au niveau géographique, CartONG accompagne des projets dans le monde entier, fréquemment en Afrique et en Asie, mais aussi de plus en plus en France, en fonction des territoires d'intervention de ses partenaires. En revanche, notre rôle de support fait que la totalité de nos postes permanents sont basés au siège (ou en télétravail pour environ 20%) même si notre équipe se déploie régulièrement sur le terrain, et peut aussi travailler largement à distance grâce aux technologies que nous utilisons. Nous ne visons pas la création de bureaux sur le terrain, mais cherchons à développer le soutien aux capacités de nos partenaires locaux.

CartONG est aujourd'hui un acteur majeur de la formation et de la sensibilisation à la gestion de l'information. Nous nous efforçons de renforcer les capacités (formation et webinaires, mentoring, communautés de pratique, etc.) de nos partenaires et, dans la mesure du possible, de l'ensemble du secteur. A ce titre, CartONG organise tous les deux ans le GeOnG³, un forum consacré aux enjeux liés aux données dans les secteurs de l'humanitaire et du développement. CartONG gère également l'IM Resource Portal⁴, un centre de ressources sur les questions de la gestion des données programmes par et pour les organisations de solidarité internationale.

L'historique de CartONG⁵ présenté ci-dessus a conduit à différentes caractéristiques spécifiques au fonctionnement de l'organisation :

- CartONG s'est développée « organiquement » en fonction des opportunités de partenariat et de financement, et des personnes intéressées à rejoindre l'équipe, sans stratégie précise pour guider cette croissance. Les premiers efforts pour définir une stratégie ont été faits en 2019 avec l'écriture d'un projet associatif⁶, puis la rédaction en 2020-21 d'une première stratégie pluriannuelle 2022-2024⁷.
- En dehors de quelques sujets spécifiques sur lesquels l'organisation a décidé de s'engager proactivement, le développement de la structure reste encore largement guidé par le support à ses principaux partenaires et bailleurs (notamment les 2 principaux qui représentent jusqu'à présent régulièrement 70/80% de ses revenus annuels), en tant qu'ONG « support ». En raison

² <https://cartong.org/fr/nos-activit%C3%A9s>

³ <https://cartong.org/fr/geong>

⁴ <https://www.im-portal.org/>

⁵ Plus d'informations sur <https://cartong.org/fr/notre-histoire>

⁶ https://cartong.org/sites/cartong/files/2019-05%20Projet%20Associatif_CartONG.pdf

⁷ Contexte d'élaboration et résumé sur <https://cartong.org/fr/news/cartong-fierte-introduire-premiere-strategie-pluriannuelle-pour-periode-2022-2024>

de ce fonctionnement et modèle économique, la capacité de l'ONG à être proactive et à prendre des initiatives au-delà des projets avec ses partenaires reste limitée.

- Les équipes de CartONG et en particulier les responsables de projet ont donc jusqu'à présent travaillé et géré leurs relations avec les partenaires avec beaucoup d'autonomie, sans avoir à tenir compte d'une stratégie précise, les choix étant principalement basés sur les opportunités (techniques, thématiques, partenariales, etc.).
- La direction de CartONG a tenté ces dernières années de réduire les silos entre projets, en mettant en place différents espaces d'échange et rôles transversaux (pôles thématiques, temps d'échange entre chefs de projets, temps d'apprentissage transversaux, etc.). L'organisation a visé historiquement d'avoir une hiérarchie relativement horizontale, même si la compréhension de cette notion varie en interne. Si cela a permis de réduire considérablement le cloisonnement entre projets, cela a pu générer des lourdeurs et des améliorations sont encore nécessaires pour continuer sur cette voie tout en restant efficaces et en répondant aux priorités des partenaires.
- Un effort parallèle a été fait pour améliorer les méthodes et outils de gestion de projet au sein de chaque projet (notamment via une formation à tous les chefs de projet fin 2019).
- Un travail a également été fait dernièrement en lien avec le bureau pour mieux structurer la fonction de direction, avec la création d'un second poste de directeur (direction en binôme), la directrice administrative et financière (arrivée début 2020) et une formalisation de l'espace managérial collégial. Enfin, les fonctions supports ont également été renforcées avec la formalisation progressive de postes dédiés (DAF donc, mais aussi logistique, RH, communication, informatique...).
- Une partie de l'équipe de CartONG travaille à distance (en France et à l'étranger) et l'équipe est multiculturelle, avec un fonctionnement bilingue français/anglais.

CartONG fait donc face aujourd'hui à un certain nombre de questionnements, défis voire contradictions liées à ces importantes évolutions récentes. Si un diagnostic complet serait nécessaire pour identifier l'ensemble des problématiques à traiter, un certain nombre ont déjà été listées :

- L'organisation vise un modèle participatif en interne mobilisant toute son équipe pour la définition de ses orientations et activités. Néanmoins, cette philosophie ne fait actuellement pas l'objet d'une définition et d'un choix de méthode(s) clair (sociocratie, gouvernance partagée, CNV, etc.). **Comment clarifier ces concepts, étudier et débattre des modèles de management possibles (risques/opportunités) et faire un choix collectif ?**
- Les processus de prise de décision, les instances, les rôles/responsabilités, et les postes (AG, bureau, comité de direction, responsables de projets, facilitateurs de pôles...) ne sont pas totalement formalisés et/ou suffisamment dimensionnés. **Comment formaliser ces processus/instances/rôles tout en maintenant une forme d'adaptation aux individus (dans une structure restant à taille humaine), et en laissant la place à la prise d'initiative ?**
- CartONG est structurée comme de nombreuses associations employeuses françaises, avec une équipe de direction permanente à qui le bureau/conseil d'administration délègue la gestion opérationnelle des activités et le management des équipes. Cet équilibre du pouvoir peut être délicat entre les priorités opérationnelles portées par la direction et la vision stratégique du bureau. **Comment assurer des méthodes de prise de décision participatives (notamment pour les salarié-es), efficaces mais respectant aussi le cadre légal associatif avec une gestion strictement désintéressée ? Serait-il pertinent d'envisager une autre forme**

juridique pour la structure permettant d'institutionnaliser la participation/le pouvoir des employé-es (p. ex. coopérative), et avec quel impact ?

- La volonté de promouvoir la participation interne ne peut pas être imposée et doit s'appuyer sur les envies et disponibilités individuelles. Le manque de clarté et la complexité perçue des processus décisionnels a pu entraîner une faible appropriation et participation aux décisions collectives transversales. **Comment pousser l'appropriation par toute l'équipe des processus proposés et la maintenir au fil du temps ?**
- La structure vise une forme de transparence en interne pour le partage d'information, ce qui peut être contraint par des obligations légales ou par la diversité de son équipe (qui nécessite une communication interne renforcée). **Comment proposer une transparence interne adaptée sans trop perturber le fonctionnement au quotidien et en respectant les réglementations et impératifs en protection des données et confidentialité notamment ?**
- L'objectif de transversalité et d'avoir des processus formalisés ne doit pas non plus faire perdre en agilité et/ou en efficacité à l'organisation. De la même façon, les évolutions devront prendre en compte les contraintes extérieures liées à notre positionnement d'organisation support devant s'adapter à ses partenaires (qui fonctionnent parfois verticalement/dans des contextes d'urgence), ainsi que les contraintes budgétaires afférentes. Enfin, le lien entre les enjeux de gouvernance et de management d'une part, et de RH d'autre part, doit être suivi, notamment pour les enjeux de recrutement/attractivité, de croissance maîtrisée, de motivation des staffs, etc. **Comment mettre en place des processus réalistes vis-à-vis de ces différentes contraintes partenariales, économiques et pragmatiques ?**

Les instances associatives et de management de l'association ont identifié depuis plusieurs mois qu'un accompagnement extérieur était nécessaire pour traiter ces différentes questions, objectiver le diagnostic et proposer des scénarios d'évolution. Le renforcement de la gouvernance et du management de CartONG a ainsi été identifié comme une composante de la mise en œuvre de la stratégie pluriannuelle 2022-24 via un objectif en tant que tel de celle-ci, et nécessitant absolument un appui extérieur.

2. OBJET DE LA MISSION

Dans ce contexte, l'objectif général de la mission est d'accompagner CartONG dans l'amélioration de son efficacité et de sa capacité à mettre en œuvre sa stratégie pluriannuelle, par l'évolution de ses processus de gouvernance et de management.

Afin d'atteindre cet objectif, l'association a identifié des activités pouvant être intégrées dans la future proposition de méthodologie :

- Réaliser un diagnostic collectif partagé des processus réels (en partant du vécu et de la documentation existante) et identifier des lacunes (processus prévus mais non opérationnels, ou en comparaison d'autres organisations) ;
- Faire une analyse des attentes en termes d'évolution par l'équipe salariée et le bureau, avec l'objectif de permettre une expression personnelle de chacun-e ;
- Définir, discuter collectivement puis arbitrer des scénarios d'évolution, en considérant leur impact (financier, RH) ;
- Préparer et accompagner la validation du plan d'action.

Les résultats attendus de la prestation sont :

- L'établissement d'un diagnostic partagé et objectif à l'aide d'un regard extérieur de la situation et des attentes des différentes parties prenantes au sein de l'organisation pour l'évolution du management et de la gouvernance ;
- L'élaboration participative d'un plan d'action pour faire évoluer (sur la période 2022-24) de façon interactive et vivante les mécanismes de décision, les fonctions managériales, et les instances de gouvernance.

3. DURÉE DE LA MISSION ET MODALITÉS FINANCIÈRES

Le **budget maximal prévu pour la prestation est de 24 500€ TTC, tous frais compris**, pour une mise en œuvre souhaitée de mars à octobre 2022 (cf. Calendrier plus bas).

La prestation est cofinancée par le Fond de renforcement institutionnel et organisationnel (FRIO)⁸ de Coordination Sud, et par les fonds propres de l'organisation, et devra inclure un bilan ONG / prestataire(s) / chargé-e de mission FRIO à l'issue de la mission. L'objectif général du FRIO, soutenu par l'Agence Française de Développement et le MAE, est de renforcer l'efficacité, le professionnalisme et l'adaptabilité des ONG françaises, dans leur complémentarité avec les autres acteurs de la coopération, dans le cadre de leur mission de renforcement des sociétés civiles du Sud.

4. MODALITÉS D'INTERVENTION

Les parties prenantes impliquées dans le projet seront les suivantes :

- Le conseil d'administration/bureau (les deux instances étant fusionnées depuis le début de l'association du fait de sa petite taille) élu par l'Assemblée Générale, comprenant 8 personnes, dont une présidente, 2 vice-président-es, un trésorier et 4 membres ayant chacun une délégation. Le bureau se réunit de façon mensuelle en visio (avec participation consultative des directrices et si besoin d'autres membres de l'équipe) et rencontre la direction salariée au moins 2 fois par an. Il co-validera avec l'équipe de direction le plan d'action, et participera tout du long de la prestation à alimenter la réflexion.
- Les 2 directrices (directrice technique et DAF – qui sont à niveau de responsabilité égal, il n'y a pas de directeur-trice général/exécutif) et les 4 autres responsables de projet seniors membres du comité de direction (CartONG management team), instance de décision collégiale qui co-validera avec le bureau le plan d'action.
- L'ensemble de l'équipe permanente de l'association⁹ sera impliqué de façon participative dans le diagnostic, la réflexion sur les propositions, et pourra s'exprimer sur les scénarios proposés. Des

⁸ <https://www.coordinationsud.org/dispositif-frio-renforcement-ong/>

⁹ Ce qui inclut les salarié-es et consultant-es réguliers, et de façon optionnelle pour eux les stagiaires et services civiques. Il n'est pas prévu à ce stade d'inclure dans la réflexion large l'ensemble des adhérent-es et bénévoles de l'association, qui seront représentés par le bureau (sauf validation statutaire requise en AG).

espaces différenciés pourront être proposés selon le niveau de responsabilité et/ou le type d'activité pour fluidifier les échanges. Cela inclut en sus du comité de direction, une dizaine de responsables de projets ainsi que des niveaux de management intermédiaires (coordinateurs)¹⁰ et globalement l'équipe technique de l'association mettant en œuvre les projets, et les fonctions support (fortement renforcées ces dernières années : communication, RH, logistique, protection des données, animation bénévole, etc.).

L'organigramme complet de CartONG est disponible pour les candidat-es à ce lien : <https://cloud.cartong.org/s/SWA2qbzTk9dwcXa>

Un groupe de 3 membres du bureau et 3 du comité de direction sera chargé du pilotage de l'action, c'est-à-dire de valider les orientations prises et assurer le lien avec l'ensemble du bureau et du comité de direction. Parmi eux, un binôme de pilotes (1 bureau/1 comité de direction) sera chargé de la coordination de la prestation (calendrier, suivi des actions, mises en relations, etc.). Le membre du binôme issu du comité de direction fera office de chef de projet et sera l'interlocuteur au quotidien du prestataire. Le bureau et le comité de direction (14 personnes en tout) seront *in fine* en charge de l'arbitrage collectif des choix effectués.

Les décisions pourront s'appuyer sur les instances existantes (réunions bimensuelles du comité de direction et mensuelles du bureau) et/ou sur des réunions régulières du groupe de pilotage.

La consultance sera en charge de proposer et mettre en œuvre une méthodologie d'animation participative aux différentes étapes du processus, incluant l'ensemble de l'équipe permanente, avec une vigilance pour assurer une expression équitable des différents niveaux de responsabilité (et pas uniquement des plus seniors / hauts placés dans la hiérarchie) et de la diversité des points de vue (background culturel, profil professionnel, pôles, etc.). Le consultant devra également employer des techniques de communication interpersonnelle adaptées permettant dans un premier temps de mettre en lumière les éventuels désaccords sous-jacents au sein de l'équipe et dans un second temps des prises de décision collectives et partagées (en dépit des éventuelles visions différentes, p. ex. décision par consentement).

Le suivi des actions prévues sera fait en parallèle du suivi/évaluation de la stratégie pluriannuelle de CartONG dans le cadre de laquelle elles s'inscriront.

5. PRODUCTION DES LIVRABLES

Les livrables attendus à l'issue de la consultance sont les suivants :

- Un diagnostic partagé (écrit) des processus actuellement en place et de leurs lacunes, se basant sur la documentation et les premiers éléments de diagnostic compilés par CartONG, et sur une consultation collective conçue et animée par la consultance.
- Une analyse des attentes en termes d'évolution préparée, animée et rédigée par la consultance, suite à un échange participatif avec l'équipe salariée et le bureau.

¹⁰ Le ratio de membres du management est relativement élevé du fait de la multiplicité et diversité de petits projets.

- Des scénarios d'évolution de la gouvernance et du management de l'organisation, qui seront proposés par la consultance et discutés avec le bureau et le comité de direction notamment sur leur impact potentiel.
- Un processus de débat participatif avec l'ensemble de l'équipe, puis d'arbitrage par le comité de direction et le bureau de l'association, qui seront tous deux proposés et animés par la consultance, avec production d'un rapport sur le déroulé et le résultat de ces débats et arbitrages. Ce rapport devra également inclure des points de vigilance ou des recommandations pour la suite du processus (mise en œuvre du plan d'action, actions à envisager pour limiter certains risques, etc.).

Le plan d'action sera pour sa part préparé, validé et mis en œuvre par CartONG. Il est simplement attendu de la consultance, un rôle de conseil et/ou relecture sur cet aspect (fidélité à la teneur des échanges, proposition de chronologie des actions, etc.).

6. PROFIL DE LA CONSULTANCE

Les compétences et expériences suivantes sont attendues :

- Connaissances avancées sur la gouvernance et le management des organisations à but non lucratif (notamment associatif), et plus spécifiquement des organisations innovantes/en forte croissance
- Connaissance et expérience d'accompagnement d'organisations sur différents modèles managériaux, à préciser par les candidat-es (p. ex. gouvernance horizontale/partagée, entreprise libérée, sociocratie, etc.)
- Expérience de l'accompagnement de collectifs sur des sujets stratégiques et potentiellement sensibles, en précisant les méthodes employées par les candidat-es (p. ex. CNV, etc.)
- Compétences et références en animation de processus d'intelligence collective et notamment construction de méthodologie participative, facilitation d'ateliers collectifs, processus d'enquête / d'expression inclusifs, etc.
- Maîtrise avancée du français et de l'anglais (une partie significative de la documentation à étudier est en anglais, des entretiens et des réunions pourront avoir lieu également en anglais)

Les compétences et expériences suivantes seront un atout :

- Connaissance du fonctionnement d'organisations de type support/B2B et des contraintes induites sur le management
- Connaissance du secteur de la solidarité internationale et des ONG françaises

Il est envisagé à ce stade plutôt une consultance individuelle, afin que le/la prestataire ait une vue d'ensemble des problématiques et des enjeux personnels et culturels au sein de la structure. Cependant, une petite équipe aux responsabilités bien définies (p. ex. un-e spécialiste des modèles organisationnels et une personne davantage dédiée à l'animation des temps de débat) sera également éligible.

7. CALENDRIER DE RÉALISATION DE L'ACTION

CartONG prévoit une mise en œuvre du projet sur la durée de l'année 2022, avec :

- La compilation documentaire par CartONG pendant la sélection du prestataire en janvier-février ;

- Une phase de diagnostic et construction des scénarios entre mars (*démarrage de la prestation*) et mai environ, débouchant sur des arbitrages juste avant l'été (juin/juillet) ;
- La préparation du plan d'action et son démarrage à l'automne (septembre/octobre, *fin de la prestation*) ;
- La documentation/clôture du projet durera ensuite jusque fin novembre, date de fin d'éligibilité des coûts (cofinancement FRIO). Le plan d'action se poursuivra ensuite par sa mise en œuvre.

Ce calendrier prévisionnel sera bien sûr à affiner dans la proposition méthodologique mais se base sur les périodes de surcharge de travail habituelles de CartONG à éviter (dernier trimestre), et sur le cycle décisionnel de l'équipe de direction et du bureau (séminaires biannuels en janvier et juillet). D'éventuelles modifications nécessitant une validation en Assemblée Générale feront a priori l'objet d'une AG extraordinaire, le calendrier de l'AG ordinaire de CartONG (mai/juin) ne s'y prêtant pas.

8. MODALITÉS DE REMISE DES PROPOSITIONS

Les propositions incluront le contenu suivant :

- Une proposition technique incluant la méthodologie et le calendrier envisagé (20 pages maximum), le CV du/des intervenant·es et au moins 3 références de mission similaires avec contact des client·es ;
- Une proposition financière en euros TTC indiquant le nombre de jours de mission et le taux journalier, spécifiant expressément les éventuels frais annexes envisagés (déplacements notamment).

À noter que l'organisation d'éventuels ateliers / séminaire collectif sera directement pris en charge par CartONG (location de salle, restauration, impressions, etc.). Le consultant aura seulement la charge de son propre déplacement et d'un éventuel matériel d'animation spécifique.

Les offres seront envoyées à l'adresse admin@cartong.org en incluant dans l'objet [Offre - Consultance gouvernance et management - Nom du candidat].

Pour toute demande d'information, vous pouvez contacter Martin Noblecourt, responsable de projet, et Edmond Wach, vice-président, à la même adresse avec pour objet [Question - Consultance gouvernance et management - Nom du candidat].

La date limite de réception des offres est le 7 février 2022 à 12h (CET).

Un entretien sera organisé avec les candidat·es pré-sélectionné·es suite à la réception des offres.

La notation des offres prendra en compte la qualité de la proposition méthodologie et la compréhension des enjeux et du calendrier de CartONG, l'expertise et expériences pertinentes du/des candidat·es, ainsi que l'adéquation de la proposition financière aux contraintes et le nombre de jours de consultance proposé.