

Frio : Elaboration des termes de référence

1. Présentation de l'association et du contexte

L'histoire de l'ALDA, Association Européenne pour la Démocratie Locale prend racine dans les Balkans où des Agences de la Démocratie Locale sont établies à l'initiative du Congrès des Pouvoirs Locaux et Régionaux du Conseil de l'Europe dès 1993 afin de recréer du lien entre société civile et autorités locales.

L'ALDA en tant que telle, a été créée en 1999 en tant qu'organisation parapluie des Agences de la Démocratie Locale, avec pour but de les renforcer en fournissant un appui dans la mise en réseau, le développement et la gestion de projet, ainsi qu'en répondant aux lignes directrices émises par le Congrès des Pouvoirs Locaux et Régionaux du Conseil de l'Europe.

Au cours de son développement, l'ALDA a acquis une grande expertise dans le domaine de la participation citoyenne et la coopération décentralisée. Cette expertise reconnue l'a amené à accroître le nombre de ses membres qui dépasse aujourd'hui 250. Constitués d'autorités locales et régionales, ainsi que d'organisations de la société civile issus de plus de 40 pays (UE et non UE), ils représentent les premiers bénéficiaires de l'action de l'association. Nos principales régions d'interventions sont : les pays de l'Union Européenne, les pays des Balkans Occidentaux, les pays du partenariat oriental et du voisinage Sud. En 2020 l'ALDA a adopté une stratégie pour atteindre un niveau mondial et a débuté des activités en Afrique sub-saharienne ainsi qu'en Asie centrale.

L'Assemblée générale annuelle présente les grandes orientations et le bilan de l'année écoulée. Elle élit tous les 4 ans un Conseil d'Administration composé de 12 membres, ainsi qu'un Bureau qui dispose de 5 membres dont le Président, 3 vice-Présidents et un Trésorier. La Secrétaire Générale est responsable du travail quotidien de l'organisation ainsi que de la préparation des réunions statutaires. Le coordinateur du secrétariat soutient la Secrétaire Générale dans l'ensemble de ses activités, et en particulier dans la préparation des réunions statutaires ainsi que dans l'amélioration continue de la gestion des équipes réparties dans les 6 bureaux. L'association a récemment mis en place des hubs thématiques autour de sujets de prédilection, ainsi que des zones géographiques dans lesquelles elle est active. L'ALDA dispose de 6 bureaux, situés à Strasbourg, Bruxelles, Vicenza, Skopje, Chisinau et Tunis. Dans un constant effort d'amélioration de ses pratiques, l'ALDA a adopté des documents de référence incluant : un document politique pour l'égalité des genres et contre les discriminations contenant des principes que nos membres et notre personnel sont invités à observer dans le cadre des activités de l'association.

La Commission Européenne représente le premier bailleur de fonds avec une part qui se situe aux environs des 80%. Le reste des ressources provient des cotisations des membres, de projets financés par d'autres fonds que ceux des institutions européennes ainsi que par des fondations privées.

Le contexte dans lequel l'ALDA œuvre a évolué extrêmement rapidement au cours des dernières années, que ce soit du point de vue interne avec une croissance significative ou externe avec des facteurs d'ordre économique, social, géopolitique ou sanitaire. Dans une approche d'amélioration continue, la Secrétaire Générale a identifié un besoin d'appui particulier du fait de l'ampleur des changements depuis 2020. Avec l'accord avec le Conseil d'Administration qui suit les progrès de notre cette démarche lors de ses 3 réunions annuelles, nous avons sollicité

diagnostic organisationnel FRIO pour nous aider dans notre démarche d'introspection et d'amélioration structurelle.

Ce diagnostic a été l'occasion d'identifier les points forts et les points d'amélioration de notre organisation, nous préparant de manière significative à travailler à la résolution de ces problématiques dans le cadre d'un Grand FRIO. La situation avait été clairement expliquée dans une demande soutien FRIO précédente dans les termes suivants :

Affectée par la pandémie mondiale, ALDA fait face à un turnover important. En effet, l'organisation a toujours été confrontée à un turnover plus ou moins important, cependant celui-ci s'est accentué depuis 2020. En moyenne, les salariés restent entre 2 et 3 ans puis quittent l'organisation pour d'autres opportunités professionnelles. Cette situation a un impact sur les salariés qui doivent gérer le départ de leurs collègues, mais aussi l'accueil d'une nouvelle personne. Le problème se pose également pour la Direction : comment pallier ce problème ?

L'association connaît également depuis peu un changement d'échelle assez important. ALDA a pendant longtemps été composée d'une petite équipe multifonction. Au fur et à mesure que l'association a pris de l'ampleur, il a fallu restructurer le fonctionnement interne, notamment à travers une augmentation de la spécialisation des tâches au sein des différents départements de travail pour gagner en efficacité. Aujourd'hui, l'association se situe entre deux échelles : avec plus de 50 employés elle n'est plus une petite organisation, mais elle n'a pas non plus l'échelle, ni les modalités de gestion, d'une grande organisation. Cette situation vient perturber le fonctionnement des différents départements et entraîne la confusion sur les tâches de chacun. En effet, la charge de travail étant importante et l'association faisant face à une période de transition, où trouver le temps d'adaptation ? Comment résoudre ce problème et mieux définir des limites pour chaque poste et départements ?

Lors de ce diagnostic organisationnel nous avons pu établir de manière inclusive les causes profondes des difficultés rencontrées, notamment les conséquences de la dépendance aux fonds européens, et développer sur cette base un plan d'action visant à adapter notre modèle socio-économique. En d'autres termes, les financements projet constituent un défi pour la gestion des ressources humaines, la relation avec les membres et la coordination en interne, tout en restant un mode de financement incontournable dans un contexte de généralisation du financement par projet.

En conséquence, le plan d'action élaboré contient quatre feuilles de route complémentaires qui contribuent donnent une méthodologie pour l'identification des aspects à adapter afin de renforcer la stabilité de notre association. Ces quatre feuilles de route concernent : la durabilité financière, la stratégie RH, la coordination interne et la coordination externe. Parmi ces quatre axes, la question de la stabilité financière, et dès lors, du modèle économique a été identifiée comme le domaine prioritaire dans la mesure où un grand nombre des défis identifiés dans les autres domaines proviennent du modèle socio-économique qui est actuellement utilisé.

En plus de ces défis internes, l'évolution rapide du contexte géopolitique, notamment avec des conflits ouverts, nous amène à intégrer de nouveaux aspects dans notre modèle socio-économique. La crise COVID ou la guerre en Ukraine ont notamment conduit l'ALDA à intervenir sur fonds propres en soulignant le besoin d'agilité face à des crises imprévisibles. Pour faire face à ce type de situation, l'ALDA a entrepris de constituer un fond de réserve proportionné à ces besoins financiers, ainsi qu'une équipe interne qui assure un suivi précis du cashflow et mesure les risques tout au long de l'année. Cela complète le travail rigoureux de l'équipe administrative et des experts comptables qui nous soutiennent dans nos efforts. Ce comité de suivi du flux financier a permis de prendre des mesures, notamment en diversifiant les sources de financements via une offre de soutien et de formation à destination des membres et partenaires.

Dans nos efforts d'amélioration continue, le secrétariat, le département administratifs et financiers, ainsi que le département de développement de projets et le département de mise œuvre des projets ont mis en place un certain nombre de mesures visant à améliorer la situation. D'une part, un instrument de gestion de cashflow a été adopté de manière à limiter le risque financier. D'autre part un mécanisme de coordination entre le département de développement de projet et le département de la mise en œuvre des projets de manière à fluidifier le passage du développement à la mise en œuvre de ces projets. Enfin, notre association a mis en place un groupe de travail

pour renforcer les capacités des OSCs. Ce groupe de travail est épaulé par un membre de notre conseil consultatif dont l'expertise nous aide à identifier nos propres défis. Il permet aussi de capitaliser le travail de nos membres et partenaires sur les modèles socio-économiques. Enfin, l'ALDA s'est dotée d'un groupe de travail interne pour l'égalité des genres et contre les discriminations dont la mission a été d'élaborer un document de référence pour les membres et le personnel et d'assurer sa mise en œuvre et son amélioration.

Ces mesures ont permis d'améliorer sensiblement la situation de notre association, mais un certain nombre d'incertitudes pèsent encore, notamment en termes de charge de travail, de mobilisation de l'expertise ou encore de développement de notre réseau.

Ainsi nous attendons un soutien qui nous permette de mieux maîtriser la croissance de notre association en rendant notre modèle plus agile, notamment en diversifiant les sources de financements ou en établissant des mesures qui permettent de réduire l'incertitude auxquelles est contrainte toute organisation qui se finance via l'attribution de projet.

2. Objet de la mission

Objectif général

Faire d'ALDA à l'horizon 2025 une organisation efficace et solide en termes de durabilité économique.

Objectif spécifique

Définir et tester un modèle économique plus durable pour ALDA, capable de contenir les risques économiques, de consolider les différentes sources de revenus et d'assurer un cadre de croissance adéquat en ce qui concerne ses actions et ses employés.

3. Durée de la mission et modalités financières

La durée de la mission est estimée en 30 jours sur 12 mois à répartir selon le plan d'action défini avec l'équipe de ALDA. La somme prévue pour l'ensemble de la mission est de 24000€, tous frais accessoires inclus, notamment les frais liés aux déplacements.

Voici une liste indicative des activités identifiées (négociable avec le consultant).

Activités	Rôle de l'organisation	Period/Jour de consultance externe
A1: Analyse du modèle de business au présent	<ul style="list-style-type: none"> Entretiens/consultations avec les représentants du Secrétariat et des départements, y comprises des visites aux différents bureaux de l'ALDA Contribution aux critères d'analyse Analyse documentaire 	8 jours
A2: Analyse bibliographique et recherche d'autres modèles financiers et des opportunités de répliquer/adapter des bonnes pratiques au cas de l'ALDA	<ul style="list-style-type: none"> Analyse bibliographique Recherche et sélection d'exemples de modèles et identification préliminaire des points en commun avec le modèle de l'ALDA en vue d'une étude plus approfondie 	2 jours

A3: Identification des scénarios de business modèle les plus appropriés pour l'ALDA	<ul style="list-style-type: none"> • Co - définition des critères d'évaluation des scénarios potentiels, en fonction de leurs intérêt pour l'ALDA et de leurs faisabilité • Entretiens avec le staff, inter et intra départementales, sur les impacts des changements 	8 jours
A4: Identification, validation et mise en oeuvre d'un business modèle durable et fiable: pilote, évaluation, ajustement	<ul style="list-style-type: none"> • Mise en place du modèle pilote, qui comprendra l'identification des personnes responsables et les rôles de chacun 	5 jours
	<ul style="list-style-type: none"> • Contribution à l'évaluation mi - terme du pilote et formulation des recommandations pour l'ajustement (mois 9); • Révision finale des critères testés et recommandations pour le suivi (mois 12) 	7 jours

Modalités financières

Les versements seront effectués sur présentation et validation des time sheets et des livrables tous les trois mois.

Le dossier faisant l'objet d'un cofinancement du FRIO, un bilan tripartite ONG, prestataire(s) et chargé-e de mission Frio sera à prévoir à l'issue de la mission.

4. Modalités d'intervention

Pilotage et parties prenantes

L'action sera suivie par la Secrétaire Générale de l'association, soutenue par un groupe de travail appelé "équipe qualité" et sa mise en oeuvre sera présentée au Conseil d'Administration qui se réunit au moins 3 fois par an. Le groupe de travail qualité, qui est en train d'être mis en place, a pour mandat de suivre le processus de certification à la norme ISO 9001, de faciliter la coordination interdépartementale, les processus de conception de projet, de mise en oeuvre et de gestion administrative. L'équipe qualité est formée par les Responsables des Départements, notamment de Développement, Implémentation et Administrative-Financier. Elle constitue un outil idéal et prêt à l'emploi pour assurer le lien entre le terrain et le pilote de l'action.

ALDA a commencé en Janvier 2023 un parcours de renforcement organisationnel orienté à la certification qualité ISO 9001 qui va faciliter significativement la construction d'un terrain fertile pour un processus de croissance plus viable.

Pour le suivi de l'action, l'équipe qualité aura des réunions régulières, idéalement une fois par mois, établies selon le calendrier défini avec le consultant sur les étapes clés.

Comme déjà effectué pendant la phase de diagnostic FRIO, deux personnes seront chargées de garder les contacts avec le consultant externe. Il s'agira en particulier du responsable des ressources humaines, qui est la même personne responsable du processus qualité ISO 9001. Ceci permettra de coordonner au mieux les efforts que l'on a commencé pour la certification et pour le FRIO, et de maximiser les effets sur les deux parcours.

L'autre personne qui sera chargée des contacts avec le consultant FRIO sera le coordinateur du Secrétariat. Ceci pour garantir toujours une relation étroite entre le FRIO et la Direction de l'ALDA et assurer la cohérence avec la stratégie de l'association pendant tout le parcours.

Le Conseil de Coordination (présidé par la Secrétaire Générale, réunissant les directeurs, les Responsables des départements et des Unités géographiques) sera mobilisé pour faire le lien avec leurs équipes respectives et

contribuer efficacement aux ateliers. La Secrétaire générale sera également particulièrement mobilisée pour assurer un suivi des activités et communiquer avec les membres du conseil d'administration qui pourront être mobilisés en cas de besoin.

Au niveau plus strictement méthodologique, l'expert FRIO et l'ALDA pourront employer des méthodologies différentes de réalisation des activités. En particulier, ceci pourrait inclure:

- Des entretiens en groupe. Ces rencontres devront être bien préparées par l'expert et les personnes clé de l'équipe qualité, et devront envisager : un ordre du jour clair, un environnement favorable à la prise de parole (si le groupe est large, prévoir une subdivision en groupes plus petits), une facilitation au cas où cela serait nécessaire, comme pour coordonner des groupes petites et/ou pour récolter les feedback des collègues (e.g. modalité "World café").
- Des entretiens individuels. Il est possible que certaines informations soient mieux récoltées au niveau individuel. Cela peut éviter l'influence/la pression du groupe, ou permettre de récolter des points de vue différents, comprendre les rôles spécifiques de chacun et la perception que la personne a de son propre rôle, etc. Les entretiens devront être préparés à l'avance par le consultant et réalisés dans un environnement favorable qui puisse mettre à l'aise l'interviewé/e.
- De dynamiques de groupe spécifiques, orientées à faire ressortir des inputs précis. Ceci peut être utile surtout pour aborder des sujets complexes au sein de l'association, où il est difficile de comprendre les causes et conséquences et une facilitation spécifique peut être requise (est-il un problème des finances réellement lié au finances ou plutôt à l'organisation interne? (e.g. [Civil Society Toolbox](#)). Par exemple, il peut être utile d'utiliser des méthodologies de mapping interactif pour comprendre comment les différents rôles sont reliés entre eux, comment sont réparties les responsabilités, etc. afin de planifier un travail plus efficace. Il est possible de le faire par le biais des stratégies de mapping interactif.

Il convient de mentionner que l'ALDA est déjà en train de mettre en place des méthodologies de travail qui visent à rendre plus fluide la coordination interne, l'efficacité et la bonne qualité du travail réalisé, et que grâce à FRIO nous visons à améliorer cette dynamique.

Par exemple nous avons créé six "hubs thématiques" (environnement, jeunes, digitalisation, participation citoyenne, non-discrimination et droits humains et migration). Les hubs sont constitués d'équipes transversales qui intègrent le personnel des différents départements. Ils sont coordonnés par un collègue expérimenté et compétent sur la thématique concernée. Les hubs seront utiles pour coordonner le travail et unifier les informations sur ses thématiques, éviter la dispersion des résultats et faciliter la coopération entre le département développement et le département de gestion projets.

5. Production des livrables

Documents qui devront être remis par la consultance durant la mission :

- Recherche préliminaire sur les modèles socio-économique
- Compte rendu des questionnaires avec les membres et partenaires clés de l'ALDA
- Diagnostic du modèle économique de l'ALDA
- Compte rendu des ateliers avec les personnels de l'ALDA
- Plan d'action et recommandation

6. Profil de la consultance

Le profil souhaité pour la réalisation de cette mission de consultance devra présenter :

- Une expérience dans le champ des compétences économiques liées à la construction d'un business plan
- Une expérience dans la gestion des ressources humaines
- Une expérience dans le champ de la solidarité internationale
- Une expérience dans les domaines d'intervention suivants : associatif, collectivités territoriales
- Références sur des missions similaires
- Langues requises : Anglais, Français, l'Italien serait un plus

7. Calendrier de réalisation de l'action

La mission commencera le 15 décembre 2023. Afin de prévoir au mieux le déroulement de la mission, nous précisons que nous tiendrons les événements suivants :

- Retraite annuelle pour le personnel fin Janvier 2024 (important pour rencontrer la plus grande partie du personnel)
- Conseil d'administration Février-Mars 2024 (région Istrie) (pour interview avec les membres du CA)
- Assemblée Générale : mois de Mai 2024, Barcelone

8. Modalités de remise des propositions

La date limite de réception des offres est le 1er décembre 2023. Les propositions devront contenir :

- la proposition technique et financière du/de la prestataire
- un CV actualisé
- des références

Une réponse aux propositions sera donnée dans un délai de deux semaines après la date buttoir du 1^{er} décembre 2023

Contact : Adrien Licha, Coordinateur du Secrétariat, adrien@aldaintranet.org