

# Termes de référence pour une mission de coachings sur les consortiums et les fusions d'organisations dans le secteur de la coopération non-gouvernementale

## 1. Pouvoir adjudicateur

---

ACODEV, Fédération francophone des ONG de coopération au développement.

Contact : Quai du commerce, 9, 1000 Bruxelles, Tel : 02 / 219.88.55.

Responsable : Raphael Maldague, Directeur.

Personne de contact pour cette mission : Raphaël Maldague, email : rm@acodev.be

## 2. Contexte

---

### 2.1. Contexte institutionnel

ACODEV, en tant que fédération des organisations de la société civile (OSC) de coopération au développement, organise pour ses 74 organisations membres plusieurs services. Parmi ces services on peut citer le fait de les accompagner dans des trajectoires de réflexion et/ou de les appuyer dans des processus d'amélioration ou de changements organisationnels. Dans ce cadre, depuis 2019, la fédération a mis sur pied une trajectoire de réflexion sectorielle intitulée « Vision 2030 »<sup>1</sup>. L'objectif est de réfléchir ensemble à l'identité et au rôle du secteur afin de renforcer sa crédibilité et d'améliorer son ancrage dans un contexte belge et international en mutation. Après une première phase d'identification, les enjeux suivants ont été retenus comme thèmes de travail :

1. La solidarité et la diversité au sein du secteur des OSC
2. La gouvernance et le plaidoyer du secteur
3. Les relations du secteur avec ses partenaires et/ou d'autres secteurs (notamment le secteur privé)
4. L'autonomie du secteur et ses sources de financements

Sur cette base, le secrétariat de la fédération a été accompagné par une équipe de consultants (SPIRAL - Uliège), pour mettre en place plusieurs groupes de travail et de réflexion (un par enjeu)

---

<sup>1</sup> A noter que d'autres trajectoire similaire ont déjà été menées par le passé et en particulier la trajectoire « Vision 2020 » qui a débouché sur la publication d'un document intitulé : « *Quel avenir pour les ONG belges dans la coopération internationale du 21ème siècle ?* » (Mars 2015).

durant la fin de l'année 2020. Ceci afin de dégager des constats puis des recommandations ou des pistes d'actions pour chacun de ces enjeux. La dernière étape fut l'organisation d'un forum en février 2021 pour restituer les travaux des différents groupes et débattre de leurs recommandations avec toutes les organisations membres de la fédération. Ces trois étapes ont fait l'objet d'un rapport rédigé par SPIRAL. La publication de ce rapport clôturait la première phase de cette trajectoire de réflexion.

A l'issue de cette première phase, le conseil d'administration de la fédération a été invité à définir des chantiers concrets permettant d'avancer sur les enjeux définis dans la phase 1. Parmi ces chantiers figure la question de la consolidation du secteur à travers la constitution de consortiums et des fusions d'organisations. En effet, lors des réflexions de la phase 1, de nombreuses organisations membres identifiaient comme réponse possible à un certain nombre d'enjeux la mise en place de consortiums au sein du secteur voire la fusion d'organisations. Si cela n'a rien de nouveau en soi, il s'agit tout de même d'un changement de paradigme assez important tout du moins pour les organisations de la coopération non-gouvernementale francophone. En effet, un mouvement de consolidation du secteur néerlandophone s'est déroulé dès la fin des années '90 notamment en réponse à l'apparition de pratiques managériales issues du secteur privé. Du côté francophone, cette tendance n'a pas réellement été suivie en tout cas pas jusqu'à la dernière réforme de la coopération non-gouvernementale de 2016.

## **2.2. Contexte externe et interne**

Depuis la fin du 20<sup>ème</sup> siècle, la coopération belge a subi de nombreuses réformes avec comme tendance de fond la volonté de normer le secteur pour accroître son efficacité, son efficience et développer une meilleure concentration et complémentarités des actions en particulier de la coopération non-gouvernementale<sup>2</sup>. Ce n'est certainement pas une tendance propre à la coopération belge car, au niveau international, la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide, adoptée en 2005, consacre cette même volonté. Cela étant, en Belgique, « *ce tournant gestionnaire a eu pour conséquence la réorganisation structurelle de la coopération au développement qui affecte tous les acteurs du secteur en mobilisant une même logique gestionnaire en guise de référence* <sup>3</sup> ». Alors qu'auparavant les OSC belges étaient relativement peu contrôlées, de nouveaux mécanismes d'audit et de reddition des comptes vont voir le jour à l'initiative de leur principal bailleur : l'état fédéral à travers la Direction générale développement (DGD). Dès 2005, les acteurs non-gouvernementaux se voient imposer un screening leur permettant d'obtenir une accréditation. Cette accréditation est la condition pour pouvoir obtenir des financements de la DGD. Cette nouvelle approche ne s'est pas fait sans heurt ni conséquences surtout si l'on observe le second screening mis en œuvre en 2015. En effet, plusieurs organisations n'ont alors pas réussi ce second screening et ont perdu leur accréditation et donc l'accès aux financements DGD.

Parallèlement au screening/accréditation, de plus en plus de mécanismes de contrôles et de reddition des comptes ont été institutionnalisés avec des conséquences importantes pour les OSC notamment au niveau de la gestion des ressources humaines (profil des collaborateurs plus gestionnaire, charge de travail administrative, multiplication des processus qualité, etc.). Cela n'est pas uniquement valable pour les modalités de financements de la DGD mais, de façon générale, la réglementation entourant les ASBL s'est complexifiée (TVA, GDPR, Codes des sociétés et associations, etc.) La pression que cela exerce dans le fonctionnement de certaines organisations est particulièrement ressentie par des organisations de taille plus réduite ou avec des financements plus limités car les conditions pour accéder aux financements sont identiques pour toutes les organisations. Dans le même temps, des coupes budgétaires dans les financements

---

<sup>2</sup> Voir à ce sujet notamment : CONTOR J., *Chorégraphies néolibérales. La disciplinarisation des ONG de développement belges*, 2020 (Thèse de doctorat, Université de Liège)

<sup>3</sup> Idem

de la DGD ont eu lieu dès 2016 qui ont contribué à créer un climat d'incertitude ou à diminuer les ressources de certaines organisations.

Dès lors, plusieurs organisations francophones réfléchissent depuis quelques années à se regrouper pour mutualiser des ressources et des expertises afin de réaliser des économies tant en termes de charge de travail que du point de vue financier. Dans le même temps, la DGD pousse, depuis la réforme de 2013-2016, les organisations à se regrouper en programmes communs afin de favoriser des synergies opérationnelles entre organisations. Le renouvellement des accréditations DGD des OSC se déroulant en 2025-2026, certaines organisations cherchent également à s'y préparer. Une des conditions pour déposer un dossier de demande d'accréditation étant la réalisation d'un plan stratégique sur 10 ans, les membres d'ACODEV doivent pouvoir se projeter dans le futur et expliciter leurs éventuelles démarches de rapprochement ou de changement organisationnel.

Dans ce contexte, en 2022, ACODEV a lancé un premier appel d'offre afin d'étudier les enjeux et les risques et conditions entourant cette consolidation du secteur et/ou le rapprochement de certaines organisations entre elles. Cette appel d'offre a donc mené à une première mission de consultance et la publication de deux documents de références :

- *Note d'orientation sur la consolidation du secteur et le rapprochement d'organisations*
- *Feuille de route pour l'organisation, la réflexion et la mise en place de rapprochements entre organisations*

Ceux-ci sont le fruits d'ateliers d'échanges, d'une enquête sectorielle, de débats en AG de la fédération, etc.

A l'issue de cette phase d'orientation, la fédération souhaite désormais offrir des coachings ou sessions d'appui à destination de ses membres qui souhaitent s'inscrire dans ce type de démarches de rapprochement ou mener plus largement des réflexions sur leur avenir et leur stratégie à 10 ans.

### **3. OBJECTIFS DE LA MISSION DE CONSULTANCE**

---

#### **a. Cible**

La mission d'appui est destinée aux membres d'ACODEV et doit tenir compte de la mission de consultance précédente ainsi que du contexte plus large tel que décrit ci-dessus.

#### **b. Objectifs**

Sur base des travaux et référentiels établis dans la phase précédente, la mission de consultance vise à accompagner la réflexion stratégique et institutionnelle des membres d'ACODEV d'un point de vue individuel (coaching d'une organisation) ou collectif (coaching commun de plusieurs organisations).

#### **c. Résultats attendus**

Pour chaque coaching d'organisation ou collectif d'organisations réalisé, un rapport de coaching est attendu explicitant :

- Les raisons et objectifs du coaching définis avec l'organisation
- Les enjeux, défis, et résultats du coaching
- Les recommandations et perspectives futures pour l'organisation ayant reçu le coaching

- Les points d'attention et recommandations pour la fédération

Un canevas sera proposé par les consultants sélectionnés. Ce rapport doit être fournis endéans les 30 jours ouvrables après la fin de chaque coaching à l'organisation concernée et à ACODEV. Ce document est confidentiel.

## 4. Calendrier prévisionnel et format de la mission

---

La mission de coaching se déroulera dès la signature du contrat jusqu'au 31 décembre 2024.

Le nombre exact d'organisations à appuyer qui bénéficieront de sessions de coaching par les consultants n'est pas connu à ce stade mais un minimum de trois organisations à appuyer est garanti.

Le contenu et la proposition de l'appui et du coaching doivent être développés par les consultants au cas par cas mais doivent correspondre à ce standard minimum :

- Une demi-journée de préparation du coaching en lien étroit avec l'organisation concernée ;
- Deux demi-journées d'accompagnement collectif avec la direction de l'organisation et les personnes jugées pertinentes (CA, AG, partenaires, etc.) ; Jusqu'à deux demi-journées supplémentaires peuvent être ajoutées aux deux premières demi-journées sur demande commune et argumentée des consultants et de(s) organisation(s) concernées à l'issue de la seconde demi-journée d'accompagnement.
- Un rapport avec des pistes et orientations précises pour le futur.

Pour cette raison, il est demandé aux soumissionnaires de présenter leur offre financière en mentionnant explicitement le cout demandé pour l'accompagnement d'une organisation en version courte (deux demi-journées d'accompagnement) et longue (quatre demi-journées d'accompagnement).

Il est important de préciser que le budget maximum de l'ensemble de toutes les sessions de coaching ne pourra pas dépasser 29.000 euros. Un monitoring financier sera donc nécessaire avant d'accepter le coaching d'une nouvelle organisation.

## 5. Modalités pratiques

---

Toutes les activités se dérouleront **en français**. Les consultants produisent le rapport en version électronique en français.

ACODEV identifie les organisations souhaitant obtenir un coaching et les mettent en contact avec le bureau de consultance/les consultants sélectionnés.

Les consultants sélectionnés assurent ensuite l'organisation des sessions de coaching sur base des besoins identifiés en dialogue avec l'organisation concernée et les référentiels fournis par ACODEV. Des outils/méthodes supplémentaires fournis par les consultants peuvent également être utilisés.

ACODEV affectera durant le temps de la mission une personne ressources disposant d'une large connaissance du secteur des ACNG pour accompagner les consultant.e.s dans leur travail si nécessaire. Au besoin, ACODEV peut également mettre à disposition des salles de réunions.

## 6. Profil du/des consultant.e.s

---

Le/la/les consultant.e.s doivent démontrer les compétences suivantes :

- Excellente connaissance des ASBL et du secteur des OSC de la coopération au développement tant en termes d'enjeux institutionnel et organisationnel que financier
- Expertise démontrée dans l'accompagnement de réflexion stratégique et de changements organisationnels ;
- Expérience de conseils, de médiation et de coaching ;
- Très bonne capacité d'analyse

La parfaite maîtrise du français est un prérequis indispensable.

## 7. Composition de l'offre

---

L'offre doit contenir au moins les 6 éléments suivants :

- 1) Une description d'approche pour les sessions de coaching ;
- 2) Une offre financière qui précisera : (1) le nombre de personnes-jours prévus par coaching, (2) le tarif journalier par consultant, (3) le tarif pour l'accompagnement d'une organisation (version courte et version longue) d'une organisation, (4) les éventuels frais annexes (déplacements, documents...) et (5) le prix total TVAC.
- 3) L'expérience pertinente et le CV de la ou les personnes mobilisées ;
- 4) Un engagement de disponibilité pour la réalisation de la mission.

## 8. Procédure

---

L'offre signée par une personne habilitée à représenter légalement le ou la soumissionnaire doit être envoyée pour le 14/08/2023 à 17h au plus tard à Raphaël Maldague : [rm@acodev.be](mailto:rm@acodev.be)

Cette appel d'offre est publié sur le portail qualité d'ACODEV et transmis à un certain nombre d'experts/consultants présélectionnés. Cet appel peut être retransmis mais la date de fin d'appel reste d'application.

Les offres soumises en consortium sont les bienvenues.

## 9. Critères de sélection

---

Les offres réceptionnées seront évaluées sur base d'une analyse cumulative : l'évaluation financière représentera 30% et l'évaluation technique représentera 70% du score total de l'évaluation.

Seuls les bureaux/candidats obtenant un minimum de 49 (70%) points sur la partie technique seront considérés pour l'évaluation financière.

Critères d'évaluation technique (maximum de 70 points):

1) Les compétences des consultants : 45 points

- Très bonne connaissance du secteur des OSC de la coopération au développement et des ASBL en général (15 points) ;
- Expertise démontrée dans l'accompagnement de réflexion stratégique et de changements organisationnels (10 points) ;
- Expérience de conseils, de médiation et de coaching (10 points) ;
- Très bonne capacité d'analyse et maîtrise des méthodes de collecte de données (10 points).

2) Méthodologie proposée : 25 points

Critères d'évaluation financiers (maximum de 30 points):

Les prix/honoraires tva. La formule suivante sera utilisée pour évaluer le critère financier:  $p = y (\mu/z)$ , où  $p$  = points pour l'évaluation financière d'une offre,  $y$  = nombre maximum de points pour l'offre financière,  $\mu$  = prix de l'offre la moins élevée,  $z$  = prix de l'offre évaluée.

---