



# Termes de Références

## Appel d'offre pour l'accompagnement de l'association ADEMA à l'élaboration de son plan stratégique 2018-2023

### 1/ Contexte de l'appel d'offre

ADEMA (Ansanm pou yon Demen Miyo an Ayiti) est une association créée en 2005 qui travaille dans le Nord-Ouest d'Haïti depuis sa création. Elle est composée d'une Assemblée Générale de 15 membres, d'un Conseil d'Administration de 5 membres et d'une Direction Exécutive. **Elle intervient actuellement sur 5 programmes** dans les domaines de l'Education, du Développement Local, de la Sécurité Alimentaire, de l'Eau Assainissement et Hygiène et de la Gestion des Risques et Désastre. Elle compte environ une soixantaine d'employés répartis sur les communes de Jean Rabel et Bombardopolis. Elle travaille sur les comportements et mentalités, et son approche est fondée sur le renforcement des capacités de ses partenaires locaux : mairies, associations de la société civile, services déconcentrés de l'Etat. Forte de son ancrage territorial et de son expertise, ADEMA accompagne les acteurs locaux dans la réalisation de leurs missions respectives (Appui technique, formations...).

Après 13 ans d'intervention dans la Région du Bas Nord-Ouest, regroupant les quatre communes de Baie-de-Henne, Bombardopolis, Jean-Rabel et Môle-Saint-Nicolas, ADEMA souhaite formaliser son orientation stratégique pour les 5 ans à venir, à partir d'un diagnostic interne et externe et d'une analyse de ses actions en cours. Ce Plan Stratégique lui permettra, à la fois, de réorienter ses interventions sur un plan géographique et thématique mais également de diversifier ses sources de financement. Ce plan doit prendre en compte diverses difficultés liées au contexte d'intervention d'ADEMA : isolement de la zone d'intervention vis-à-vis du reste du pays (pas une seule route asphaltée), situation économique très précaire, exposition aux aléas et risques climatiques, installation d'une mentalité de dépendance de l'aide externe, manque de ressources humaines qualifiées, dépendances des opportunités financières (appel à proposition des bailleurs de fonds), absence d'une politique nationale favorisant la déconcentration et la décentralisation.

Dans le cadre de son projet DIARO (financement AFD, convention n° CZZ 2274 01C), Initiative Développement, ONG internationale française partenaire d'ADEMA, propose un appui technique et financier pour accompagner ADEMA à élaborer son plan stratégique. Cet appui prend la forme de la présente mission de prestation de service.

Depuis 2012, une convention de partenariat a été signée entre ADEMA et Partage, une ONG française. Dans le cadre de ce partenariat un Plan de Renforcement des Capacités tri annuel (2016-2018) a été convenu entre les 2 Institutions. L'un des objectifs de ce plan de RC est « *d'appuyer ADEMA dans l'élaboration de son plan stratégique* ». Ainsi Partage s'associe également à la démarche en mettant à la disposition d'ADEMA un appui financier pour la réalisation de son Plan Stratégique.

ADEMA est le seul responsable de son plan stratégique et de la validation du travail effectué par le/la consultant/e. Initiative Développement sera seulement garant de la bonne exécution des

engagements contractuels pris par le/la consultant/e et du paiement de la prestation. Un contrat de prestation tripartite sera formalisé et signé entre le consultant, ADEMA et ID.

## **2. Description de la mission**

### **2.1. Objectif général**

L'objectif de la mission est d'accompagner méthodologiquement l'association ADEMA dans l'élaboration d'une planification stratégique, définie de manière partagée et en fonction de ses enjeux internes et externes.

### **2.2. Objectifs spécifiques :**

- Accompagner l'association dans l'identification de ses forces et faiblesses
- Accompagner l'association pour la réalisation d'une analyse partagée de ses enjeux internes et externes
- Accompagner l'association dans l'affirmation/la réaffirmation collective de sa vision, ses valeurs et missions
- Accompagner l'association à faire ses propres choix de développement stratégique en cohérence avec son identité et ses enjeux et à les décliner en plan d'actions.

### **2.3. Méthodologie proposée**

Le/la consultant/e devra être positionné/e en accompagnement d'ADEMA en respectant son autonomie et son portage de la démarche. Il s'agira de proposer un cadre méthodologique pertinent pour un travail qui sera réalisé par l'association elle-même. L'expertise du/de la consultant/e devra l'aider à mieux comprendre son contexte et à mieux cibler ses forces et faiblesses afin d'aider l'association à analyser les éléments de manière systémique et à opérer ses propres choix stratégiques en conséquence.

La proposition méthodologique devra respecter la gouvernance de l'association et notamment ses modes de décision et de communication propres. Le/la consultant/e respectera un principe de confidentialité des informations fournies par l'association lors de sa mission.

Un comité de pilotage de la mission rassemblant les personnes ressources de la direction et du Conseil d'Administration (CA) sera constitué. Il sera à même de préciser la méthodologie avec le /la consultant/e et d'organiser les séances de travail collectives. Ce comité de pilotage pourra échanger valablement avec le/la consultant/e tout au long de la mission, en fonction des éléments d'analyse produits ou recueillis.

Il paraît essentiel que la mission puisse aborder les points suivants :

- Accompagner l'énoncé de la vision, des valeurs et de la mission : Il s'agira d'appuyer l'association à définir ou réaffirmer sa vision, ses valeurs et la mission qu'elle s'assigne. Cette étape devra être réalisée collectivement afin d'aboutir à un résultat partagé.
- Accompagner l'analyse du contexte (analyse des parties prenantes et analyse de l'environnement externe) comprenant les opportunités de financement : En complément des

éléments identitaires de la structure, le/la consultant/e devra animer des séances de travail visant à comprendre et analyser le contexte afin de préciser les enjeux. L'analyse devra prendre en compte les changements actuels et envisagés au niveau de l'environnement de la structure.

- Accompagner l'analyse globale de l'association : Le/la consultant/e devra conduire l'association à faire une analyse collective de ses forces et faiblesses en interne et des opportunités et menaces en externe, cela permettant de préciser les enjeux auxquels est confronté l'association, en amont de sa réflexion stratégique.
- Accompagner l'identification de lignes de forces puis d'objectifs stratégiques : Il s'agira ensuite de traduire l'analyse sous forme de résultats stratégiques possibles qui pourront devenir des objectifs de développement stratégiques pour l'association
- Accompagner l'opérationnalisation du plan stratégique : Les axes ou objectifs stratégiques identifiés seront opérationnalisés dans le cadre d'un plan d'actions précisant les échéances, les responsabilités et le budget requis.
- Accompagner la définition de modalités internes de mise en œuvre, suivi et évaluation du plan stratégique : Les modalités précises de mise en œuvre, d'évaluation et de suivi interne du plan stratégique devront être définies et figurer dans le plan stratégique.

### **3. Modalités financières de la mission d'accompagnement**

La proposition financière totale ne pourra excéder **15.000 € TTC** pour la mission (incluant honoraires consultant, billets d'avion, déplacements sur place, perdiem, coûts d'ateliers). En tant que cofinancier, Initiative Développement sera le garant du respect des engagements contractuels pris par le/la consultant/e et sera responsable du paiement de la prestation.

### **4. Calendrier de réalisation de la mission**

L'ensemble de la démarche d'élaboration de la planification stratégique devra se dérouler **entre avril et novembre 2018**. Le nombre de jours est donné à titre indicatif. Pour l'atteinte des objectifs fixés, le total de la mission devant être d'une quinzaine de jours avec 10 jours de mission sur le terrain.

### **5. profil du/de la consultant(e)**

Le /la consultant/e devra avoir :

- Une plus-value importante en renforcement organisationnel et institutionnel des organisations du Sud et notamment en accompagnement à la planification stratégique
- Une expérience importante et une parfaite compréhension du positionnement, des techniques et démarches d'accompagnement
- De très bonnes capacités d'écoute et d'animation de groupes
- Des expériences sur des missions similaires auprès d'autres ONG seront appréciées.

- Une bonne connaissance du contexte haïtien sera appréciée

**Un binôme constitué d'au moins une personne ressource nationale sera apprécié.**

La sélection du prestataire sera réalisée en fonction des critères suivants :

- Méthodologie d'intervention proposée ;
- Expérience et références du prestataire ;
- Adéquation de l'offre financière

La sélection se fera selon la règle du qualifié-cout. Autrement dit, la qualité de la proposition et le coût du service seront évalués.

Après l'ouverture des offres, aucune information relative au dépouillement, à l'évaluation et à la comparaison des offres ne sera divulguée.

## **6. Production des livrables**

Les documents attendus sont les suivants :

- Un rapport de mission synthétique de 5 à 10 pages présentant les activités et le calendrier réalisés, la méthodologie adoptée, les difficultés rencontrées...
- Un plan complet et détaillé de développement stratégique de l'association sur 5 ans (2018-2023), comprenant un plan d'action précis. Ce document devra pouvoir être communiqué par l'association auprès de ses partenaires techniques et financiers  
Un document synthétique à visée de communication large, qui servira de base pour la restitution finale de la mission

Les livrables devront être remis par le prestataire au plus tard 3 semaines après la fin de la mission.

## **7. Modalité de remise des propositions**

Les offres devront être constituées comme suit :

- Une proposition technique et financière, qui précisera, entre autre, le calendrier d'intervention envisagé (jours de mission/travail à distance)
- Une présentation du/de la prestataire avec un CV actualisé et toute référence pertinente dans le cadre de la mission

L'Offre et tous les documents concernant la soumission envoyée par le candidat à ADEMA et ID seront rédigés en français.

La date limite de réception des offres est fixée au 19 Mars 2018. Les termes de l'offre ne sont plus modifiables par le candidat après envoi. Tout dossier incomplet sera rejeté.

**Le démarrage prévisionnel de l'action est courant avril 2018**

L'envoi des documents devra être fait uniquement par Email et systématiquement aux 2 adresses suivantes : [m.francois@ademahaiti.org](mailto:m.francois@ademahaiti.org) ; [d.cordier@id-ong.org](mailto:d.cordier@id-ong.org)