



Centre
d'Actions et de
Réalisations
Internationales

EVOLUTION DU CARI

Termes de référence

1. Présentation du CARI et du contexte de l'action

- Objectif du CARI

Le CARI est une association de solidarité internationale qui intervient depuis 1998 auprès des populations rurales du pourtour saharien. Ses actions sont principalement orientées vers la lutte contre la désertification et la dégradation des terres en zone aride et visent les agroécosystèmes oasiens et sahéliens. Le CARI s'appuie sur l'agroécologie comme outil de gestion des ressources naturelles pour le développement durable. Il travaille selon deux modalités complémentaires : un volet AGIR qui consiste en appuis divers à des projets et partenaires de terrain en région sèche : un volet MOBILISER qui consiste à dynamiser l'organisation et le travail en réseaux d'acteurs et constituer une voix qui pèse autant nationalement qu'internationalement dans le domaine du développement.

- Historique et organisation du CARI

Le CARI a été créé en juillet 1998. Très rapidement le CARI a développé les 2 volets qu'il met aujourd'hui en œuvre à savoir l'action sur le terrain à travers le développement des pratiques agroécologiques auprès des populations rurales et la mobilisation des acteurs de la société civile par le renforcement des capacités et l'organisation de la société civile. Le CARI a évolué de manière importante avec le développement du volet MOBILISER et notamment avec la création de la facilitation et la coordination des réseaux des organisations de la société civile qu'il anime aujourd'hui. Historiquement cette dynamique a débuté dans les années 2000 avec essentiellement la constitution et l'animation du Groupe de travail désertification qui est une plate-forme nationale en France. A partir de cette expérience, le CARI a été à l'origine du développement d'un réseau européen dans une dizaine de pays (European networking initiative on Development) sur cette même thématique qui, à l'occasion d'une réponse positive à un appel à propositions de l'Union Européenne, a débouché, sur la création d'un réseau intercontinental (DRYNET- dry-net.org) sur la lutte contre la désertification. Ce réseau s'étend aujourd'hui sur 18 pays et s'est engagé dans une recherche d'autonomie financière à partir de cotisations de ses membres. Poursuivant ensuite le développement de son axe "Mobiliser", le CARI a mis sur pied entre 2008 et 2009, 2 réseaux plus régionaux, un au Maghreb (RADD0) et l'autre au Sahel (ReSaD). Il en porte actuellement les coordinations respectives.

Le CARI coordonne et anime différents réseaux, générant ainsi un impact international.

En tant que fondateur,
il anime :

Il coordonne :

Il est membre actif :



CENTRE D'ACTIONS ET DE REALISATIONS INTERNATIONALES
12 rue du Courreau - 34380 VIOLS LE FORT - FRANCE

Tel. : +33 (0)4 67 55 61 18 - Fax : + 33 (0)4 67 55 74 37
contact@cariassociation.org
www.cariassociation.org



Le CARI a connu également un pic sur le volet Agir avec un projet au Maroc sur la mise en place des pratiques agroécologiques dans les oasis du Sud marocain entre 2006 et 2009.

En terme géographique et toutes activités confondues, le CARI intervient actuellement en Algérie, Maroc, Mauritanie, Tunisie, Tchad, Niger, Burkina Faso, Mali, Sénégal. Des perspectives pourraient élargir cette liste de pays. En termes de partenariats, certains projets sont mis en œuvre conjointement avec des institutions telles que la FAO, le Mécanisme Mondial de la CNULD.

Le CARI a un fonctionnement classique d'une association avec une Assemblée générale, un Conseil d'administration et un bureau qui se réunissent régulièrement pour orienter et suivre les activités du CARI. Le CARI s'appuie sur une équipe de 5 salariés basés en France et sur des volontaires internationaux suivant les projets développés. Des bénévoles viennent parfois compléter l'équipe basée en France.

Outre les réseaux qu'il anime le CARI est membre de : Fédération des Foyers ruraux de l'Hérault, CRID, Coordination Sud, pS-Eau, F3E, Agropolis International, Maison des tiers mondes et de la solidarité internationale de Montpellier, Réseau Euromed France...

- **Contexte de l'action**

Le CARI gère actuellement un budget annuel de l'ordre de 600 000 euros. Le développement de sa crédibilité et de ses projets l'entraîne en 2015 à un budget proche de 1 000 000 d'euros. Les prévisions pour le budget 2016 et au moins les 3 prochaines années sont de l'ordre de 1,5 millions d'euros. Le doublement du budget sur quelques années nécessite un fonctionnement adapté et mieux organisé de la structure : ceci autant sur le plan associatif que sur le plan administratif et financier. Ces fonctions sont assurées avec sérieux à ce stade, mais il semble risqué de les maintenir en l'état pour faire face au développement actuel du CARI.

Par ailleurs le développement de ses activités de réseaux a projeté le CARI dans des enceintes nationales et internationales importantes comprenant l'émergence de nouvelles modalités de travail, responsabilités et enjeux. Et ceci dans un contexte en pleine évolution de son domaine d'activité.

Ces activités nouvelles nécessitent un recadrage clair de « la mission » que se fixe le CARI et du Plan Stratégique qui en découle.

Enfin ces changements se font en simultané avec une évolution de la direction du CARI, le charismatique directeur/fondateur étant en phase de transition vers un passage à la retraite en fin d'année 2016.

Par conséquent, le présent chantier correspond à une urgence afin que le CARI puisse faire rapidement ces changements. IL est nécessaire de trouver une forme nouvelle de management participatif et notamment, de décentraliser la fonction de direction et de



l'assortir d'une responsabilisation accrue de chaque salarié ainsi que d'une implication renforcée du Conseil d'Administration.

La transition au niveau de la direction a bien évidemment été anticipée depuis plusieurs années aussi bien sur les fonctions administratives et financières que sur les aspects opérationnels des activités du CARI. Un passage progressif de certaines activités aux différents membres de l'équipe a été réalisé par le directeur. Néanmoins la formalisation d'un nouveau fonctionnement qui prenne aussi en compte un changement de taille nécessitera un travail de profonde réorganisation afin d'accroître l'efficacité et de trouver un équilibre au sein de l'équipe du CARI, en restant très attentif à conserver, voire amplifier l'esprit collaboratif entre direction, salariés et administrateurs.

Pour mettre en œuvre cette transition et la formaliser, le CARI fait appel à des prestataires afin de l'accompagner dans cette démarche et ceci à plusieurs niveaux :

- Pour l'élaboration de son projet associatif avec la définition d'un cadre de référence commun (vision, missions et valeurs du CARI, opportunité autour de cette mission) et de ses orientations stratégiques, avec un plan stratégique à 5 ans. Celui-ci, en interne, cimentera les énergies individuelles autour d'une vision et d'un projet collectif et en externe, présentera clairement la spécificité de la mission et des activités du CARI, document parfois demandé pour l'obtention de certaines subventions.
- Pour co-construire de manière participative une organisation adaptée du CARI au regard de ces évolutions, avec la clarification des missions et mandats de chaque membre de l'équipe, du directeur et du CA (dont son bureau)
- Un séminaire collectif de mise en place fonctionnelle de ce management qui sera testé entre septembre et décembre 2016 et adopté, éventuellement amendé, en décembre.

2. Objet de la mission

2.1 Les objectifs de l'action

Objectif général : Mettre en place l'organisation fonctionnelle du CARI afin qu'il puisse assurer la pérennité des programmes et actions pour le développement des pratiques agroécologiques en cohérence avec ses valeurs et une conception managériale participative.

Objectif spécifiques : Deux objectifs spécifiques à cette action :

- Permettre au CARI de disposer d'un projet associatif ayant une mission claire et partagée et d'un plan stratégique à 5 ans
- Permettre au CARI de disposer d'une nouvelle structuration organisationnelle acceptée par tous et répartissant les fonctions entre salariés, bénévoles, direction, et membres du CA.



2.2 Les résultats attendus à la fin de l'action

- R1. Le CARI a redéfini son identité : vision, missions, valeurs

Indicateur : le projet associatif du CARI est formalisé et partagé par l'ensemble des parties prenantes.

- R2. Le plan stratégique du CARI à 5 ans existe

Indicateur : le document de planification stratégique est établi, comprenant les orientations stratégiques du CARI et un plan d'actions détaillées. Il précise la mission et les orientations stratégiques incluant les activités actuelles, celle en cours de négociation et celles à prospecter. Il est partagé par l'ensemble des parties prenantes.

- R3. Les bases d'une nouvelle gouvernance et organisation sont co-construites

Indicateurs : l'organigramme du CARI, la formalisation de la répartition des rôles et des missions attribuées à chaque salarié ainsi qu'au Conseil d'Administration, aux volontaires..., comprenant notamment une implication renforcée du CA sur le respect de la mission confiée au CARI. Il est important de noter dès à présent que devra être mis en place un "Comité de direction mensuel" réunissant la direction, des salariés et des représentants du CA, ces derniers étant garants du respect de la mission et de l'éthique.

- R4. Les permanents et les membres du bureau du CA mettront en place la nouvelle forme de management grâce à un séminaire commun animé par le prestataire, nécessairement expert en la matière.

Indicateur : Les responsabilités et les fonctions sont précisées et réparties selon les compétences en tenant compte des activités actuelles, de celle en projets (recrutement, formation, profils de poste, etc.) et de celles à prospecter.

2.3 Les activités pressenties (à titre indicatif)

Trois phases principales sont à considérer

- Une phase permettant de préciser la mission du CARI compte tenu de ses activités actuelles, des opportunités stratégiques et des salariés, des bénévoles et des membres du CA
- Une phase de consultation des salariés et du bureau du CA sur l'organisation interne souhaitée pour remplir au mieux cette mission
- Un séminaire final de mise en place concrète de cette organisation du management auquel participeront tous les salariés, bénévoles et tout ou partie des membres du bureau



Pour la réalisation de cette action, le CARI a imaginé les actions ci-dessous par rapport aux résultats attendus. Il s'agit d'une série d'actions auxquelles le prestataire peut apporter de nouveaux éléments :

- Activités du résultat 1

A11 : Etat des lieux Analyse partagée du contexte interne/ externe, des opportunités/ menaces

A12 : Enquête au préalable auprès de l'équipe CARI et quelques partenaires

A13 : Réunions d'échange et de concertation pour une co-construction de la définition de la mission du CARI

- Activités du résultat 2

A21 : Définition des orientations stratégiques

A22 : Elaboration du plan d'actions

A23 : Rédaction du document d'orientations stratégiques déclinant de la mission

- Activités du résultat 3

A31 : Construction d'un projet de nouvelle structuration du CARI par consultation individuelle et/ou collective des permanents (salariés et bénévoles), du directeur et de membres du bureau du CA

A32 : Présentation du projet d'organisation du consultant devant tous les salariés, le directeur et des membres du CA (au moins des membres du bureau). Discussions et amendements proposés.

A33 : Rédaction du nouvel organigramme indiquant la définition des rôles et des charges de chacun

- Activités du résultat 4

Réalisation d'un séminaire de plusieurs jours réunissant les salariés, bénévoles, le directeur et des membres du bureau et du CA en vue de répartir concrètement les fonctions et les responsabilités, et d'organiser les formes du management.

- **Les parties prenantes dans l'association**

Le responsable de cette action est le président du CARI, assisté des deux vice-présidents et des membres du bureau. Il associera un "Comité de pilotage" constitué du bureau, de membres volontaires du CA, du directeur et de deux salariés permanents. Ils organiseront le pilotage du travail du prestataire en étroite liaison avec le "Comité de pilotage".

Les permanents salariés et l'ensemble des membres du Conseil d'administration feront partie intégrante de la consultation ainsi que les bénévoles du CARI. Egalement et à distance pourraient être associés les volontaires internationaux et, si possible, certains partenaires des réseaux (RADD0, ReSaD ...).



3. Durée de la mission et modalités financières

La durée de l'action s'étalera sur une période estimée de 4 à 5 mois.

Le nombre de jours de prestation pour la mise en œuvre de cette action est estimé à 20 jours.

L'accompagnement du CARI est financé grâce au co-financement du FRIIO (Fonds de Renforcement Institutionnel et Organisationnel).

4. Modalités d'intervention

Le président et son bureau mettront en place le comité de pilotage avant les réponses des candidats prestataires. Ce comité sera saisi autant que de besoin par le président. Ils valideront l'ensemble des avancées de cette action et les documents qui seront produits en étroite association avec le directeur actuel

Le prestataire devra s'assurer que chacun des salariés ainsi que les membres du Conseil d'administration puissent faire valoir leur point de vue sur l'ensemble des discussions engagées. Il s'agit de mettre en place une méthode d'animation pour une co-construction des résultats de l'action.

5. Production des livrables

Dans le cadre de cette action, le prestataire devra remettre les livrables suivants :

- Un document précisant le projet associatif du CARI et son plan stratégique.
- Un document présentant le projet d'organigramme co-accepté. Il détaillera les rôles et missions des salariés et du Conseil d'administration.
- Un document final après le séminaire de mise en place de la nouvelle organisation, précisant les points sur lesquels une attention particulière devra être portée lors de la phase de test.

6. Profil du consultant

- Expérience en termes de construction et d'organisation du management dans les ONG, si possible de Solidarité Internationale.
- Expérience en animation participative et de co-construction d'un projet.
- Bonne connaissance du contexte du développement dans les "pays du Sud".
- Expérience en accompagnement des ONG dans l'élaboration de leur projet associatif et stratégie, pour définir le cœur de mission d'une ONG, indiquer ses orientations stratégiques et les opportunités pour qu'elle se développe.
- Capacité de rédaction de document stratégique suite à des rencontres participatives.
- Grande capacité de synthèse.



7. Calendrier de réalisation de l'action

Les phases 1 et 2 de la mission (définition de la mission, plan stratégique et projet d'organisation) devront se terminer au plus tard à la fin juin 2016. L'idéal serait de débiter la mission dès le mois de mai.

Au cours d'une partie de juillet et d'août, les recommandations du prestataire feront l'objet d'une discussion interne (salariés, direction et membres du CA)

La phase 3 (séminaire de mise en place de l'organisation) se fera en septembre, si possible dans la première quinzaine.

NB : La période de l'action est une période déjà très chargée pour le CARI, le prestataire devra pouvoir s'adapter à ce planning.

8. Modalités de remise des propositions

Les offres devront être retournées au CARI **avant le 9 avril 2016** à l'attention du Président Alain Leplaideur par email aux adresses suivantes :

- alain.leplaideur@gmail.com
- christophe@cariassociation.org

Le contenu de la proposition adressée au CARI devra contenir :

- la proposition technique et financière du prestataire
- un CV actualisé
- des références avec leurs coordonnées pouvant être contactées par le CARI

La date limite de réponse aux propositions des prestataires est fixée au 18 avril 2016.

