



Termes de référence pour le recrutement d'un.e consultant.e

Repenser le projet associatif et la gouvernance de l'association all4trees

1. Présentation d'all4trees et contexte de la consultance

L'association all4trees est une communauté de citoyens et d'organisations, ayant pour mission de promouvoir et soutenir les acteurs engagés sur le terrain dans le développement d'initiatives de reforestation, d'agroforesterie et de lutte contre la déforestation, tout en sensibilisant et mobilisant les citoyens autour des enjeux de préservation des forêts.

Depuis sa création, l'association a été essentiellement structurée et portée par Jonathan Guyot, ingénieur forestier et expert reconnu en France sur cette thématique. Celui-ci a donné l'impulsion et les grandes directions à all4trees et en a été le principal moteur. A la fin de l'année 2021, Jonathan a eu une opportunité professionnelle qui a engendré son départ. Sa sortie s'est faite en quelques mois pour être définitive en avril 2022. Une des cofondatrices a été embauchée pour s'occuper d'une partie des activités mais pas pour prendre la responsabilité complète de la structure. Etant donné les multiples compétences de Jonathan Guyot, il a été décidé de ne pas le remplacer poste pour poste, mais de trouver dans un premier temps un responsable du développement. Le recrutement a été particulièrement long puisque l'embauche de la candidate a abouti en juin 2023. Durant cette période de latence, la partie administrative a été assurée par la cofondatrice embauchée en avril 2022, avec le soutien du Conseil d'Administration.

Etant donné la prépondérance de la vision de Jonathan dans la structuration d'all4trees, et face au temps écoulé depuis son absence, all4trees éprouve le **besoin de définir un nouveau projet associatif** qui soit coconstruit et accepté par ses membres, ses mécènes, ses salariés et ses partenaires, et **définir sa place** dans un contexte « forestier » très compétitif, en France comme à l'international. En effet, comme le rappelle sa vision, all4trees s'inspire du modèle de la forêt pour créer une dynamique de « coopération » : en forêt, les arbres sont à la fois en compétition pour la lumière et en coopération pour leur survie. Notre communauté s'en inspire : les acteurs sont à la fois en compétition, notamment pour obtenir des financements, mais doivent aussi coopérer pour porter une cause commune. Par ailleurs, face à la demande croissante des entreprises pour « planter des arbres » afin de compenser leurs émissions de gaz à effet de serre, de nouveaux acteurs – souvent à but lucratif – émergent. Notre communauté a porté un plaidoyer sur ce « *treewashing* », promettant des arbres à prix cassés mais ne permettant ni une restauration des forêts ni leur préservation, mais peine parfois à porter cette voix. **Toutefois, mieux identifier notre écosystème (en perpétuel mouvement) est aujourd'hui indispensable, notamment auprès des réseaux et ONG engagées à l'international & en France et des OSC locales** qui contribuent actuellement à alimenter des réseaux professionnels comme le Groupe initiative ou les Commissions thématiques de Coordination SUD.



Outre cette vision, all4trees possède des valeurs et une mission claires, mais qui doivent être repensées collectivement. Un projet associatif avait commencé à être posé par écrit en 2018, mais cette formalisation n'avait pas été achevée. Les documents cadres existants sont :

- La Charte internationale pour l'arbre et l'humanité, signée par les porteurs de projets
- Les statuts
- Le règlement intérieur

L'association est dirigée par un Conseil d'Administration, composé de 5 personnes très investies. L'ensemble des membres des différents collèges se réunit une fois par an lors de l'Assemblée Générale. L'association s'est développée entre 2019 et 2022 : Jonathan Guyot, co-fondateur, est salarié à partir de 2021 et devient le premier salarié de l'association en tant que coordinateur principal. Il est rejoint par Anouck Waechter en 2021, Chargée des partenariats, qui quitte all4trees en septembre 2022. All4trees a donc compté 2 salariés en 2022 et 2023. Actuellement, l'association compte :

- une salariée à temps plein, Responsable du développement
- Une Volontaire de Solidarité Internationale (VSI), en mission multi-pays, d'un an renouvelable, sur l'évaluation d'impact des projets de reboisement
- une personne en mécénat de compétences à temps partiel (jusqu'en 2025), qui appuie les aspects administratifs et la coordination des projets
- un prestataire à temps partiel, chargé du développement de la Fresque de la Forêt (côté entreprises et coordination d'un groupe de travail pour adapter la Fresque aux enfants)
- un prestataire à temps partiel, qui appuie la communication de l'association

L'association est membre du 1 % pour la Planète, et une salariée participe au groupe de travail « Pays en développement et biodiversité » coordonné par le Comité français de l'Union internationale pour la Conservation de la Nature (UICN). Deux administrateurs d'all4trees font également partie de ce réseau.

Aujourd'hui, all4trees est financée par :

- 1) Des fonds privés (mécénat d'entreprises, dons des particuliers, campagnes de collectes) : 62 %
La Maisons du Monde Foundation est partenaire stratégique d'all4trees depuis plusieurs années et, à ce titre, sera sollicitée durant les ateliers thématique portant sur l'établissement du projet associatif. Nous collaborons également avec la Fondation Yves Rocher, et avons été en partenariat avec la Fondation Nature & Découvertes et Léa Nature.
- 2) La vente de prestations (participation à la Fresque de la Forêt, grand public et entreprises) : 16 %
- 3) Des subventions publiques : 22 %
all4trees a bénéficié, en 2021-2022, d'une subvention de l'Office Français de la Biodiversité, afin de pouvoir déployer la Fresque de la Forêt (outil de sensibilisation aux causes & conséquences de la déforestation).



La gouvernance de l'association repose sur 6 collèges. Celle-ci a été pensée pour un collectif de plusieurs dizaines de membres, ce qui n'est pas adapté à la dimension actuelle d'all4trees. Aujourd'hui :

- Le collège des **Porteurs de projets** comprend 4 membres : HUMY, Cœur de Forêt, Naturevolution et Initiative Développement. Ils se réunissent 2 à 4 fois par an.
- Le collège des **Fondateurs** : ce collège comprend les 7 co-fondateurs de la structure, mais il est inactif (aucune réunion ou échanges).
- Le collège des **Opérationnels** comprend 8 personnes : 3 administrateurs, la salariée, la volontaire, la mécène de compétences et les 2 prestataires. Ils échangent chaque semaine en fonction des besoins opérationnels de la structure.
- Le collège des **Affiliés** : ce collège ne comprend aucun membre.
- Le collège des **Partenaires** : ce collège ne comprend aucun membre.
- Le collège des **Citoyens** comprend 101 membres (personnes ayant effectué un don annuel de minimum 60€ en 2023). Ce collège est inactif.

Face à la complexité de cette gouvernance, peu lisible en interne comme en externe, et à l'inactivité de certains collèges, les administrateurs ont été unanimes sur leur souhait de commencer un travail de réflexion et de simplification, afin de clarifier le fonctionnement de la structure. En effet, une des forces d'all4trees repose sur la solidité des liens qui unissent plusieurs de ses membres, et sur leur volonté de s'investir dans ce travail collectif afin de redéfinir une direction pour all4trees. Chaque administrateur.rice, et la responsable du développement, ont donc participé à ces premiers travaux. Les travaux ont été suspendus à ce jour, mais all4trees souhaite les reprendre. **L'objectif est que la gouvernance soit claire, efficace et représentative des différentes parties prenantes du collectif.**

2. Objet de la mission

L'objectif général de la mission est de **clarifier l'identité et les ambitions d'all4trees**, afin de pérenniser la structure à long terme, et consolider sa place de réseau d'acteurs engagés dans la préservation des forêts et la lutte contre la déforestation.

C'est pourquoi le/la consultant.e devra accompagner all4trees pour :

- Définir son projet associatif (vision, valeurs, missions, ambitions et cibles)
- Simplifier et redéfinir la gouvernance de l'association

Les résultats attendus sont donc :

- 1 projet associatif co-construit, à la suite d'un diagnostic organisationnel et une cartographie des acteurs du secteur forêt (partenaires potentiels / concurrents sectoriels / soutiens)
- 1 proposition de gouvernance simplifiée, claire, lisible et acceptée par l'ensemble des membres du réseau all4trees

Les activités suivantes ont été identifiées et envisagées par l'association. La consultance est libre d'ajuster ces éléments en proposant sa propre méthodologie.



Activité	Parties prenantes
<p>Constitution du comité de pilotage</p> <p>Ce comité, composé de 2 administrateurs et d'1 salariée, se réunira 2 fois/mois pendant toute la durée de la consultance et assurera le suivi du projet.</p>	
Résultat 1 : redéfinir un projet associatif	
<p>Etablissement du planning de travail</p> <p><i>Réunion entre les parties prenantes pour cadrer le projet, présenter le rôle du comité de pilotage et construire le déroulé des mois à venir</i></p>	<p>Comité de pilotage constitué Consultant</p>
<p>Diagnostic organisationnel</p> <p>- <i>Etude documentaire</i> - <i>Réalisation d'entretiens, individuels ou collectifs, pour un état des lieux partagé (Quel projet actuel ? Quelle direction prendre ?)</i> - <i>Rescencement des parties prenantes : qui sont-elles ? Que viennent-elles chercher à all4trees ? Qu'apportent-elles à all4trees ?</i> - Analyse interne : <i>état des lieux de la gouvernance actuelle, questionnement de chacun.e sur la compréhension du fonctionnement actuel</i> - Analyse externe : <i>analyse de l'éco-système dans lequel évolue all4trees ; cartographie des acteurs (associations, entreprises, mécènes privés et publics... qui sont-ils et quel est leur positionnement ?) ; intérêt des citoyen.ne.s pour cette thématique ; intérêt des politiques...</i></p> <p>=> <i>analyse afin d'affiner les thématiques des ateliers et situer la valeur ajoutée d'all4trees</i></p>	<p>Consultant : conduite des entretiens Partenaires : mécènes, experts, ONG all4trees : équipe salariée, administrateurs, porteurs de projets, anciens fondateurs</p>
<p>Restitution du livrable (diagnostic organisationnel)</p>	<p>Consultant Administrateurs, salariés et porteurs de projets membres d'all4trees</p>
<p>Préparation et animation d'ateliers thématiques</p> <p><i>Réunions des parties-prenantes pour une réflexion collective portant sur :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>L'identité d'all4trees</i> - <i>Ses valeurs</i> - <i>Ses missions</i> - <i>Son positionnement</i> - <i>Ses ambitions</i> - <i>Ses cibles</i> 	<p>Consultant : animaton des ateliers Partenaires : certains mécènes (choix vu en lien avec le COPL), experts, ONG all4trees : équipe salariée, administrateurs, porteurs de projets, anciens fondateurs</p>
<p>Rédaction du livrable</p>	<p>Consultant Comité de pilotage</p>
<p>Restitution et validation du livrable (projet associatif)</p> <p><i>Cette étape sera couplée avec un temps fort de l'association (exemple : Assemblée Générale ou Assemblée Générale Extraordinaire)</i></p>	<p>Consultant : animation de la restitution Comité de pilotage Association : tous les membres</p>
Résultat 2 : proposer une nouvelle gouvernance	
<p>Préparation et animation d'ateliers thématiques</p> <p><i>Consultation des parties-prenantes pour une réflexion collective portant sur :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Les attentes de chacun.e sur la gouvernance d'all4trees : quels éléments communs et quelles différences ?</i> - <i>Analyse et synthèse des données</i> - <i>Proposition de 2 ou 3 scénarios différents aux parties-prenantes, échanges et validation de l'un d'eux</i> 	<p>Consultant : animaton des ateliers Partenaires : mécènes, experts, ONG all4trees : équipe salariée, administrateurs, porteurs de projets, anciens fondateurs</p>
<p>Rédaction du livrable</p>	<p>Consultant Comité de pilotage</p>
<p>Restitution et validation du livrable (proposition de gouvernance)</p>	<p>Consultant : animation de la restitution Comité de pilotage Association : salariés, administrateurs et porteurs de projets</p>



3. Durée de la mission et modalités financières

L'enveloppe disponible pour la consultance est de 15 725€ TTC (incluant les honoraires et déplacements). Ce dossier fait l'objet d'un co-financement du Fonds de renforcement institutionnel et organisationnel (FRIO) de Coordination SUD et – à ce titre – un bilan tripartite entre all4trees, le/la consultant.e et la chargée de mission FRIO sera à prévoir à l'issue de la mission. Ce bilan est à intégrer dans la proposition technique et financière du/de la consultant.e.

Les personnes ayant exercé une fonction bénévole ou dirigeante au cours des 3 dernières années au sein d'all4trees ne peuvent pas répondre à cet appel d'offres (cf. procédures du FRIO).

4. Modalités d'intervention

Afin de maîtriser le suivi du projet, all4trees a créé un Comité de Pilotage actif. Ce comité de Pilotage se réunira 1 à 2 fois par mois pendant toute la durée de l'intervention de la consultance. Il sera, a minima, composé de 3 personnes :

- 1 salariée (Responsable du Développement)
- 2 administrateurs, dont le Président

D'autres membres du collège des porteurs de projets et des opérationnels pourront régulièrement compléter le Comité de pilotage afin que chaque partie prenante soit représentée et puisse participer activement au suivi et à la mise en œuvre du projet. Le Comité s'engage à transmettre les informations nécessaires aux autres administrateurs et représentants des Collèges de l'association. Chaque validation de livrable sera faite en équipe (salariée, administrateurs, porteurs de projets) et celle du projet associatif se fera lors de l'Assemblée Générale ou d'une Assemblée Générale Extraordinaire, convoquée pour l'occasion.

5. Livrables attendus

Les livrables attendus sont en lien avec les résultats présentés au point 2 :

- 1 projet associatif co-construit avec toutes les parties prenantes, comprenant les activités suivantes :
 - 1 diagnostic organisationnel
 - 1 cartographie des acteurs de l'écosystème d'all4trees
 - 1 vision commune est clairement établie et partagée par le collectif
 - 1 projet associatif partagé par tou.te.s
 - 1 plan d'implémentation du projet associatif
- 1 proposition de gouvernance indépendante

6. Profil du/de la consultant.e



L'association recherche une approche participative : le travail se fera en lien étroit avec le Comité de pilotage et, plus largement, avec les membres d'all4trees (administrateurs, porteurs de projets, salariés).

Expérience :

- Minimum 5 ans d'expérience professionnelle dans la conduite de diagnostics organisationnels, l'élaboration de stratégies et la conduite de changement
- Minimum 3 ans d'expérience professionnelle dans le secteur de la préservation de l'environnement (français et international)
- Minimum 2 expériences avérées dans l'accompagnement d'un réseau associatif
- Bonne connaissance du milieu de la solidarité internationale et de son fonctionnement
- Bonne connaissance du secteur associatif français et de son fonctionnement

Compétences requises :

- Animation de réunions et d'ateliers thématiques
- Qualités rédactionnelles
- Esprit d'analyse et de synthèse
- Forte capacité d'écoute

7. Calendrier de la mission

La mission se déroulera **d'avril à décembre 2024**. Il est prévu de valider le projet associatif lors de l'Assemblée Générale, prévue fin septembre.

8. Modalités des remises de propositions

Les candidatures doivent être envoyées par email au plus tard le **7 avril 2024** à l'adresse suivante (si possible fusionnées dans un seul PDF) : solen@all4trees.org.

Elles doivent comprendre :

- Une proposition technique détaillée, comprenant au minimum :
 - Une méthodologie détaillée
 - Un chronogramme provisoire
 - La liste des livrables prévus et les grandes lignes de leur contenu
- Une proposition financière détaillée (pas de montant au forfait), intégrant :
 - Les coûts hommes-jours liés à la mobilisation du/de la consultant.e
 - Les frais logistiques (déplacements/réunions) nécessaires à la couverture de la mission
- Un CV à jour
- Des références en lien avec la mission proposée