

TERMES DE RÉFÉRENCE POUR UNE CONSULTANCE EN APPUI AU PROJET D'OPÉRATIONNALISATION DE LA STRATÉGIE D'INFLUENCE DU GROUPE URD

Plaisians, le 23 décembre 2020

1. Présentation de l'association et du contexte

Le Groupe URD est issu en 1993 de la rencontre de professionnels de l'urgence et du développement. Constatant des difficultés liées à un trop fort cloisonnement de leurs activités, ils décident de se mettre autour de la table pour mieux travailler ensemble et développer des méthodes adéquates. Ils créent alors un groupe de dialogue qui, en 1997, se structure sous sa forme actuelle d'association loi 1901 pour approfondir ce travail.

Le Groupe URD est **aujourd'hui un *think-tank* indépendant** spécialisé dans l'analyse des pratiques et le développement de politiques pour l'action humanitaire et la gestion des fragilités. Son expertise pluridisciplinaire, nourrie par des allers-retours permanents sur les terrains de crise et post-crise, lui permet d'appréhender le fonctionnement du secteur dans son ensemble.

Son rôle est d'accompagner les acteurs de l'aide pour améliorer la qualité de leurs interventions : ONG opérationnelles, agences des Nations unies, organismes du Mouvement Croix-Rouge, États et institutions, bailleurs de fonds, chercheurs, *think-tanks* ou étudiants. Cet appui est mis en œuvre à travers un **panel d'activités complémentaires** : recherche opérationnelle, évaluation, appui stratégique, appui opérationnel, développement d'outils et de méthodes, formation.

Face aux besoins importants du secteur de l'aide, à la difficulté de faire évoluer durablement certaines pratiques, et dans un souci d'efficacité et d'efficacités, **le Groupe URD souhaite aujourd'hui se donner les moyens d'accroître son influence** sur les pratiques, postures et politiques en vigueur dans le secteur de l'aide. Cette volonté **s'inscrit dans la stratégie 2020-2025 qui est orientée vers la raison d'être** de l'organisation : « Face aux crises actuelles et aux bouleversements à venir, accompagner les acteurs de l'aide vers des solidarités renouvelées qui soutiennent les initiatives locales et renforcent la résilience des populations et des territoires ». Cette stratégie 2025 prévoit trois axes de développement institutionnel, la stratégie d'influence étant au cœur du premier. Dans ce cadre, le Groupe URD a réalisé un diagnostic et écrit sa stratégie d'influence à l'été 2020 avec l'appui d'une membre de son bureau spécialisée sur ces questions. C'est sur la base de ce premier travail que la présente mission va pouvoir démarrer et nous permettre d'avancer.

2. Objet de la mission

La mission proposée ici vise à accompagner le Groupe URD dans l'opérationnalisation de sa stratégie d'influence à travers des formations, ainsi qu'un appui à la rédaction, à la mise en œuvre et au suivi de stratégies d'influence thématiques. Il s'agit donc d'actions de conseil, afin qu'une expertise externe vienne animer le processus, mais aussi d'actions d'accompagnement, afin de faciliter la réflexion collective et les transformations induites par ces évolutions.

Aujourd'hui, la quasi-totalité du travail de l'équipe de chercheurs est consacrée à l'analyse et à la rédaction de rapports d'évaluation ou de recherche, avec pas ou peu de stratégies préalables pour réfléchir à *quels changements* les rapports doivent participer, *ni comment les atteindre et à qui s'adresser* précisément. Même si des efforts importants ont récemment été réalisés pour rendre accessibles les conclusions ou recommandations aux destinataires des études, ils sont souvent considérés comme des lecteurs (qui vont juger de la qualité d'un rapport) plutôt que comme des cibles à influencer (qui vont changer leurs pratiques suite à leur prise de conscience d'un certain nombre d'éléments). De plus, il ressort du diagnostic que la plupart des chercheurs sont frustrés que leurs travaux, auxquels ils consacrent beaucoup de temps et d'énergie, ne contribuent pas toujours à faire évoluer les pratiques, les procédures ou les postures. Tous les membres de l'équipe voient donc l'intérêt de travailler dans le cadre d'une stratégie d'influence complète (organisationnelle et thématique) mais la plupart disent ne pas savoir comment s'y prendre et ne pas avoir les outils adéquats, le temps nécessaire et les réflexes, ce qui peut générer des tensions liées à la peur « de ne pas y arriver ».

L'influence doit donc désormais devenir la principale modalité de mise en œuvre pour atteindre la raison d'être ; la recherche, l'évaluation et la formation étant des outils au service de l'influence. En juillet dernier, notre dernière réunion d'équipe a permis de vérifier et confirmer que l'équipe adhère à cet objectif. Mais il s'agit aussi d'accompagner les transformations que cette évolution génère dans les métiers et les interactions au sein de l'équipe, comme avec les parties prenantes externes.

Une première stratégie d'influence a été rédigée fin 2020. Il reste aujourd'hui à l'assumer pleinement en la rendant explicite et opérationnelle. Cette stratégie donne également le cadre nécessaire pour décliner des stratégies d'influence thématiques. Il s'agit donc désormais de former les équipes et de les accompagner dans la rédaction et la mise en œuvre de ces stratégies d'influence thématiques.

Les résultats attendus sont les suivants :

1. L'équipe du Groupe URD a défini ses **4 ou 5 axes thématiques d'influence**.
2. Une **stratégie d'influence est rédigée pour chacun** de ces axes thématiques.
3. **Les outils d'influence** nécessaires à la raison d'être et à l'identité du groupe URD **ont été définis**.

4. Tous les **membres de l'équipe maîtrisent** les principaux **outils** de l'influence, et les **rôles et responsabilités** en la matière **ont été établis**.
5. Les membres de l'équipe sont **en mesure de mettre en œuvre, suivre et adapter les stratégies** d'influence thématiques dont ils sont en charge.
6. Un **système de suivi-évaluation** de la stratégie d'influence est élaboré.
7. Une **déclinaison opérationnelle en termes de communication/réseaux sociaux et média**, est mise en cohérence avec l'objectif d'influence et l'équipe est en mesure de la mettre en œuvre.

Cette mission s'inscrit dans un contexte notamment caractérisé par une nouvelle organisation en gouvernance partagée qui est en cours de déploiement. Une certaine flexibilité par rapport à la mission de consultance sera conservée afin de vérifier que les changements induits par cette mission sont bien assimilés et ne créent pas d'impacts négatifs sur les membres de l'équipe ou sur le positionnement du Groupe URD.

3. Durée de la mission et modalités financières

La durée de la consultance s'étale sur toute **l'année 2021 avec une première période de 3 ou 4 mois plus intense** que le reste de l'année, et un **budget maximal disponible pour la consultance de 43 200 €**.

Ce projet bénéficie d'un **cofinancement du FRIO** à hauteur de 70 % (34 580 €) et le reste constitue un investissement du Groupe URD. À ce titre, un bilan tripartite entre le Groupe URD, le(s) prestataire(s) et la chargée de mission FRIO sera à prévoir à l'issue de la mission.

4. Modalités d'intervention

La consultance pourra se dérouler en partie à distance avec l'organisation régulière de temps d'échanges virtuels, individuels ou collectifs. Cependant, un certain nombre d'activités clés (première rencontre avec le Comité de pilotage, ateliers de formation, etc.) nécessiteront des déplacements au siège du Groupe URD (Plaisians, Drôme provençale).

Les **parties prenantes impliquées** sont principalement :

- La consultance ;
- Le bureau du Groupe URD ;
- L'équipe du Groupe URD, en particulier :
 - La directrice générale, Véronique de Geoffroy ;

- o La chargée de communication, Jeanne Taisson, notamment pour la mise en cohérence du plan de communication avec l'objectif d'influence. ;
- o La référente M&E, Lisa Daoud ;
- o Les chercheurs en charge des thématiques sélectionnées ;
- o Le cercle communication externe, nouvellement constitué dans la démarche de gouvernance partagée, rassemblant tous les rôles participant à la communication externe de l'organisation ;
- o Le cercle d'ancrage, nouvellement constitué dans la démarche de gouvernance partagée, qui rassemble tous les rôles garantissant la raison d'être de l'organisation.

Certains interlocuteurs externes, partenaires proches et cibles d'influence du Groupe URD, seront interviewés lors du processus de développement des stratégies d'influence thématiques.

Un **Comité de pilotage** rassemblant des représentants de ces différentes parties prenantes sera créé pour la durée de l'action. Son rôle sera d'assurer le pilotage du processus (décisions, suivi, réajustements) et d'informer l'équipe des différentes étapes et informations clefs. Il se réunira une fois par mois et le compte-rendu de ces réunions permettra de suivre l'action tout en constituant la mémoire du processus.

Production des livrables

1. La liste des 4 ou 5 axes thématiques d'influence – avec critères et description du processus ayant mené à ce choix, ainsi qu'une stratégie d'influence pour chacun de ces axes thématiques, décrivant l'analyse des parties prenantes, l'état des lieux de la problématique, l'analyse des freins et facteurs de blocage, des pistes d'évolution, des moyens d'action, etc.
2. Une analyse des risques ainsi qu'une description du processus d'accompagnement au changement tenant compte des transformations induites pour l'équipe et le positionnement du Groupe URD (1 rapport au démarrage) ainsi que des comptes-rendus d'étapes du processus d'accompagnement au changement à destination du comité de pilotage.
3. Une « boîte à outils » de l'influence, adaptée à la raison d'être et à l'identité du Groupe URD.
4. Un système de suivi-évaluation de la stratégie d'influence avec la liste des indicateurs, les outils de collecte et les rôles afférents.
5. Une déclinaison opérationnelle de la stratégie d'influence en termes de communication/réseaux sociaux et média.
6. Une cartographie des rôles et responsabilités au sein de l'équipe pour la mise en œuvre, le suivi et l'adaptation des stratégies d'influence thématiques.
7. Un déroulé pédagogique pour la formation des membres de l'équipe à la mise en œuvre de la stratégie d'influence et un compte-rendu de la formation.

5. Profil de la consultance

La consultance recherchée accompagnera le processus interne en donnant le cadre, la démarche et les outils afin que l'équipe soit en mesure de développer et mettre en œuvre des stratégies d'influence thématiques de façon autonome à l'issue du processus d'accompagnement. Il/Elle le fera à travers des formations, du coaching individuel, de la relecture critique des documents produits par l'équipe, etc., en veillant à ne pas faire à la place mais bien en soutenant l'équipe dans son apprentissage.

Pour cela, il/elle devra rassembler les expertises et expériences suivantes :

- Expérience démontrée de développement et mise en œuvre de stratégie d'influence ou de plaidoyer ;
- Connaissance approfondie du secteur de l'aide internationale, de ses acteurs, des enjeux politiques et techniques du secteur ;
- Maîtrise des enjeux de la communication au service de l'influence (y compris l'usage des réseaux sociaux) ;
- Expérience et expertise de la pédagogie pour adultes ;
- Expérience et expertise de la conduite du changement ;
- La connaissance du Groupe URD est un plus.

Toutes ces compétences auront probablement du mal à être réunies chez une seule personne, notamment pour les volets « conduite du changement » et « usage des réseaux sociaux » qui requièrent des expertises spécifiques. Il est donc possible de mobiliser une équipe en complément de la compétence première qui restera celle relative à l'influence/plaidoyer.

6. Calendrier de réalisation de l'action

La consultance se répartit sur l'année 2021, avec un **démarrage espéré courant février 2021 et une clôture en fin d'année** avec un atelier de bilan de l'accompagnement.

Le calendrier suivant a été développé et est soumis ici à titre indicatif. Il est demandé à la consultance de le retravailler pour proposer une méthodologie affinée et un calendrier réaliste :

Activités	décembre				janvier				février				mars				T2	T3	T4	
	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4				
Phase 0 : Selection du prestataire																				
Ecriture et publication des TdR	■																			
Selection du prestataire					■															
Phase 1: définition des thématiques d'engagement du Groupe URD																				
Conventionnement					■															
Lecture des travaux clés du Groupe URD					■															
Définition des critères de selection des thématiques d'engagement					■															
Animation d'un atelier collaboratif avec l'équipe pour définir les thématiques d'engagement du Groupe URD					■															
Bilan de la réunion et relecture / amendements des documents					■															
Phase 2: Création d'outils et formation d'équipe pour maîtriser les outils et concepts nécessaires à la définition d'une stratégie d'influence																				
Design de la formation									■											
Design et adaptation des outils									■											
Définition du système de M&E (appui à un chercheur qui en sera en charge) mise en œuvre et adaptation									■				■							
Formation de l'équipe									■				■							
Phase 3: Appui à la définition des stratégies d'influence thématiques																				
Ateliers et synthèses pour définir les stratégies d'influence par thématique (4 à 5)													■							
Appui à l'écriture / relecture pour commentaires													■							
Phase 4: Mise en cohérence de la stratégie de communication et média																				
Etat des lieux des outils de communication/réseaux sociaux					■				■											
Mise en cohérence de la stratégie com/média et RS au service de l'influence					■				■											
Formation à la communication au service de l'influence (incl design de la formation)					■				■											
Phase 5: mise en application / suivi / adaptation de la stratégie d'influence																				
Coaching/ appui conseil pour les 4 ou 5 thématiques d'engagement																	■			
Phase 6: Bilan																				
Atelier de bilan de l'accompagnement vers la mise en œuvre de stratégies d'influence et prospective																	■			

7. Modalités de remise des propositions

La proposition est à envoyer par e-mail jusqu'au 17 janvier 2021 inclus à Mme de Geoffroy (vdegeoffroy@urd.org) et en copie à Mme Taisson (jtaisson@urd.org).

Le dossier doit contenir :

- La proposition technique et financière du/de la prestataire ;
- Un/des CV actualisé/s ;
- Au moins 3 références professionnelles pour le.a consultant.e principal.e ;
- Tout autre élément jugé utile.