

FRIO – Kit de mobilisation d’une consultance

I. Règles à suivre pour mobiliser une expertise externe

1. Responsabilité de l’ONG

À la suite de la décision du comité de décision, l’ONG est responsable sur la conduite de la mission : elle est à même de définir ses propres besoins, les exprimer à la consultance et définir la méthodologie d’intervention. C’est donc l’ONG qui est garante de la relation avec la consultance : lancement de l’appel d’offre, contractualisation, transmission de l’avis du comité de décision, ajustement et conduite de la mission.

L’équipe FRIO intervient en appui à l’ONG (rédaction des termes de référence, recherche et sélection de consultances pertinentes, déroulement de la mission) et en contrôle (mise en concurrence respectée, principe d’extériorité de la consultance et conformité de la mission avec les objectifs présentés en comité).

2. Regard extérieur de la consultance

L’expertise mobilisée par l’ONG doit être externe à l’ONG. En effet, l’objectif du fonds est de permettre l’accès à une expertise qui permettra à l’ONG de prendre du recul sur sa situation en bénéficiant d’un regard neutre sur les enjeux et difficultés de l’ONG. La consultance doit donc être animatrice des débats et discussions, sans avoir d’intérêt et de prise de position sur les enjeux de l’ONG auprès de ses parties prenantes.

Concrètement, cela signifie que :

- La consultance **n’est pas partie prenante de l’ONG** (elle n’est pas bénévole de l’association et n’a pas assumé / n’assume pas de fonctions dirigeantes salariées ou bénévoles dans l’ONG).
- La consultance sélectionnée **n’est pas la « consultance habituelle » de l’ONG**, ce qui remettrait en cause le principe d’extériorité.

3. Appuyer l’ONG dans la conduite du changement

Les actions conduites par les ONG et les prestataires prennent trois formes :

- **actions de conseil et études** : le-la prestataire intervient auprès de la structure dans une fonction d’expert-e et d’animateur-riche du processus ;
- **actions d’accompagnement** : la consultance est une facilitatrice de la réflexion collective ;
- **actions de formation** : elles sont souvent nécessaires pour effectuer une mise à niveau de l’ensemble des salarié-e-s ou administrateur-riche-s afin d’entamer un processus d’échange et de décision.

Ces trois types d’action ne sont pas exclusifs : bien souvent, les projets des ONG alternent entre ces différentes phases. Dans les trois cas cependant, la consultance met à disposition des compétences spécifiques et appuie l’ONG dans la conduite du changement. Elle n’a pas vocation à faire à la place de l’ONG mais à apprendre à faire.

4. Bénéficiaire d’une expertise pointue

Le FRIO a vocation à financer une expertise externe permettant à l’ONG de bénéficier de compétences spécifiques. Le fonds permet donc de s’ouvrir à des consultances diverses, que l’ONG n’aurait pas mobilisées en

raison de contraintes financières. Le libre choix de l'expertise externe rentre donc dans ce principe d'ouverture aux méthodes de travail, issues du milieu de la solidarité internationale, associatif ou de l'entreprise.

5. Mise en concurrence

Dans le cadre du FRIO, toute commande d'expertise externe doit respecter le principe de mise en concurrence. Procéder à une mise en concurrence permet de garantir la diversité des offres et d'accroître les chances d'obtenir l'offre la plus adaptée à vos attentes.

▼ *Quelles sont les procédures à respecter ?*

Mettre en concurrence les offres des prestataires implique que tout appel à consultation doit être formalisé et diffusé assez largement pour recueillir des propositions. Suivant le montant total de l'action, l'association devra pouvoir justifier de la réception de plusieurs devis ou propositions de prestataires.

▼ *Dans quel cas recueillir des devis ?*

Lorsque le montant total de l'action est **inférieur à 20.000 €** (frais liés aux intervenant.e.s compris). Trois devis au minimum seront demandés par le secrétariat technique du FRIO.

A noter : pour ce type de prestations, l'association doit élaborer une lettre de commande détaillée pour préciser ses attentes aux consultances.

▼ *Dans quel cas élaborer les termes de référence ?*

Lorsque le montant total de l'action est **supérieur ou égal à 20.000 €** (frais liés aux intervenant.e.s compris). L'association a l'obligation d'élaborer les termes de référence de la mission et d'en assurer sa diffusion.

▼ *Elaboration des termes de référence*

Les termes de référence sont le document contractuel qui précise la commande de l'association et détermine les conditions dans lesquelles la mission va être exécutée par la consultance.

L'élaboration des termes de référence est une étape préalable et obligatoire à la sélection d'une consultance. C'est un document important : il est la base de discussions entre la consultance et l'association, permettant de s'assurer que la consultance comprend les attentes de l'association. Les éléments méthodologiques et organisationnels doivent donc y figurer de façon claire et synthétique (cf. modèle de termes de référence ci-dessous).

▼ *Diffusion des termes de référence*

La diffusion des termes de références permettra de mettre en concurrence les consultances pour choisir la proposition qui cadre le mieux aux attentes de l'association. L'ONG doit les relayer à l'équipe FRIO. Elle pourra relayer le document aux prestataires de sa base de données et le publiera sur son site internet (dans le cas où l'association bénéficiaire n'est pas membre de Coordination SUD, auquel cas, l'association membre dispose d'un compte pour publier par elle-même le document).

Il est également possible de :

- les publier sur votre site ou tout autre réseau partenaire ;
- cibler une liste de prestataires et leur envoyer les termes de référence.

🔻 **Sélectionner la consultance**

Il est nécessaire d'élaborer un document permettant de sélectionner les prestataires selon une liste de critères préétablis. Il permet l'analyse objective et non discriminatoire des propositions. Un exemple de grille d'évaluation est fourni ci-dessous.

Il est vivement recommandé à l'ONG de faire une pré-sélection sur la base d'une grille de critères puis de rencontrer en présentiel 2 à 3 prestataires pour faire le choix définitif. En effet ce type d'accompagnement nécessite une relation de confiance avec la consultance, la dimension « humaine » ne doit pas être ignorée.

🔻 **Contractualiser avec la consultance**

Pour chaque action, il est impératif d'établir un contrat de prestation entre la consultance et l'association. Ce document encadre l'intervention de la consultance et précise les engagements de chaque partie (cf. convention de prestation ci-dessous).

Contact : Equipe Frio - frio@coordinationsud.org

II. Modèle de termes de référence

Termes de référence

1. Présentation de l'association et du contexte

Cette première partie fournit le contexte de la présente étude et doit décrire au minimum:

- Tout élément de présentation de l'association utile à la consultance : projet, organisation interne, rapide historique et dates clés d'évolution.
- Le contexte dans lequel intervient la consultation : quels éléments motivent la mission ? Quelle problématique a été identifiée et nécessite un appui ?

2. Objet de la mission

Cette partie doit expliquer de façon concise pourquoi l'étude est conduite, quelles sont les attentes du commanditaire et les résultats attendus du/de la prestataire. Pour formaliser cette partie, il est possible de reprendre les éléments de la demande complète du FRIIO. Il est important de préciser :

- L'objectif général de la mission
- Les différentes activités qui pourraient être mises en place tout en laissant la responsabilité aux prestataires de faire une proposition méthodologique adaptée.
- Les résultats attendus
- Les parties prenantes dans l'association

3. Durée de la mission et modalités financières

Cette partie présentera le nombre de jours estimé pour la réalisation de l'action OU le budget prévu. Dans un souci de transparence, il est préférable de préciser l'enveloppe disponible. Si l'association choisit de n'indiquer aucun de ces deux éléments : elle devra alors bien renseigner les prestataires sur l'ampleur de l'action.

Il est également recommandé de préciser aux prestataires que le dossier fait l'objet d'un cofinancement du Frio. A ce titre, un bilan tripartite ONG, prestataire(s) et chargé-e de mission Frio sera à prévoir à l'issue de la mission.

4. Modalités d'intervention

Cette partie fait référence à la méthodologie d'intervention souhaitée par l'association. Elle comprend :

- l'identification des parties prenantes dans l'association et leur rôle dans la conduite de la mission
- l'identification du/de la responsable du projet
- la description et rôles des éventuels comités de suivi/pilotage

5. Production des livrables

Cela fait référence aux documents qui devront être remis par la consultance durant la mission :

- documents en lien avec l'action (plan de communication, plan d'actions...) et précisés dans la demande complète ;
- compte rendu de l'action : compte rendu intermédiaire et compte rendu de fin de l'action.

6. Profil de la consultance

Dans cette section, le profil souhaité de la consultance est à préciser, et notamment sur les aspects suivants :

- expérience dans le champ de la solidarité internationale ?
- expérience dans d'autres domaines d'intervention : associatif, entreprises... ?
- références sur des missions similaires ?
- langues requises ?
- attentes particulières en termes de méthodologie
- compétences dans les domaines genre et égalité professionnelle

7. Calendrier de réalisation de l'action

Afin de prévoir au mieux le déroulement de la mission, l'association doit préciser :

- son calendrier d'intervention
- les éventuelles contraintes de réalisation de l'action (AG, CA, autres...)

8. Modalités de remise des propositions

L'association fixe la date limite de réception des offres aux prestataires et décrit le contenu de la proposition qui lui sera adressée, par exemple :

- la proposition technique et financière du/de la prestataire
- un CV actualisé
- des références
- tout autre élément jugé utile

L'association fixe également la date limite de réponse aux propositions des prestataires et un contact identifié pour le retour des propositions. Si l'ONG ne souhaite pas être contactée durant la phase de retour des prestataires, elle doit le mentionner.

Points de vigilance pour les ONG repérés au cours des expériences

- ▶ **Missions au forfait** : Il arrive qu'un·e prestataire propose un forfait pour la réalisation de l'ensemble de la mission. L'expérience a montré cependant qu'en cas de litige et de souhait d'abandon de la mission, il se révèle difficile d'identifier un bon niveau de paiement à la hauteur des activités réellement menées. De même, en termes de suivi ce modus operandi ne permet pas d'avoir une visibilité sur le nombre de jours restant à réaliser.
- ▶ **Coûts de déplacement des prestataires** : Il arrive que certain·e·s prestataires facturent leurs frais de déplacement en dehors du montant de la prestation vendue. Ce qui peut entraîner un surcoût pour l'ONG, lorsqu'il n'est pas anticipé. Veillez à bien vous entendre sur le montant total de la prestation, tout en vous assurant du bon équilibre entre coûts de l'expertise du/ de la prestataire et ses déplacements.

III. Exemple de grille d'évaluation des propositions des prestataires

Exemple de grille d'évaluation des propositions des prestataires [Association]

	[Prestataire 1]	[Prestataire 2]	[Prestataire 3]	[Prestataire 4]	[Prestataire 5]
Compréhension des TDR – Coef 2 - Contexte - Objet de l'accompagnement - Activités à mettre en place - Chronogramme détaillé	/5	/5	/5	/5	/5
Méthodologie de l'accompagnement – Coef 2 -Clarté et formalisation de la proposition -Pertinence de la méthodologie utilisée -Innovation et angle d'analyse -Implication de la structure	/5	/5	/5	/5	/5
Livrables – Coef 1 -Diagnostic de la structure et recommandations. -Plan d'actions intégrant les points de vigilance (risques ; hypothèse). -Liste des personnes rencontrées, compte-rendu...	/5	/5	/5	/5	/5
Expérience/compétences – Coef 2 -Connaissance du secteur associatif et de la SI - Expérience sur des missions similaires d'accompagnement au renforcement organisationnel - Positionnement du/de la prestataire (expertise/accompagnement) - Compétences dans les domaines genre et égalité professionnelle	/5	/5	/5	/5	/5
Connaissance préalable du prestataire – Coef 0					
Budget – Coef 1 - Respect du budget - Découpage en hors site/sur site. - Forfait déplacement.	/5	/5	/5	/5	/5
TOTAL sur 40	/40	/40	/40	/40	/40

NB : cette grille est proposée à titre indicatif. Libre aux structures d'affiner ou de modifier les critères de sélection selon le profil recherché.

IV. La consultance presque parfaite

Nous avons listé les questions, non exhaustives, à se poser avant de choisir la « bonne consultance », sur la base de témoignages d'ONG :

Le-la consultant-e presque parfait-e	oui	non
Elle propose un regard extérieur, ce qui favorise la prise de recul		
Elle saura manœuvrer avec un processus fluide qui respecte les points d'étape et le temps d'assimilation des équipes		
Elle est pragmatique et vise des avancées concrètes		
Elle saura s'impliquer, même parfois au-delà de la mission		
Elle sera un appui méthodologique		
Elle sera un expert sur mon secteur d'intervention		
Elle dispose d'une boîte à outils variée		
Elle saura favoriser la convergence et la prise de décisions		
Elle nous laissera suffisamment d'autonomie – par exemple pour rédiger les documents internes		
Elle saura composer avec les différentes personnalités : CA, bureau...		
Elle sait résoudre d'éventuels conflits		
Elle connaît le monde associatif		
Elle sera un catalyseur-se d'énergie		

V. Modèle de convention de prestation

Contrat de prestation de services¹ Entre [Association] et [Prestataire]

Entre

[Nom de l'association], association loi 1901, représentée par [Nom du.de la représentant.e légal.e] en qualité de [Fonction], dont le siège social se trouve à : [adresse]

Ci-après dénommée « le client » d'une part,

Et

[Nom du cabinet], [raison sociale], représenté(e) par [Nom du représentant légal] en qualité de [Fonction], dont le siège social se trouve à : [adresse]

Ci-après dénommé, « le prestataire » d'autre part,

Il est convenu ce qui suit :

Article 1 : Objet de la convention

Le client a commandité une mission d'expertise externe afin de répondre aux besoins suivants : [préciser l'objectif principal de l'action].

Cette mission est cofinancée par le dispositif Frio (Fonds de renforcement institutionnel et organisationnel) porté par Coordination SUD et financé par l'AFD.

Le détail des prestations est décrit en annexe 1, partie intégrante du contrat.

En accord avec le cahier des charges et la proposition du prestataire, tout en tenant compte de l'avis émis par le comité de décision Frio, le prestataire est chargé d'assurer cette mission d'accompagnement pour une durée de [nombre de jours] jours.

L'avis de décision du comité de décision est consultable en annexe 2.

Article 2 : Engagements du.de la prestataire

Le prestataire s'engage à accompagner le client, en répondant strictement au cahier des charges sur la base duquel il a été retenu et joint aux présentes en annexe 1. Le prestataire devra respecter les délais d'intervention.

Le prestataire s'engage à produire : [préciser tout autre document demandé dans le cahier des charges].

Le prestataire s'engage à participer à l'issue de l'accompagnement à un temps de bilan tripartite d'une durée de 2 heures, réunissant l'ONG, le(s) prestataire(s) et chargé.e de mission Frio. Celui-ci se tient en général à t+4 mois de la fin de la mission.

Le prestataire s'engage à garder confidentielles toutes les données transmises par le client.

Article 3 : Dispositions financières

Le coût global de la mission s'établit pour [nombre de jours] jours d'intervention au prix de [cout unitaire] € TTC par jour soit [montant total] € TTC (Cf. Annexe 1- proposition du prestataire).

Cette somme est versée au prestataire selon les modalités suivantes : [préciser les modalités choisies].

¹ Ce document est proposé à titre d'exemple et n'a aucune valeur contractuelle

Exemple :

Acompte de 30% au démarrage soit [montant en euros] euros

Acompte de 40% en milieu de mission soit [montant en euros] euros

Solde de 30% soit [montant en euros] euros après remise du rapport final et documents de rendu de l'action.

Le versement correspondant sera effectué auprès du prestataire sur le compte ouvert au nom de ce dernier auprès de la banque [nom de la banque], sous le numéro suivant :

Article 4- Résiliation du contrat

Si le prestataire ou le client se trouvent empêchés de respecter leurs engagements respectifs au titre de l'article 2, le présent contrat sera résilié de plein droit, après mise en demeure par l'une des parties, par lettre recommandée avec accusé de réception, et sans préjudice d'éventuels dommages et intérêts.

Article 5- Echéance de la convention

La mission devra être effectuée entre le [jour/mois/Année] et le [jour/mois/Année].

Article 6- Avenant

Toute modification du contrat donnera lieu à l'établissement d'un avenant dûment daté et signé entre les parties.

Article 7- Litiges

Les parties se tiendront mutuellement informées des difficultés qui pourraient naître de l'interprétation ou de l'exécution de la présente convention.

Tout litige entre les parties ou toute prétention d'une partie contre l'autre, fondée sur la présente convention, qui n'aurait pu faire l'objet d'un règlement amiable, sera réglé par arbitrage selon la juridiction française.

Fait en deux exemplaires, à..... le.....

Signature du client :

Signature du prestataire :

Annexe 1 Proposition de la consultance (à joindre)

Annexe 2 Avis émis par le comité de décision (à joindre)