

## **Consultance portant sur le diagnostic et l'accompagnement d'éventuels changements portant sur le fonctionnement et la distribution des responsabilités au sein de l'Equipe de Direction IRAM**

### **1. Présentation de l'association et du contexte**

L'Iram se définit comme un « bureau d'études associatif » travaillant dans le domaine de la coopération internationale depuis 1957.

Depuis sa création, l'Iram est intervenu ou intervient dans plus de 40 pays en Afrique, en Amérique latine, dans les Caraïbes, en Asie du Sud-Est, en Océanie ainsi qu'en Europe, principalement dans les champs du développement rural et du développement local. Composé de deux entités, l'association Iram et la société par actions simplifiée unipersonnelle (Sasu) Iram Développement, le groupe Iram combine :

- Une implication dans des opérations de développement via des projets de long terme et des missions courtes d'expertise, en tant qu'opérateur direct ou structure de conseil ;
- La production de méthodes et de connaissances à partir de ces expériences concrètes ;
- L'établissement de partenariats de longue durée avec des organisations du Sud ;
- La contribution à des actions collectives de plaidoyer ;
- La formation, l'enseignement et la contribution à des initiatives de recherche.

L'IRAM a, depuis 1957, expérimenté plusieurs modèles de gouvernance collective. Depuis 2007, l'IRAM est gouverné par une Equipe de Direction (ED), composée du directeur.ice, de responsables des équipes techniques et, depuis 2013, du responsable administratif et financier. Notre mode d'organisation fait l'objet de réflexions régulières : un travail d'évaluation interne de l'ED avait été mené en 2011, l'année précédant la prise de fonction de la directrice actuelle dont le second et dernier mandat s'achèvera en 2021. Certains ajustements « structurels » avaient alors été apportés, notamment la représentation statutaire du RAF dans l'ED, mais aussi une évolution du temps dédié aux fonctions de coordination des Responsables de Pôles<sup>1</sup>. Un travail plus large de diagnostic interne de la gouvernance du groupe IRAM (association et SASU), mené en 2018<sup>2</sup>, avait réaffirmé l'attachement de l'équipe de salariés au mode de gouvernance interne de la SASU, tout en soulignant le besoin de renforcer nos outils et pratiques de communication interne, notamment depuis l'ED vers l'équipe salariée.

La croissance<sup>3</sup> et une certaine complexification de l'activité de l'Iram (ex : gestion de risques sécuritaires, croissance des budgets projet, procédurisation croissante de l'aide publique au développement) participent de la surcharge de travail des membres de l'ED. L'arrivée de nouveaux collègues (un sur deux au siège ont rejoint l'équipe depuis moins de 10 ans, un quart depuis 4 ans), mais aussi, plus récemment, les difficultés liées à la crise covid (moindre prévisibilité de nos activités, complexification des modes de communication interne), ont contribué à renforcer la surcharge de travail des membres de l'ED. Par ailleurs de nombreux collègues ont exprimé le besoin de mieux comprendre et s'approprier notre modèle de gouvernance et, notamment, ce qui relève de l'ED et ce qui relève du collectif de salariés. La directrice précédente de l'IRAM

<sup>1</sup> Passage de 180% d'un Equivalent Temps Plein réparti sur 3 personnes (80% dédiés à la Direction, y compris animation d'un des 3 pôles techniques, 50% pour deux responsables de pôles ; à 170% sur 4 personnes : 80% directrice et 30% fois trois responsables de pôles).

<sup>2</sup> A noter qu'un premier chantier gouvernance avait été mis en œuvre en 2010-2011 menant à la définition du « livret de la gouvernance ».

<sup>33</sup> Le volume d'activité du groupe iram est d'environ 8 M€, en augmentation régulière depuis 2011.

arrivée au terme de son second et dernier mandat, et un nouveau directeur a pris ses fonctions le 1<sup>er</sup> juin 2021. Ce changement est propice à la conduite d'un bilan du fonctionnement de l'ED.

Un accompagnement extérieur sera mobilisé pour faciliter la conduite de ce bilan et pour identifier les ajustements à adopter dans le fonctionnement de la nouvelle ED, la répartition des responsabilités entre ses membres, ainsi que les modalités de communication vers l'ensemble de l'équipe des salariés IRAM.

## 2. Objet de la mission

Compte tenu des éléments soulignés ci-dessus (surcharge de travail des membres de l'ED et du tandem Direction-RAF en particulier, nécessité d'une formalisation partielle des périmètres des responsabilités des membres de l'ED, nécessité exprimée de clarifier ou simplement se redire ce qui relève du collectif des salariés et ce qui relève de l'ED), l'intérêt de dresser un nouveau bilan du fonctionnement de l'ED a été identifié depuis quelques années<sup>4</sup>. Le changement de direction est un moment propice pour réaliser ce diagnostic et ajuster le fonctionnement de l'ED. Par ailleurs, cette action s'inscrit dans le programme de direction IRAM 2021-2024, adopté par le collectif des salariés en février 2021. Elle est complémentaire d'autres orientations visant également à sécuriser et garantir la vitalité de notre modèle de gouvernance combinant décision collective par les salariés, conseil et vigilance par le CA, animation, gestion et suivi par l'ED.

**Objectif de l'accompagnement : Préciser** le fonctionnement et la distribution des responsabilités au sein de l'Equipe de Direction et vis à vis de l'équipe salariée de la SASU IRAM<sup>5</sup>.

### Résultats attendus

- Un diagnostic du fonctionnement de l'équipe de direction de l'IRAM et des enjeux d'adaptation au regard de l'évolution de nos activités est établi.
- Les responsabilités respectives au sein de l'ED et vis-à-vis de l'équipe salariée et du CA sont discutées, clarifiées et formalisées, en cohérence avec l'évolution de l'activité de l'IRAM, et vis à vis des besoins des équipes dont chacun des membres est responsable.
- Des modalités de fonctionnement de l'ED répondant aux attentes de ses membres et des salariés IRAM sont précisées et adoptées.
- La mise en application des ajustements adoptés est effective.

#### 2.1. Activités à mettre en place et parties prenantes impliquées

Activité 1	<b>Appui au pilotage du processus</b>
Activité 2	<b>Diagnostic participatif du fonctionnement de l'ED</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Entretiens préparatoires</li> <li>2. Atelier diagnostic</li> <li>3. Restitution du diagnostic auprès des salariés</li> </ol>
Activité 3	<b>Préparation de propositions portant notamment (à ajuster suite au diagnostic) sur le périmètre suivant :</b> évolutions sur le fonctionnement de l'ED à inscrire au règlement intérieur de la SASU, processus de prise de décision, outils de communication, fiches de postes pour les membres de l'ED, temps dédié à la coordination réinterrogé, etc...), et préparation d'une « feuille de route » pour la mise en œuvre des ajustements proposés.  Séquençage des activités : <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Préparation de propositions provisoires (consultant)</li> <li>2. Atelier de mise en discussion des propositions (ED, présidence, et collège de collègues)</li> <li>3. Finalisation des propositions et des fiches de poste (consultant – ED)</li> <li>4. Préparation d'une feuille de route pour la mise en œuvre des ajustements proposés</li> </ol>

<sup>4</sup> Notamment à l'issue d'un chantier « gouvernance », conduit en 2018

<sup>5</sup> Et pour certains aspects spécifiques (ex. arbitrage sur dossier sensibles), vis à vis du CA de l'Asso IRAM.

Activité 4	<b>Atelier de validation par le collectif de salariés, organisé dans le cadre de l'une de nos réunions annuelles de salariés</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Préparation de l'atelier de validation</li> <li>2. Atelier de restitution du processus et de validation</li> <li>3. Finalisation des produits issus des étapes antérieures</li> </ol>
Activité 5	<b>4 séances de coaching pour l'accompagnement de la mise en œuvre</b>

### 3. Durée de la mission et modalités financières

Activités	Temps de consultance
Pilotage du processus	2 H/J
Diagnostic participatif du fonctionnement de l'ED	4 H/J
Préparation de propositions et d'une « feuille de route » pour la mise en œuvre des ajustements proposés.	8 H/J
Atelier de validation par le collectif de salariés, organisé dans le cadre de l'une de nos réunions annuelles de salariés	3 H/J
4 séances de coaching pour l'accompagnement de la mise en œuvre	3 H/J
TOTAL	20 H/J

### 4. Modalités d'intervention

Activités	Parties prenantes
1. Pilotage du processus	<b>IRAM – Directeur</b> : chef de projet <b>Consultant</b> : appui conseil et coaching
2. Diagnostic participatif du fonctionnement de l'ED	<b>IRAM – ED, collège de collègues et responsables d'équipes non représentées dans l'ED, échantillon de salariés, présidence Asso</b> : participation aux entretiens préparatoires <b>IRAM – ED</b> : Participation à l'atelier diagnostic <b>Consultant</b> : Conduite des entretiens préparatoires, animation de l'atelier diagnostic, et préparation du compte rendu.
3. Préparation de propositions et d'une « feuille de route » pour la mise en œuvre des ajustements proposés.	<b>IRAM – ED</b> : participation à l'atelier et finalisation des différents produits  <b>IRAM - collège de collègues et responsables d'équipes non représentées dans l'ED et présidence Asso</b> : validation des produits préalable à leur présentation à l'ensemble des salariés (activité D)  <b>Consultant</b> : préparation des produits provisoires, préparation et animation de l'atelier de mise en discussion, appui technique à la finalisation des produits
4. Atelier de validation par le collectif de salariés, organisé dans le cadre de l'une de nos réunions annuelles de salariés	<b>IRAM – ED</b> : préparation et animation de l'atelier de validation  <b>IRAM – ensemble des salariés</b> : participation à l'atelier de validation  <b>IRAM – Présidence et CA</b> : participation à l'atelier de validation  <b>Consultant</b> : appui méthodologique à la préparation de l'atelier, participation et préparation d'un compte rendu.
5. 4 séances de coaching pour l'accompagnement de la mise en œuvre	<b>IRAM – ED</b> : participation aux séances  <b>Consultant</b> : animation des séances, compte rendu réflexif à l'issue de ces séances.

## 5. Production des livrables

- Document de diagnostic du fonctionnement de l'ED.
- Projets de fiches de postes pour les membres de l'ED.
- Propositions portant notamment sur ajustement du temps dédié aux fonctions de coordination par les responsables d'équipe techniques, ajustement des processus de prise de décision et des outils de communication, modifications du règlement interne, etc...
- Projets d'une « feuille de route » précisant les modalités de mise en application des ajustements adoptés.
- Compte rendu et recommandations à l'issue des séances de coaching pour l'accompagnement de la mise en œuvre.

## 6. Profil de la consultance

- Coach spécialisé en appui au management des PME, avec expériences d'appui aux entreprises coopératives, des expériences d'appui dans le champ de la solidarité internationale, références professionnelles d'appui dans les domaines « genre et égalité professionnelle », et « qualité de vie au travail ».
- Références en matière de conduite de diagnostic organisationnel participatif, de préparation et d'animation de processus et d'ateliers collectifs.
- Références en matière de coaching collectif.

## 7. Calendrier de réalisation de l'action

- La conduite des activités devra démarrer en sept 2021, pour se terminer en juin 2022.
- L'atelier de validation collective par les salariés (activité 4) se tiendra la semaine du 13/12/2021.

## 8. Financement et accompagnement du Projet

- Cette action fait l'objet d'un cofinancement du Frio. A ce titre, un bilan tripartite ONG, prestataire(s) et chargée de mission Frio sera à prévoir à l'issue de la mission.

## 9. Modalités de remise des propositions

Les propositions doivent être soumises avant le 23/07/2021, à l'adresse suivante : [h.leturque@iram-fr.org](mailto:h.leturque@iram-fr.org)

Il est attendu que les propositions recouvrent les éléments suivants :

- la proposition technique et financière du prestataire
- un CV actualisé du consultant mobilisé
- au moins 3 références de prestations similaires
- tout autre élément jugé utile

L'IRAM fournira une réponse aux propositions reçues avant le 06/08/2021.