

□ DIRECTION DES OPÉRATIONS Damien Thibault

Termes de référence

Recrutement d'un binôme d'expert.e.s spécialiste de l'approche genre

1. Présentation de l'association et du contexte

Fondé en 1976, le Gret est une ONG internationale de développement, de droit français, qui agit du terrain au politique, pour lutter contre la pauvreté et les inégalités. Ses professionnels interviennent sur une palette de thématiques afin d'apporter des réponses durables et innovantes pour le développement solidaire. Ses 714 professionnels mènent 150 projets par an dans 22 pays.

1.1 Une ONG professionnelle

- **Dans sa vision du développement** : parce que la lutte contre la pauvreté et les inégalités nécessite les meilleures compétences, le Gret défend une approche professionnelle de la solidarité et enrichit le secteur du développement de savoirs et de solutions innovantes.
- **Dans l'implication des populations au Sud** : le Gret ne fait pas de charité : il considère que les populations des pays du Sud sont des citoyens acteurs de leur développement et agit avec elles, privilégiant la dignité du citoyen à l'assistanat, le renforcement des capacités à la substitution, la contribution aux politiques publiques au recyclage de modèles inadaptés, le travail avec le secteur économique à l'opposition stérile.
- **Dans ses pratiques** : le Gret dispose de l'expérience et des références nécessaires à la bonne conduite de ses missions de développement. Il attache une attention particulière à la transparence et au sérieux de sa gestion, un gage de confiance pour ses partenaires du Nord et du Sud et ses financeurs publics (Union européenne, AFD, pouvoirs publics et organisations internationales), associatifs et entreprises.

1.2 Une ONG de développement

Agir pour le développement nécessite une approche globale et pluridisciplinaire. C'est pourquoi le Gret agit :

- **Sur une palette de 7 thématiques complémentaires qui, ensemble, contribuent au développement des pays du Sud** :
 - Agriculture : filières et politiques agricoles,
 - Citoyennetés et démocratie,
 - Eau potable et assainissement et déchets,
 - Gestion des ressources naturelles et énergie,
 - Microfinance et insertion professionnelle,
 - Santé : nutrition et protection sociale,
 - Villes pour tous et décentralisation ;
- **Avec une diversité de métiers, du terrain au politique en passant par la recherche** ;
- Du local au global, à l'échelle de villages jusqu'aux instances internationales

1.3 Le Gret et l'approche genre

Si le principe d'égalité femmes-hommes et d'une plus grande prise en compte du genre est accepté au siège, sa réelle prise en compte tant au niveau de l'organisation (institution Gret) que des actions du Gret sur les terrains est variable.

Dans l'institution

Le projet associatif du Gret n'a pas intégré l'approche genre dans les textes fondateurs de l'association mais applique des principes en lien avec cette approche : participation des acteur.rice.s concerné.e.s, promotion de partenariats, justice sociale et équité, ...

Pourtant, le Gret rencontre des difficultés à conserver la parité au sein du conseil de direction compte-tenu du renouvellement des membres et malgré le fait que cela soit un point d'attention. Le CA est aussi majoritairement masculin. On note un plus grand nombre de femmes au niveau des salarié.e.s rattaché.e.s au siège (65% toutes catégories confondues). Cependant, la prise en compte des salarié.e.s nationaux dans les projets et dans les représentations modifie fortement cette répartition avec un plus grand nombre d'hommes (seulement 30% de femmes dans les pays), notamment au niveau des cadres.

Dans les opérations ;

Une meilleure prise en compte du genre est évoquée dans le plan d'actions de la direction avec une prise de conscience de l'importance d'intégrer l'approche genre dans les projets terrain comme gage d'efficacité, depuis plusieurs années, et des efforts continus via la mobilisation d'expertise externe, l'organisation de réunions au siège de type « bistro »¹ de formations genre depuis 3 ans, une mise en place de plusieurs espaces d'échanges.

Cependant, ces actions ne se traduisent pas encore par une évolution des pratiques.

Un travail pédagogique doit être effectué pour fournir des exemples concrets de mise en œuvre dans le management et les projets dans les pays d'intervention. En effet on observe une grande difficulté à opérationnaliser une approche genre dans la plupart des projets avec des équipes terrain dont la motivation et les compétences de genre sont souvent encore en gestation.

Par ailleurs, des freins culturels des équipes terrain empêchent l'appropriation de l'approche genre dans les pratiques internes. Les équipes de salarié.e.s nationaux du Gret comme les partenaires ont souvent le sentiment d'une problématique « importée » du Nord qui ne respecte pas leur culture. L'appropriation de cette problématique est donc très hétérogène (par rapport par exemple à l'objectif de lutte contre les inégalités économiques et sociales qui est partagé par tou.te.s).

Une transversalisation du genre au sein du Gret reste complexe. Elle ne peut pas être impulsée par le siège directement (100 salarié.e.s au siège et 600 sur le terrain) au risque de ne pas être acceptée et mise en œuvre. C'est pourquoi nous souhaitons privilégier la mise en œuvre en parallèle d'actions symboliques (évolution des textes fondateurs) au siège et la mise en œuvre et la capitalisation d'actions de terrain (opérationnalisation de l'approche genre) à partager ensuite au sein du groupe au siège et sur les terrains pour impulser l'évolution des pratiques professionnelles. Dans de nombreux pays et au siège il existe également un besoin de formation sur le concept, les outils de diagnostic et la prise en compte opérationnelle.

¹ Réunion ouverte à tous les salariés, organisée sur le temps de pause du midi,

2. Objet de la mission

Le Gret recrute un binôme d'expert.e.s spécialistes de l'approche genre qui sera en mesure de l'accompagner dans la mise en œuvre de son projet de renforcement de la prise en compte du genre dans son organisation (siège et représentations) et dans ses pratiques professionnelles (projets).

Le choix du binôme est lié en particulier à la nécessité de mener parallèlement certaines des activités. Il est prévu que l'un.e des expert.e.s travaille plutôt sur les aspects opérationnels et l'autre plutôt sur les aspects organisationnels/institutionnels. Un.e des expert.e.s sera responsable de mission.

La mission se déroule sur l'année 2018 et s'inscrit dans un programme triennal qui devra être prolongé en 2019 et 2020. Tout d'abord concentré à la phase diagnostic organisationnel, élaboration de stratégie et d'outils opérationnels en se basant sur des pays d'intervention africains. Cette dynamique devra, notamment, poursuivre le développement d'outils opérationnels, tout en les affinant aux niveaux des terrains d'intervention des projets, et dans les régions sud-asiatiques.

La mission est financée dans le cadre du FRIO genre².

2.1 Objectifs

L'action vise plusieurs objectifs spécifiques :

- Définir une stratégie et un plan d'action pour préciser les grands principes de la prise en compte du genre au sein de l'organisation et leur intégration dans le projet associatif et dans la charte d'engagement.
- Renforcer les compétences des salarié.e.s ;
- Et mettre à disposition des équipes siège et terrain des outils et exemples concrets d'opérationnalisation dans des actions de développement ainsi qu'un réseau de compétences (internes et externe).

2.2 Les parties prenantes

Un comité pérenne genre (transversal) au Gret comprenant des intervenants sièges et terrain est opérationnel depuis fin 2017. Il composera le comité de pilotage de la mission et sera chargé notamment de l'animation de la réflexion sur l'évolution des textes du Gret, l'organisation de la restitution/validation du diagnostic siège prévu dans le projet soumis.

Les différentes instances de gouvernance du Gret (CA, COMEX et COS, CE) et les 2 représentations pilotes (Sénégal et Madagascar) seront mobilisées autant que de besoin pour mener à bien les activités prévues.

2.3 Les Activités

La mission des expert.e.s se déroulera sur 11 mois à partir de février 2018. Les expert.e.s genre réaliseront en parallèle les activités suivantes :

² Le Frio est un fonds visant à appuyer les ONG françaises dans leur démarche de professionnalisation, de structuration et/ou d'amélioration continue. Il cofinance, à hauteur de 70% et jusqu'à 35.000 €, l'intervention de consultants externes sur des problématiques telles : stratégie, communication, ressources humaines, financement, partenariats etc.

Activités organisationnelles/institutionnelles

En premier lieu l'un des expert.e.s réalisera un diagnostic genre complet au niveau du siège. Il (elle) appuiera la réalisation de grilles d'entretien permettant l'animation d'entretiens individuels et de *focus group* dans les deux représentations pilotes (Sénégal et Madagascar). Ces entretiens et *focus group* permettront l'élaboration d'un diagnostic plus ou moins approfondi en fonction des ressources humaines disponibles. Dans la mesure du possible des expert.e.s genre nationaux seront recruté.e.s (financement non acquis) pour animer ces *focus group*.

L'expert.e rédigera ensuite des propositions de note de positionnement et assurera l'animation de l'atelier de restitution. Une première réunion sera organisée au siège pour partager le diagnostic, en permettant aux salariés du terrain d'y participer à distance. Les représentant.e.s du Gret dans les deux pays pilotes pourront également organiser des réunions sur place.

L'expert.e fournira ensuite un appui pour la définition de la stratégie et du plan d'actions. Un atelier de restitution fin août au moment du Tropic 2018 (séminaire interne annuel du Gret) permettra de partager plus largement et collectivement le diagnostic réalisé au siège et dans quelques représentations et les propositions de stratégie genre et de plan d'actions.

Enfin l'expert.e sera également mobilisé pour l'élaboration/révision de la charte ou d'autres documents du Gret.

Activités opérationnelles/capitalisation

En parallèle au diagnostic organisationnel, un travail de capitalisation sera animé par l'autre expert.e à partir des diagnostics ou des actions spécifiques déjà menées dans deux ou trois pays (possiblement le Sénégal, Madagascar et le Cambodge), sur au moins trois thématiques (agriculture/filière, nutrition, eau et assainissement). Cette capitalisation permettra de mettre à disposition de salariés des outils de diagnostics (illustrés par des exemples précis) et des exemples concrets d'une meilleure prise en compte du genre dans nos actions qui seront notamment utilisés pour concevoir un ou des module(s) de formation interne, et pour le montage et la mise en œuvre de diagnostics et de projets.

2.4 Résultats attendus et indicateurs.

Résultats attendus	Indicateurs
1. Au niveau organisationnel/institutionnel Un diagnostic organisationnel « genre » au siège (politique RH, communication, programmes-projets, ...) et des diagnostics moins complets dans au moins deux représentations sont réalisés. Le diagnostic est validé.	Un support de diagnostic est disponible et partagé /validé avec l'ensemble des salariés Une restitution du diagnostic est organisée au siège avec possibilité de participation à distance des salariés sur le terrain
2. Une stratégie « genre » formalisée permet de positionner un cadre de référence commun de la définition de l'approche genre, en intégrant les divergences de points de vue.	Une note de positionnement précisant une définition de l'approche genre et de nos valeurs communes est rédigée. Elle devra également spécifier les freins/limites et points de blocages, eux-mêmes constitutifs de ce socle commun.

	<p>Un plan d'action pluriannuel est disponible ; il inclut des évolutions des textes fondateurs, une prise en compte du genre dans les actions dans la communication du Gret et des actions prioritaires.</p> <p>Un atelier de restitution permet de partager /modifier/valider ces documents</p>
<p>Au niveau opérationnel</p> <p>3. Le renforcement des compétences des salariés permet une meilleure prise en compte du genre dans le montage des actions</p>	<p>Un recueil d'outils formalisé pour opérationnaliser l'intégration du genre (grille, diagnostic, etc.)</p> <p>Une offre de formation sur l'approche genre a été mise au point et testée.</p>

3. Durée de la mission et modalités financières

La mission se déroule sur l'année 2018 avec une obligation de résultat dans l'année (volet cofinancé par le Frio). Elle s'inscrit dans un programme triennal qui devra être prolongé en 2019 et 2010.

Le tableau ci-dessous fournit une estimation du temps de travail par activités. Nous considérons que l'essentiel des travaux seront réalisés par un.e seul.e des expert.e.s qui se partageront les activités à mener.

Activités par résultat	Parties prenantes	Temps estimé pour la consultance en j
R1- Un diagnostic organisationnel genre est réalisé et validé		
Élaboration TDR pour la consultance externe	Comité genre	
Réalisation du diagnostic siège par des entretiens au Siège (entretiens individuels avec l'équipe salariée et des membres du conseil d'administration, et réunions de groupe)	Consultance externe	5
Réalisation d'un questionnaire individuel et d'un guide pour les <i>focus group</i> terrain, par le biais d'entretiens sièges et terrains (Skype).et rédaction d'un rapport d'analyse	Consultance externe Comité genre (validation)	7

R2. Une stratégie genre formalisée permet de positionner un cadre de référence commun de la définition de l'approche genre au Gret		
Organisation de l'atelier de partage du diagnostic, + formulation de la stratégie	Consultance externe Comité genre (validation)	4
Accompagnement du comité genre dans la définition du plan d'actions	Consultance externe	1
Accompagnement du comité genre dans la définition de la proposition de note de position et de la modification de la charte	Consultance externe	1
Atelier de restitution (diagnostic + définition cadre référence commun /stratégie +plan d'action)	Consultance externe, Comité genre, direction (COS), CA (validation) salarié.e.s, (Tropic)	1

R3. Le renforcement des compétences des salariés permet une meilleure prise en compte du genre dans le montage des actions		
Étude de cas à partir d'analyse des documents (diagnostics, rapports de projets), entretiens Skype et Formalisation d'un recueil d'outils (grille d'analyse, outils, et exemples d'actions illustrées par des cas précis de projets du Gret et dans la mesure du possible des membres du Groupe Initiatives)	Consultance externe	12
	Comité genre	2
Mise au point d'un module de formation interne	Consultance externe Validation DO, DRH	2
Réalisation d'une session test sur le terrain	Consultance externe	2

Le dossier fait l'objet d'un cofinancement du Frio. À ce titre, un bilan tripartite Gret, prestataire (s) et chargé.e de mission Frio /CSud sera à prévoir à l'issue de la mission.

Le budget de cette mission est estimé à 20 350 €.

4. Modalités d'intervention

Le comité genre sera chargé de l'animation de la réflexion sur l'évolution des textes du Gret, et sera mobilisé aux différentes étapes comme mentionné dans le tableau d'activités ci-dessus. Les échanges se feront à travers un espace spécifique Genre créé dans « teams » (Microsoft 365) et l'organisation d'une réunion au moins tous les trimestres (avec participation Skype Visio con-

férence pour les représentants et les intervenants sur le terrain). Une note d'avancement synthétique sera produite tous les 3 mois (au moins au début pour le suivi du projet) et mise à disposition du comité via teams. Un binôme est responsable du suivi de cette action transversale. Il s'agit de Cécile Broutin et Damien Thibault. Il suivra l'exécution globale de l'action (programmation, exécution, suivi des indicateurs de résultats et d'activités, gestion financière en relation avec la DAF). Il rendra compte régulièrement au comité Genre.

5. Production des livrables

Les livrables attendus sont :

- Un support de diagnostic disponible et partagé /validé avec l'ensemble des salariés
- Un CR de la restitution du diagnostic - une proposition de note de positionnement précisant une définition de l'approche genre et des valeurs communes du Gret
- Un projet de plan d'action pluriannuel qui inclut des évolutions des textes fondateurs, une prise en compte du genre dans les actions dans la communication du Gret, des actions prioritaires.
- Un CR de l'atelier de restitution de ces documents
- Un recueil d'outils formalisé pour opérationnaliser l'intégration du genre (grille, diagnostic, etc.)
- Une note de présentation de la formation sur l'approche genre mise au point et testée (avec les supports pédagogiques)

6. Profil des consultant.e.s

Il est attendu une proposition d'intervention de deux personnes qui travailleront en parallèle, l'une sur l'accompagnement du diagnostic et de la formulation de la stratégie et du plan d'action, l'autre sur la capitalisation des actions du Gret, le recueil d'outils et l'élaboration et l'animation de la session de formation.

Les deux personnes devront démontrer qu'elles possèdent une expertise genre dans le champ de la solidarité internationale depuis au moins 5 ans (travail avec des ONG comprenant des missions auprès d'équipes de terrain dans plusieurs pays du Sud) ;

Le binôme, si possible mixte, devra posséder :

- Une expérience de réalisation de diagnostic genre dans le milieu associatif, dans des contextes interculturels ;
- Une expérience de capitalisation et de production d'outils pédagogiques ;
- Une expérience en matière de formation (contexte interculturel Europe et Afrique et/ou Asie)
- Une connaissance des actions du Gret et des deux pays de représentation à priori retenus (Sénégal et Madagascar) sera un plus.

7. Calendrier de réalisation de l'action

Les dates approximatives des différentes activités sont les suivantes :

Pour la partie « diagnostic et stratégie »:

- Contractualisation au plus tard le 15 février

- Entretiens au siège et appui aux animations dans deux représentations (Sénégal et Madagascar) : février-mars
- Rédaction du diagnostic et première validation avec le Comité Genre : mi-avril
- Animation atelier de restitution : fin avril
- Éléments d'une note de positionnement et proposition de stratégie/plan d'actions à valider par le Comité genre : mi-juin 2018
- Animation atelier au moment du Tropic : fin août 2018

Pour la partie « capitalisation et formation » :

- Capitalisation : mars-avril
- Proposition de supports illustrés : début juin
- Proposition d'un ou des modules de formation : juillet
- Test de la formation : dernier trimestre 2018
- Finalisation du ou des modules de formation : fin novembre

Pour les comptes rendus qui seront complétés par le Gret (pour CSud) :

- CR intermédiaire mi-juin
- CR final : fin novembre

8. Modalités de remise des propositions

Les offres devront contenir :

- la proposition technique et financière du prestataire
- deux CV actualisés
- des références
- tout autre élément jugé utile

Date limite d'envoi le 30 janvier 2018 à gret@gret.org, en précisant « FRIO Genre » dans l'objet du message.

Possibilité de demande d'informations par mail : thibault@gret.org.