

Termes de références

Accompagnement au renforcement – Dispositif FRIO

« *Se transformer pour transformer la société, quels futurs pour KuriOz ?* »

Présentation de l'association et du contexte

Créée en novembre 2010, KuriOz est issue de la fusion de 2 associations plus anciennes : Orcades (créée à la fin des années 70) et Humanopôle. Centrée sur des activités locales (animations, coordination des festivals Festisol et AlimenTerre) jusque dans les années 2016-2017, KuriOz a depuis développé un projet à l'échelle inter-régionale en partenariat avec d'autres associations d'ECSI et avec le soutien de l'AFD, tout en conservant un fort ancrage local.

Grâce à une pédagogie ludique et participative, KuriOz interroge les représentations et les préjugés, éveille la curiosité et l'esprit critique et propose des clés de compréhension face aux défis de notre monde. **Dédiée à 100% à l'activité éducative en France**, elle développe ses activités d'animation et de formation en direction des jeunes en milieu scolaire (lycée, collège, école) ou hors cadre scolaire (service civique, centre socio-culturel), des adultes en formation (éducateur·rices sociaux·ales, animateur·rices et bénévoles associatif·ives), des détenu·es en réinsertion, etc. KuriOz intervient ainsi auprès de près de **5 000 personnes par an**. Le site comprendrepouragir.org qu'elle anime diffuse les ressources pédagogiques qu'elle crée, ainsi que les publications d'associations françaises et d'éditeurs partenaires.

Un Conseil d'Administration de **6 membres** (dont un représentant de l'ONG Initiative Développement et un·e représentant·e de l'équipe salariée) assure la gouvernance de l'association. L'équipe de KuriOz est composée de **7 professionnel·les**, dont 6 en CDI et une apprentie, et de 3 volontaires en Service Civique par an.

Ses ressources sont composées de **prestations de services** et de **ventes de marchandises** (animations, formations, VPC), d'un financement **triennal de l'AFD (2024-2026)** et d'un ensemble de plus de vingt **subventions locales** pour la plupart annuelles (Région, DREAL, FONJEP, villes, etc.). Les prestations, le financement de l'AFD et les autres subventions constituent chacune un tiers des ressources annuelles de KuriOz.

KuriOz est membre des **réseaux régionaux** RADSI Nouvelle-Aquitaine, SO Coopération et GRAINE Nouvelle-Aquitaine et elle participe aux **instances nationales de l'ECSI** (groupe ECSI animé par l'AFD, administratrice de ritimo, communauté de pratiques sur l'ECSI et administratrice du F3E, etc.).

En 2025 et 2026, même si la situation actuelle de l'association est bonne, KuriOz souhaite **penser son futur face à un contexte changeant**. L'association ne dispose pas de stratégie définie. Elle s'appuie, afin de guider son action, sur des textes nationaux (tels que l'argumentaire commun sur l'ECSI co-construit dans le cadre du groupe de concertation entre acteurs de l'ECSI et AFD), sur son projet associatif et sur les attentes et les besoins de ses partenaires éducatifs. C'est ainsi la première démarche de réflexion stratégique réellement assumée dans laquelle KuriOz s'engage depuis au moins 10 ans.

Projet associatif

Le projet associatif de KuriOz date de 2013 et, même s'il semble avoir conservé sa pertinence, un échange sur son contenu paraît nécessaire dans le cadre d'une réflexion sur le devenir de l'association. Cet échange doit permettre de **reprendre les concepts et les méthodes** qu'il contient et de **favoriser son appropriation** par l'ensemble des membres bénévoles et salarié·es de l'association.

Dans un contexte politique et sociétal en grande partie opposé aux valeurs de l'association, il semble également opportun de questionner le niveau de radicalité de la militance de KuriOz - à travers ses thèmes, ses messages et ses modalités d'action actuels et envisageables - au regard des luttes sociétales à mener.

Positionnement de KuriOz

KuriOz est **une association locale** et de taille réduite. Cependant, son histoire longue, son expertise et sa notoriété dans le milieu de l'ECSI lui permettent d'avoir des activités qui en font également **un acteur de portée nationale**. Cette place est relativement originale dans le milieu de l'ECSI, composé principalement soit d'organisations locales menant leurs activités à l'échelle d'un département (ex : CICODES, Lafi Bala, Récidev, etc.) soit de réseaux développant des activités à l'échelle de la France voire de l'international (ex : ritimo, E&D, ISF, CFSI, CRID, Solidarité Laïque, CCFD, etc.). Ce positionnement est une des forces de KuriOz en lui offrant la crédibilité d'un acteur de terrain au contact des publics, tout en lui procurant la possibilité de participer aux instances nationales et la capacité à mobiliser des financements nationaux en fédérant d'autres acteurs locaux.

De plus, le contexte économique et politique fragilise les réseaux régionaux et nationaux de l'ECSI. Ainsi, les espaces collectifs de concertation, de co-construction et de plaidoyer en ECSI sont faibles : disparition d'Educasol en 2020, réduction de l'équipe de ritimo en 2024, groupe ECSI de Coordination SUD peu actif, non-priorité des projets « d'intérêt général » dans les financements de l'AFD qui fragilise ces réseaux.

L'un des enjeux du projet de renforcement est donc de **questionner le positionnement stratégique de l'association au sein du milieu de l'ECSI** dans une perspective de pérennisation et de développement.

Situation financière

L'association a connu des difficultés économiques entre 2016 et 2018. Cependant, elle a progressivement retrouvé un équilibre financier et des exercices budgétaires à l'équilibre ou excédentaires à partir de 2020. **Ses ressources sont diversifiées et ses dépenses maîtrisées**, et le financement de l'AFD est assuré jusqu'à la fin de l'année 2026.

Néanmoins, le modèle économique de KuriOz s'appuie aussi sur un nombre important de financements annuels qui crée une contrainte qui semble devoir s'accroître. En effet, si l'association obtient le soutien régulier des principales collectivités et directions de l'Etat de son territoire, ainsi que celui des structures qui soutiennent spécifiquement l'ECSI, ces possibilités de financements locaux semblent maximisées et ne plus représenter un vecteur de développement.

Par ailleurs, ces financements locaux et nationaux qui composent les 2/3 des ressources de KuriOz risquent de diminuer ou sont déjà en déclin. L'évolution politique française et les choix budgétaires faits tendent à une réduction massive de l'APD et créent des contraintes fortes sur les budgets des collectivités. Le soutien à l'ECSI, qui ne relève d'aucune compétence « obligatoire » des collectivités, ni du droit commun, sera ainsi soumis à une incertitude croissante.

Cette incertitude a poussé l'association à **accélérer le développement de projets européens**. Des notes d'intention de projet à destination de programmes européens (Erasmus+, CERV) ont été rédigées et diffusées. Si KuriOz a peu d'expérience sur ce type de financement et manque d'un réseau de partenaires européens, les échanges en cours avec les institutions et avec des partenaires potentiels sont positifs.

D'autre part, le projet cofinancé par l'AFD arrivera à la fin de sa troisième phase triennale en novembre 2026. Il sera donc nécessaire de penser, dès le printemps 2026, l'évolution du partenariat, des objectifs et des activités de ce projet pour solliciter un nouveau soutien de l'AFD. **Ce projet est structurant** dans les activités et le modèle économique de KuriOz. Une réflexion sur la stratégie de l'association devra donc forcément prendre en compte les évolutions de ce projet et, réciproquement, influencer d'éventuels changements dans son contenu. Pilotée par la coordinatrice de projet appuyée par le directeur, **une étude d'impact est déjà prévue à partir de l'automne 2025 avec le soutien du F3E**. Celle-ci fournira les moyens nécessaires à la réflexion sur les apports et les contraintes d'un tel projet pour KuriOz. Un rapport intermédiaire sera planifié à la fin du printemps 2026 afin de nourrir le travail de conception du nouveau projet et la rédaction d'une réponse à l'AMI 2026 de l'AFD.

Gouvernance

Enfin, le Conseil d'Administration de l'association est **composé de personnes impliquées mais peu nombreuses** qui sont toutes actives professionnellement ou engagées dans de nombreuses autres associations. Leurs disponibilités sont variables, mais leurs liens à KuriOz sont forts et leurs apports importants. Il-elles ont exprimé le souhait de s'engager dans un travail de fond sur le futur de l'association au-delà de ce qu'il-elles ont pu vivre au sein du CA jusqu'ici. Ainsi, si le présent projet de renforcement ne fait pas de la gouvernance un de ses objectifs, sa mise en œuvre sera l'occasion de mobiliser les administrateur·rices et de **redonner du souffle à l'actuel CA**. Il offrira également la possibilité de **solliciter les parties prenantes** de KuriOz sur un projet d'ampleur et de mobiliser ainsi d'éventuel·les futures administrateur·rices. En effet, l'ancrage local de l'association l'amène à travailler avec de nombreuses autres structures aux valeurs proches qui pourraient être des espaces de recrutement de futur·es administrateur·rices.

Objet de la mission

Dans ce contexte, fait de contraintes croissantes mais également d'opportunités d'évolution, les administrateur·rices et les salarié·es de KuriOz souhaitent se doter d'une **feuille de route** afin d'assurer la pérennité de l'association, mais aussi de définir ses possibilités de développement via de nouvelles activités, nécessitant sûrement la mobilisation de nouveaux financeurs et la constitution de nouveaux partenariats. Il a été ainsi décidé d'**engager l'association dans une réflexion sur sa stratégie à moyen et long termes**.

Cette réflexion stratégique s'inscrit dans **un processus déjà partiellement engagé**. Le Conseil d'Administration et l'équipe salariée ont travaillé en 2022-2023 sur les thèmes, les publics et les modalités d'action éducative souhaités. Ce travail guide la rédaction des projets actuels proposés par l'association. Il reste cependant superficiel et insuffisant en étant limité aux activités, sans prendre en compte la totalité des dimensions de l'association.

L'étude d'impact sur les 9 ans du projet soutenu par l'AFD apportera également des éléments à la réflexion sur la stratégie de KuriOz. Elle sera toutefois trop centrée sur le projet et englobera l'apport de celui-ci sur l'ensemble des parties prenantes (partenaires, milieu de l'ECSI et de l'éducation populaire) pour répondre aux attentes des membres de l'association.

Ainsi, l'objectif général de l'accompagnement est de **poursuivre le développement de KuriOz en tant qu'organisation « experte » de l'ECSI, au niveau local, régional et national**. Plus spécifiquement, il s'agira de **définir un plan stratégique favorisant la pérennisation et le développement de KuriOz**.

Ainsi les résultats attendus de l'accompagnement sont :

Résultats attendus	Indicateurs de résultat
1. Le projet associatif/éducatif de l'association est actualisé	Un nouveau projet éducatif est voté à l'Assemblée Générale en juin 2026
2. Le CA et l'équipe salariée partagent une compréhension mutuelle des forces et des faiblesses de KuriOz et des opportunités et des contraintes de son environnement	Un diagnostic est validé par le Conseil d'Administration et l'équipe salariée
3. Des axes stratégiques de développement sont identifiés pour définir une vision commune du futur de KuriOz	- Des scénarios de développement sont disponibles pour discussion et choix par le Conseil d'Administration et l'équipe salariée - Le ou les scénarii retenus sont approfondis avec la construction d'axes stratégiques à 5 ans pour l'organisation - Un plan d'action est validé par le Conseil d'Administration et l'équipe salariée

Afin d'atteindre ces résultats, il est envisagé les activités suivantes :

Résultats	Activités	Parties prenantes
1 et 2	Diagnostic interne Réalisation d'entretiens ou focus groupe pour un état des lieux partagé	Membres du Conseil d'Administration et de l'équipe salariée
	Etude des documents cadres de KuriOz, de l'ECSI et de l'éducation	Documents fournis : projet éducatif, rapports d'activités, évaluations finales, comptes clôturés, etc.

	populaire	
2	Diagnostic externe Réalisation d'entretiens pour définir la plus-value de KuriOz dans le milieu de l'ECSI/éducation populaire et les évolutions probables de ce milieu	Réseaux d'appartenance, autres associations d'ECSI, voir partenaires éducatifs, collectivités, bailleurs, etc.
2	Présentation du diagnostic Rédaction et réunion de mi-parcours	Conseil d'Administration et équipe salariée
1	Actualisation du projet éducatif Réunion de travail en intelligence collective et rédaction	Conseil d'Administration et équipe salariée
3	Elaboration, discussion et choix des scenarii Réunions de travail en intelligence collective et rédaction	Conseil d'Administration et équipe salariée
3	Définition des axes de développement Réunions de travail en intelligence collective et rédaction	Conseil d'Administration et équipe salariée, voir partenaires stratégiques
3	Construction d'un plan d'action Réunions de travail en intelligence collective et rédaction	Conseil d'Administration et équipe salariée
	Présentation des livrables du projet et vote Lors de l'AG 2026	Membres bénévoles et salarié-es

Ces activités sont proposées à titre indicatif, mais il est attendu de **la consultance qu'elle propose une méthodologie spécifique à l'accompagnement** dans sa réponse à ces termes de référence.

Durée de la mission et modalités financières

Le budget global prévu est de 25 800€ dont 19 800€ envisagés pour la prestation de consultance. Ce montant inclut l'ensemble des frais inhérents aux travaux de l'accompagnement. Ce montant inclut donc les *per diem* et les déplacements du, de la ou des consultant-es.

Ce projet faisant l'objet d'un soutien par le dispositif FRIO de Coordination SUD, il sera nécessaire de prévoir un bilan final tripartite regroupant la consultance, Coordination SUD et KuriOz.

Modalités d'intervention

Deux administrateur·rices seront nommé·es pour être référent·es du projet de renforcement. **Ces administrateur·rices référent·es et le directeur de l'association composeront un comité de pilotage du projet.** Ce comité pourra se réunir de manière autonome en fonction des besoins de l'accompagnement et rendra compte de l'avancée du projet au Conseil d'Administration. Il transmettra les éléments nécessaires à la mission (documents, contacts, etc.) et préparera avec la consultance les réunions d'étape et finale.

Le-la prestataire pourra participer à une ou plusieurs réunions du Conseil d'Administration ou à des réunions d'équipe

sur des temps dédiés pour échanger avec leurs membres. Il-elle pourra également assister à une des réunions de coordination du projet cofinancé par l'AFD afin de saisir la dynamique partenariale de celui-ci.

La participation de la consultance sera également nécessaire lors de l'AG 2026 de l'association où il peut être envisagé des votes sur le nouveau projet éducatif et les documents stratégiques produits.

Le directeur de l'association sera le chef de projet et l'interlocuteur administratif et financier du/de la consultant-e.

Production des livrables

Au lancement de la mission, une note de cadrage sera produite par la consultance, suite à une réunion avec KuriOz et l'équipe du FRIO, afin de préciser les modalités de travail et les livrables attendus.

En cohérence avec les objectifs et les résultats attendus de l'accompagnement, la consultance devra **fournir des livrables permettant de synthétiser les échanges menés, d'acter des choix et d'engager les phases suivantes de l'accompagnement**, notamment sur les phases de diagnostic, de définition stratégique et de plan d'actions.

La fin du diagnostic sera également l'occasion de la remise d'un compte-rendu intermédiaire précisant l'avancement du projet et les prochaines étapes à réaliser et proposant d'éventuels ajustements. Un compte-rendu final sera également remis qui sera le support du bilan de l'accompagnement réalisé avec Coordination SUD.

Profil de la consultance

La consultance devra apporter **une expertise sur la méthodologie globale** d'un tel accompagnement sur laquelle les membres de KuriOz sont novices. Son expertise s'appuiera sur **des expériences précédentes dans la conduite de projet de renforcement** d'associations du champ de l'ECSI voire de l'éducation populaire ou de la solidarité internationale. La méthodologie proposée pourrait intégrer, sans que cela soit imposé, des pratiques issues des théories du changement et notamment des Approches Orientées Changement pour lesquelles KuriOz a marqué un intérêt. En accord avec les méthodes de l'association, il est nécessaire que la consultance adopte **une démarche participative** impliquant les bénévoles, les salarié-es et les partenaires de KuriOz. Si des interviews en visio semblent une possibilité, il-elle assurera notamment un rôle d'animateur-riche des temps de réflexion collective qui pourraient concerner séparément ou collectivement les administrateur-rices, les salarié-es et les associations partenaires du projet soutenu par l'AFD.

Enfin, il-elle devra également pouvoir **enrichir ses apports avec ses connaissances** du milieu associatif et plus spécifiquement de l'éducation populaire, de la solidarité internationale et de l'ECSI. En effet, face au contexte contraint présenté dans la partie 1, il semble nécessaire que le-la prestataire ait **une connaissance fine de l'ECSI** : ses activités, ses acteurs, ses modalités de financement du niveau local au niveau européen, etc.

Il sera attendu de la consultance un esprit de synthèse permettant une appropriation efficace de ses recommandations. La langue de travail et de rédaction sera le français.

Le-la prestataire peut se composer d'**une équipe de consultant-es** afin de présenter les compétences et les expériences attendues. Toutefois, même dans ce cas de figure, le budget global de la mission restera constant.

Calendrier de réalisation de l'action

L'accompagnement devra se dérouler entre septembre 2025 et juin 2026.

Le compte-rendu intermédiaire et le diagnostic devront être remis début 2026, et le document stratégique devra être disponible en mars/avril 2026 afin de permettre sa prise en compte dans les échanges sur un potentiel nouveau projet soutenu par l'AFD.

L'étude sera conclue en juin 2026 afin de permettre sa restitution au cours de l'Assemblée Générale 2026 de l'association.

La consultance, dans son offre, fera une proposition de calendrier en tenant compte de ces éléments.

Modalités de remise des propositions

La réponse à ces termes de référence devra comporter, sous format PDF, les éléments suivants :

- une proposition technique et financière. Il est demandé aux consultant-es de faire dans leur offre une proposition budgétaire détaillée en TTC ;
- un (ou des) CV actualisé(s) ;
- les références du/de la consultant-e et notamment celles concernant des expériences et des missions réalisées dans le champ de l'ECSI.

Elle devra être remise **avant le 18 juillet 2025** à François Guerry, directeur et chef de projet, à l'adresse suivant : francois.guerry@kurioz.org

Un éventuel échange en visioconférence entre KuriOz et les prestataires pré-sélectionnés pourra avoir lieu le 25 juillet 2025.

La sélection finale de l'offre retenue sera communiquée à partir du 18 août 2025.