

« Asmae 2025 : un nouveau souffle pour l’association de sœur Emmanuelle »

Termes de Références

Réalisation d’un diagnostic global

Et

Définition d’une stratégie 2025

**Octobre 2020**

1. INTRODUCTION

#### Présentation d’Asmae – Association sœur Emmanuelle

Asmae est une association loi 1901 indépendante et laïque Reconnue d’Utilité Publique. Elle a été créée il y a 40 ans par sœur Emmanuelle pour réunir 2 associations préalablement crées par elle. Asmae agit dans les champs de l’éducation et de la protection des enfants.

Sœur Emmanuelle a créé Asmae pour lui permettre d’étendre son action démarrée auprès des chiffonniers du Caire. Grace à sa notoriété, sœur Emmanuelle a levé des fonds importants en France, qui lui ont permis de donner une nouvelle dimension à son action. Asmae a ainsi développé des actions au Soudan à partir de 1985, au Liban à partir de 1988, puis à Madagascar, au Burkina Faso, aux Philippines, en Inde, au Mali. Des projets plus ponctuels ont également eu lieu au Brésil et en Haïti.

Asmae travaille depuis toujours avec des partenaires associatifs et a fait du soutien technique, organisationnel et institutionnel au tissu associatif local son cœur de métier à l’international. Elle considère le partenariat comme étant le socle d’une aide au développement durable dans ses pays d’intervention. Ainsi, les partenaires s’engagent à collaborer dans une dynamique de construction commune et de vision associée.

Durant son développement à l’international, Asmae fait évoluer son mode d’intervention auprès des acteurs locaux. A l’origine basée sur la mobilisation de volontaires bénévoles sur un principe de motivation, l’intervention s’est professionnalisée au fil des années dans une logique de valeur ajoutée et de renforcement de capacités techniques, organisationnelles et institutionnelles des acteurs locaux.

De retour en France, sœur Emmanuelle a engagé Asmae dans le développement de nouveaux projets dans les quartiers populaires en faveur des enfants, des jeunes et des jeunes mères en situation d’errance. Ainsi se sont développés La Chrysalide (Centre mère-enfant convention 66 de l’action sociale) et Divers-Cité. En 2013 Asmae a créé le projet « Yalla ! pour les Droits de l’enfant » qui permet de sensibiliser aux Droits de l’enfant dans les établissements scolaires. En 2016 le projet « Espace des Petits Pas » a été créé pour offrir un lieu d’accueil parent-enfant aux familles non hébergées par la Chrysalide. Depuis 2018 le principe est d’intervenir dans les hôtels sociaux du 93.

Vision d’Asmae

Un monde juste qui garantit aux enfants de vivre et de grandir dignement avec leur famille et leur environnement, pour devenir des femmes et des hommes libres, acteurs de la société.

Les missions d’Asmae

1/Favoriser le développement de l’enfant, par une approche globale

2/Renforcer la capacité des acteurs locaux du développement de l'enfant, renforcer les synergies entre eux, et maximiser leur impact social

3/Défendre la cause de l’enfant par la sensibilisation et la prise de parole (plaidoyer)

4/Expérimenter, essaimer, diffuser.

Domaines d’intervention

1/ Education et la protection de la petite enfance

2/ Prévention et la prise en charge des enfants en danger

3/ Prévention de la déscolarisation et de l’échec scolaire

4/ Prise en charge des adolescents, le soutien aux enfants en situation de handicap

Publics cibles :

A l’international, les bénéficiaires finaux sont les enfants et jeunes en situation de vulnérabilité sociale et leurs familles. Les bénéficiaires directs de l’intervention d’Asmae sont les OSC partenaires accompagnées dans le cadre d’un renforcement de capacités. Les autres cibles impliquées dans le cadre des projets sont les institutions, les leaders communautaires, le grand public.

Les principales activités à l’international sont le renforcement de capacités des OSC locales, leur mise en réseau, et l’essaimage d’outils et pratiques pertinents.

En France où Asmae intervient directement auprès des bénéficiaires finaux, les projets ciblent d’une part les jeunes mères en situation d’errance et leurs enfants en bas âge, et les enfants scolarisés d’autre part.

Les principales activités en France sont l’hébergement des jeunes mères et le travail social et éducatif autour de la famille d’une part, la sensibilisation aux droits de l’enfant en milieu scolaire, parascolaire et en entreprise.

Pays d’intervention : Egypte, Liban, Burkina Faso, Mali (désengagement réalisé), Madagascar, Philippines, Inde (désengagement en cours), France.

#### Le projet associatif : Elaboré en 2013, c’est le document de référence qui regroupe la vision d’Asmae, ses missions, valeurs et principes d’action.

#### Chiffres clés 2019 d’Asmae – Association sœur Emmanuelle

Fin 2019, Asmae comptait 8 pays d’intervention, 130 collaborateurs, 37 associations partenaires, 52 projets, 50 000 bénéficiaires, 8 M de budget, 1,2M€ de déficit en 2019 (2,7M cumulés sur les 2 derniers exercices) malgré une nette progression des ressources, 4M de réserves, 40% de financements publics, 74% d’affectation des ressources à la mission sociale, 38 bénévoles, 280 cotisants, 39 ans d’existence.

#### Organisation

Asmae comprend deux établissements : l’établissement du siège à Montreuil et l’établissement de « Bobigny ».

L’organisation d’Asmae est structurée autour de 3 niveaux :

* + - * Le siège de Montreuil qui regroupe les activités suivantes : direction générale, direction des programmes internationaux, direction RH/Finance/services généraux, direction communication/sensibilisation et développement des ressources privées.
      * Les bureaux nationaux à l’international qui regroupent les équipes en charges des activités dans chaque pays. Les équipes sont opératrices sur les aspects suivants : diagnostic du territoire et des OSC, renforcement et accompagnement des OSC, recherche de financements, plaidoyer, communication externe.
      * L’établissement de Bobigny qui gère le Centre maternel, la Crèche et qui pilote le projet « Petits pas » dans les hôtels sociaux du 93.

Le siège social juridique est à Paris mais il ne s’agit que d’une adresse pour des raisons statutaires.

#### Réseaux, labels, agréments

**Partenariat et/ou affiliations à des organisations, réseaux :** Asmae est membre de : Coordination SUD, F3E, CLONG Volontariat, France Volontaires, Coordination Humanitaire et Développement, Coalition Education, AEDE (Agir Ensemble pour les Droits de l’Enfant), Vers le Haut, France Générosité. Asmae est également présente au sein de réseaux sectoriels et thématiques dans ses pays d’intervention.

**Statuts, agréments et labels :** Reconnaissance d’Utilité Publique, Centre maternel et Lieu Accueil Enfants Parents (CAF), Service Civique, Don en Confiance. Dossiers en cours : Education Nationale, Jeunesse Education Populaire.

1. OBJET DE LA MISSION

#### Résumé

Suite à une réorganisation en 2019 pour difficultés économiques récurrentes, le Conseil d’Administration et la direction d’Asmae souhaitent être accompagnés dans la réalisation d’un diagnostic approfondi de l’association en 2020. Dans un second temps, en 2021, notre objectif est d’élaborer une nouvelle stratégie pour les 5 prochaines années.

Il sera attendu de la part du cabinet retenu :

* D’organiser l’expression des équipes, la synthétiser et la restituer
* D’apporter une analyse externe complémentaire et des recommandations
* D’apporter des outils adaptés à l’ensemble de la mission
* D’être force de proposition sur l’ensemble du processus

#### Contexte

**Stratégique et financier**

En 2015, Asmae a adopté une stratégie visant à développer de nouveaux projets, plus ambitieux, et à renforcer d’avantage les équipes pays et certains services du siège. L’objectif était notamment de solliciter et gérer des fonds institutionnels publics pour financer des projets de plus grande envergure dont l’impact vise aussi un changement d’échelle avec l’appui des pouvoirs publics. Outre ce changement stratégique, l’investissement sur les équipes dans les bureaux à l’International visait aussi la décentralisation d’activités du siège vers le terrain.

Une évolution importante de la stratégie partenariale a également été actée pour passer d’une logique d’accompagnement au long cours à une logique d’accompagnement sur projet et uniquement sous condition de financement externes.

Le développement des recettes attendu dans le cadre du plan stratégique 2015-2020 s’est avéré nettement inférieur au budget prévisionnel et n’a pas permis de couvrir les investissements, générant ainsi un déficit conséquent en 2018 et 2019.

En 2020, Asmae arrive au terme de son plan stratégique 2015-2020. Si en 2019 les pays ont révisé leur plan d’actions jusqu’en 2022, il n’y a pas eu de révision de la stratégie globale ni des plans d’actions des fonctions support au siège.

**Difficultés financière et mesures mises en œuvre**

Asmae a connu différents modèles économiques depuis sa création et doit désormais mettre à jour son modèle de manière à assurer sa pérennité et son développement. L’association n’a jamais réussi à poser un modèle économique à l’équilibre malgré des tentatives en 2012-2013 puis 2015-2020, sachant qu’historiquement le modèle d’Asmae n’est pas équilibré et que l’association a ponctionné dans ses réserves au point de la fragiliser et de remettre en cause sa pérennité.

En lien avec le modèle économique, Asmae a également connu différents modèles d’organisation et il est désormais nécessaire de concevoir un nouveau modèle d’organisation adapté à notre situation et à nos enjeux pour l’avenir.

Ainsi les années 2018 et 2019 ont cumulé un déficit important qui a fait craindre pour la pérennité de l’association.

Au terme d’un plan stratégique qui n’a pas porté tous ses fruits, un plan d’économies a été réalisé en 2019. Deux pays ont été « fermés » ainsi qu’un projet en France. Les équipes de certains services du siège ont été revues à la baisse et l’ensemble des budgets a fait l’objet d’économies.

Différentes mesures sont mises en place pour renforcer la gestion et le suivi budgétaire. Les décisions prises en 2019 porteront un effet plein à partir de 2020. La trajectoire financière votée en CA en 2019 prévoit un retour à l’équilibre en 2021 et la reconstitution d’un niveau de réserve « plancher » en 2022.

**Renouvellement de la gouvernance (CA et Codir), des parties prenantes mobilisées**

Le Conseil d’Administration a commencé à se renouveler en 2020 dans un objectif de transition et de renforcement stratégique. La composition du Bureau a également évoluée.

La direction générale a également fait également l’objet d’une transition, la DG historique ayant pris sa retraite en juillet 2020.

Le projet stratégique de création d’une FRUP « Fondation Sœur Emmanuelle » implique également des transformations importantes en matière de gouvernance. Dans un contexte financier dégradé, ce projet a été provisoirement suspendu.

Suite à une année 2019 marquée par la réorganisation, une dynamique positive est à l’œuvre en 2020. La crise covid a plutôt eu un effet fédérateur pour les équipes qui s’avèrent pleinement motivées et mobilisées. Au plan financier, l’association a réussi à maintenir sa trajectoire financière prévisionnelle au 1er semestre et les indicateurs sont positifs. Nous souhaitons donc nous appuyer sur ce terrain favorable pour mobiliser les équipes et lancer le chantier stratégique.

**Au plan opérationnel et concurrentiel**

En lien avec le modèle économique, Asmae a également connu différents modèles d’organisation et il est également désormais nécessaire de mettre à jour un modèle d’organisation adapté à notre situation et à nos enjeux pour l’avenir.

Le secteur associatif (France comme international) est de plus en plus concurrentiel. Il se rapproche de plus en plus du secteur marchand en matière de concurrence, de recherche d’optimisation coût/efficacité, d’innovation etc. Asmae dispose de solides atouts à faire valoir dans ses secteurs d’activité.

**Un besoin de définir une nouvelle stratégie à 5 ans**

Asmae doit définir sa stratégie dans un secteur associatif (France comme international) de plus en plus concurrentiel qui se rapproche par certains aspects du secteur marchand en matière de concurrence, de recherche d’optimisation coût/efficacité, de segmentation, d’innovation etc.

**Résultats attendus et parties prenantes à associer**

Pour assurer sa pérennité et son futur développement, Asmae souhaite donner un nouveau souffle à son projet et à son organisation. Le Conseil d’Administration et le Comité de direction se sont accordés sur les résultats à atteindre dans le cadre de la mission :

**Résultat 1** : l’association dispose d’un diagnostic partagé de ses forces, faiblesses, menaces, et opportunités en relation avec son organisation interne et son environnement externe. Le diagnostic comprend notamment une analyse de sa gouvernance et de son modèle économique.

Parties prenantes : acteurs internes et externes

**Résultat 2** : Asmae dispose de scénarios de positionnements stratégiques à 10 ans, de leurs avantages et de leurs inconvénients, de leurs risques et de leurs conditions de développement.

Parties prenantes : CA, comité de direction, équipes salariées, bénévoles, ersonnes externes ciblées pour feed back

**Résultat 3** : Asmae dispose d’un plan de recommandations concernant son modèle économique, son organisation et sa gouvernance, de manière à permettre la correcte mise en œuvre de sa stratégie.

Parties prenantes : CA ou Bureau et comité de direction

**Résultat 4** : Asmae dispose d’une stratégie de développement et d’un plan d’action à 5 ans (2025).

Parties prenantes : CA, comité de direction, équipes, personnes externes ciblées pour feed back

**Résultat 5** : Asmae dispose d’outils cohérents pour décliner la stratégie au niveau des pôles et services, des pays et de Bobigny, et d’outils pour en piloter le déploiement sur la période 2021-2025.

Parties prenantes : Bureau, comité de direction, responsables de services

A noter :

1. L’objet de la prestation n’est pas de définir un nouveau projet associatif.
2. (Il est entendu que tout ce travail devra aussi assurer la rentabilité du modèle économique, garante de la pérennité de l’association.
3. DUREE DE LA MISSION ET MODALITES FINANCIERES

Durée de la mission : 10-11 mois (novembre 2020 à septembre/octobre 2021)

Budget disponible pour l’accompagnement : 39 k€

A noter : la mission 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.

1. MODALITES D’INTERVENTION

#### Parties prenantes et rôle dans la conduite de la mission

Toutes les équipes et parties prenantes internes joueront un rôle de contribution dans la démarche.

Un comité de pilotage mixte : administrateurs, direction, équipes sera chargé d’assurer le suivi de la mise en œuvre du projet.

Le Comité de Direction et le Bureau assureront également un suivi rapproché de la mission et formuleront des propositions. Le Bureau assurera un point de suivi du projet dans le cadre de sa réunion mensuelle.

Le Conseil d’Administration prendra les décisions stratégiques. Les réunions de CA feront l’objet d’un point de suivi de la démarche.

Les bénévoles seront invités à participer à la démarche sur des étapes identifiées.

Des parties prenantes externes telles que des partenaires opérationnels et institutionnels ou des bailleurs seront associés à certaines étapes.

Le Directeur général assurera le pilotage global du processus.

1. PRODUCTION ET LIVRABLES

Les documents qui devront être remis par la consultance durant la mission :

Outillage du projet

* Calendriers de projet : une version détaillée et une version synthétique indiquant les étapes clés
* Un document de gouvernance du projet présentant les parties prenantes impliquées ainsi que leur rôle, notamment celui du comité de pilotage
* Un document de pilotage et de suivi du projet permettant d’en suivre la correcte mise en œuvre et d’identifier les écarts avec le prévisionnel (retards, consommation du nombre de jours de consultance, autres écarts…)
* Plan de communication interne et externe lié au projet

Livrables clés : voir résultats mentionnés plus haut.

Un échange préalable permettra de définir les attentes spécifiques pour chaque livrable, notamment les formats (Word, PPT, niveaux de synthèses) et les éventuels besoins de traduction.

Cette liste de livrable ne comprend pas les outils de travail qu’il sera nécessaire d’élaborer : trames de questionnaires, d’animation d’ateliers…

Asmae attend de la consultance qu’elle soit force de proposition concernant la liste des livrables.

1. PROFIL DE LA CONSULTANCE

Expériences/compétences

* Connaissance et/ou expérience du secteur de la solidarité internationale avec si possible un angle développement
* Connaissance et/ou expérience du secteur associatif et de la solidarité en France
* Expérience de diagnostic organisationnel avec les composantes : finance, projets, organisation, gouvernance, analyse de l’environnement externe
* Expérience d’accompagnement dans la définition de stratégies et la conduite du changement
* Expérience d’appui à la mise en place d’outils de pilotage
* Connaissance et/ou expérience de différents modèles économiques d’ONG, si possible ayant des activités France et international
* Expérience dans la conception et l’animation de séminaires et groupes de travail
* Expérience et/ou sensibilité liée à l’enfance

Capacités

* Analyse stratégique
* Synthèse et modélisation
* Rendre concret, synthétique et accessible l’ensemble des sujets traités
* Animation d’ateliers, séminaires
* Force de proposition méthodologique
* Travail bilingue français/anglais

1. CALENDRIER DE REALISATION DE L’ACTION

Calendrier estimatif

* Octobre-novembre : Sélection du prestataire et cadrage de la mission
* Novembre – février : Diagnostic : entretiens individuels et collectifs + analyse de l’environnement externe et restitution en CA
* Mars - Avril : Elaboration des scénarios à 10 ans et vote en CA
* Mai – Septembre : Elaboration de la stratégie et des plans d’actions à 5 ans et vote en CA
* Septembre - octobre : Elaboration des outils de pilotage et présentation en CA

Dates clés

* 30 novembre et 1er décembre : séminaire Asmae (2 matinées en visio dont 1 dédiée à la mission pour en présenter le déroulement détaillé)
* 15 décembre : Bureau et éventuelle rencontre avec le Bureau
* Samedi 16 janvier : CA et éventuelle rencontre avec le CA
* Les dates des CA et Bureaux 2021 ne sont pas établies
* Mai 2021 : Assemblée Générale

Les rythmes, modalités et dates des réunions du comité de pilotage seront définis à partir du calendrier détaillé de la mission.

1. MODALITES DE REMISE DES PROPOSITIONS

Date limite de réception des offres : vendredi 20 novembre

Contenu attendu dans le cadre des propositions :

* Une proposition technique comprenant notamment :
  + La compréhension du besoin
  + Un chronogramme de projet
  + Présentation de l’équipe projet
* Une proposition financière comprenant notamment :
  + Le détail des coûts et temps de travail prévisionnels
  + Une proposition d’échéancier de paiement
  + Une rémunération au forfait pour l’ensemble de la mission ne sera pas acceptée. L’ensemble des coûts associés à la prestation devront être intégrés et mentionnés dans la proposition financière.
* Une liste de références

Les soumissionnaires pourront enrichir leur réponse technique et financière par les documents qui leur paraitront pertinents, en veillant au volume raisonnable d’information produit.

La langue de travail pour la réalisation de la mission est le français. Certains entretiens seront cependant à réaliser en anglais. La traduction des documents Français/Anglais Anglais/Français sera réalisée par Asmae.

Les propositions sont à adresser à : Adrien Sallez, directeur général, [asallez@asmae.fr](mailto:asallez@asmae.fr)