

**Appel d'Offres**  
**08/04/2025**

**TERMES DE REFERENCE**

**Accompagnement à la définition de la stratégie de  
Ressources Humaines Sans Frontières**

**Date limite de soumission des propositions**

**29/04/2025**

Projet soutenu par le Fonds de Renforcement Institutionnel et Organisationnel  
(FRIO) de Coordination Sud



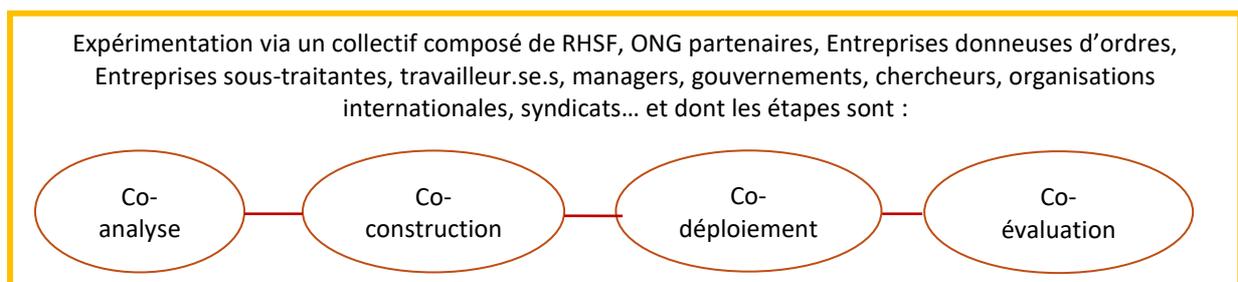
## 1. Présentation de l'association et du contexte

L'association Ressources Humaines Sans Frontières (RHSF), créée en 2005 par Martine Combemale (actuelle présidente), a pour mission de prévenir les risques de travail des enfants, de travail forcé, et plus largement de travail indécent dans les chaînes d'approvisionnement. Au fil du temps, si le contexte et la méthodologie ont évolué, son mode d'action s'appuie sur deux piliers ; ainsi, RHSF :

- Expérimente des solutions pilotes de prévention avec les parties prenantes,
- Partage son expertise auprès de tous ceux qui œuvrent pour un travail décent tout au long des chaînes d'approvisionnement (entreprises, acteurs publics, organisations de consommateurs, représentants des travailleurs...).

RHSF mène actuellement des projets en Malaisie, Indonésie, Népal, Taïwan et France.

Les spécificités de RHSF résident en premier lieu dans son domaine d'expertise, la prévention des risques de travail des enfants, de travail forcé et plus largement de travail indécent dans les chaînes d'approvisionnement, un domaine dans lequel peu d'organisations de la solidarité internationale française interviennent. RHSF propose également un mode d'action novateur, puisqu'elle intervient via la recherche-action, où chaque partie prenante participe effectivement à la co-construction des solutions et des activités de prévention. Son mode d'action peut se résumer de la façon suivante :



Enfin, en tant qu'organisation d'intérêt général, RHSF capitalise son expérience de terrain afin de partager les pratiques éprouvées auprès du plus grand nombre de parties-prenantes.

Après avoir développé une connaissance profonde des causes systémiques du travail forcé et du travail des enfants, RHSF a commencé ses premiers projets terrain en 2010, lui permettant de se professionnaliser.

La loi sur le devoir de vigilance des sociétés mères promulguée en 2017 par la France a été une étape forte dans le développement de RHSF, le travail des enfants et le travail forcé étant deux éléments majeurs de cette réglementation (cachés derrière le terme « droits humains »). Elle contraint pour la première fois les entreprises à évaluer les risques de travail des enfants

et de travail forcé dans leur chaîne d'approvisionnement ainsi que de planifier et publier un plan de prévention.

Le Fonds De Dotation (FDD) RHSF a été créé en 2017, avec pour objectif de sécuriser les financements privés des entreprises en se dotant d'une structure de gestion indépendante et sécurisante, de mettre en place un système de fonds mutualisés et de garantir que les fonds reçus par une entreprise ne soient pas liés à un projet spécifique avec cette même entreprise. En 2018, la SAS HRWB Consulting a été constituée, permettant la vente de prestation d'accompagnement aux entreprises par l'association.

Depuis 2019, RHSF s'est énormément structurée. La **création du programme Lab 8.7** (en référence à la cible 7 de l'ODD 8 qui s'attaque à l'exploitation des enfants, la traite d'êtres humains et le travail forcé) a permis à l'association de formaliser son expertise de terrain via une méthodologie éprouvée par les partenaires entreprises et poser les fondations pour son programme cadre de recherche-action. Les partenariats indispensables se sont noués et formalisés, notamment avec le ministère de l'Europe et des Affaires Etrangères (MEAE), l'Agence Française de Développement (AFD) et des partenaires privés (entreprises).

Les ressources financières se sont donc progressivement diversifiées, intégrant dorénavant des financements publics.

Pour répondre à ces enjeux, l'association s'est professionnalisée : les administrateurs se sont renforcés en nombre (18 personnes élues) et en expertise (expertise juridique, de recherche de financements, du secteur associatif, de l'entreprise, du mécénat...), et l'équipe salariée également.

En 2023, les nouveaux partenaires financiers se sont engagés sur trois ans, permettant des perspectives d'embauche et de structuration à moyen terme. La Directrice générale a également exprimé la volonté de se concentrer sur l'analyse des phénomènes de travail des enfants et de travail forcé et de réaliser une thèse de doctorat à mi-temps pour approfondir sa connaissance et cerner comment la recherche académique peut s'articuler avec le programme Lab 8.7 lancé à partir de 2019. Il a donc été décidé l'embauche d'une Directrice Opérationnelle (arrivée en mai 2024) et l'expérimentation d'une codirection.

L'organe de gouvernance s'est lui aussi structuré et des pôles se sont constitués au sein du bureau : pôle présidence avec 2 vice-présidents complémentaires (entreprises et mécénat, au total 3 personnes), pôle secrétariat général (2 personnes), pôle trésorerie (2 personnes) ...

Une simplification organisationnelle a enfin été actée puisqu'il a été décidé la dissolution du FDD au 31/12/2024, organe devenu superflu puisque la confiance des entreprises partenaires

était d'ores et déjà acquise. La SAS est quant à elle toujours active mais en sommeil, sa pertinence devant être questionnée lors de la réflexion stratégique.

Depuis fin 2023, des réflexions sont menées autour de la stratégie de l'association via un groupe de travail composé d'administrateur.ice.s et d'autres membres de l'association, ainsi que des salariés, pour construire une démarche stratégique et avoir une vision commune sur les cinq prochaines années, une étape nécessaire pour les salariés comme pour les administrateur.ice.s. Ce groupe a été mis en sommeil le temps que le poste de direction opérationnelle soit pourvu. Depuis la fin de l'été 2024, les discussions et travaux collectifs ont repris.

Une photographie des activités existantes a également été formalisée, le travail d'inventaire des forces et des faiblesses a été mené, et une ébauche d'axes stratégiques a émergé (stratégie partenariale à définir afin de dépasser les effets d'opportunisme, diversification des ressources financières et place de la formation...).

Afin de formaliser une vision commune (équipe salariée et administrateur.ice.s) et de préparer au mieux l'accompagnement à la définition de la stratégie, des sessions de travail ont eu lieu en février 2025 afin de se questionner et de s'aligner sur l'ADN de RHSF : vision, missions, valeurs, ambitions et positionnement.

Ces ateliers ont été animés par la vice-présidente (puisqu'ils font partie de son domaine d'expertise) et serviront de base solide pour poursuivre le travail stratégique avec la consultance.

En complément d'une méthodologie solide et d'une animation adaptée, RHSF souhaite également, par cet accompagnement, se permettre une prise de recul indispensable.

## 2. Objet de la mission

L'accompagnement doit permettre à RHSF de consolider son développement et de renforcer son expertise et sa singularité pour conforter et valoriser son positionnement d'association facilitatrice privilégiée dans l'atteinte de l'ODD 8 (cible 7) auprès des parties prenantes françaises et internationales (entreprises françaises, associations, institutions, ...).

Spécifiquement, RHSF a pour objectif d'avoir une stratégie à 5 ans, par l'atteinte des résultats suivants :

- La réalisation et le partage d'un état des lieux de l'existant ;
- La capacité à décliner un plan stratégique comprenant des objectifs stratégiques réalisables à l'horizon 2030 et les priorités par année de mise en œuvre, ainsi que de

définir le plan d'action opérationnel ;

- L'appropriation des outils et méthodes d'élaboration d'une démarche stratégique par l'équipe salariée et les administrateur.ice.s.

Pour atteindre ces résultats, les grandes phases d'activité suivantes ont été identifiées et la consultance est libre de faire une proposition méthodologique adaptée selon sa compréhension de cet appel d'offres :

Activités	Parties prenantes
Phase préparatoire : contractualisation et cadrage	<u>ONG</u> : COPIL <u>Consultance</u> : Participation à la réunion de cadrage
Phase 1 : Elaboration et partage de l'état des lieux et du benchmark	<u>ONG</u> : COPIL, équipe salariée et administrateurs <u>Consultance</u> : Conduite des entretiens et ateliers participatifs
Phase 2 : Elaboration et validation du plan stratégique à 5 ans (objectifs, résultats, plan d'action global) et formation méthodologique sur les plans d'action annuels	<u>ONG</u> : COPIL, équipe salariée et administrateurs <u>Consultance</u> : Conduite des ateliers participatifs et formation
Phase 3 : Elaboration autonome des plans d'action annuels et mission de suivi de la consultance	<u>ONG</u> : COPIL <u>Consultance</u> : mission de suivi
Phase 4 : Rapport et bilan de la mission (inclus le bilan tripartite avec le FRIO)	<u>ONG</u> : COPIL <u>Consultance</u> : bilans

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

L'accompagnement sera mené de mai 2025 à mars 2026, avec une période de travail autonome de RHSF en novembre-décembre 2025.

L'enveloppe disponible pour l'accompagnement est de **20 000 euros TTC** pour l'ensemble de la prestation (honoraires, frais de transport, de restauration et de séjour inclus), estimée à 25 jours.

#### **4. Modalités d'intervention**

Tous les collaborateurs de RHSF seront inclus dans la mise en œuvre de cette action : l'équipe permanente (la directrice du Lab 8.7, la directrice opérationnelle - responsable du projet-, les responsables de projets et l'analyste), le bureau du Conseil d'Administration (présidente, vice-présidente, vice-président, trésorier, trésorière adjointe, secrétaire, secrétaire adjointe) et les administrateurs. Les adhérents pourront être consultés afin que les futures décisions reflètent également leurs priorités.

L'action prévue sera pilotée par un comité de pilotage (COPI) composé de membres de l'équipe salariée et d'administrateurs, à proportion égale (3 membres pour chaque groupe). Ce COPI se réunira tous les mois afin de suivre l'avancement des activités, de procéder à des ajustements éventuels, et de faire des points d'étapes avec la consultance sur sa mission. Le COPI sera le premier interlocuteur du/des consultant.e.s.

Les Conseils d'Administration ont lieu tous les 2 mois tout au long de l'année et sont précédés d'une réunion de bureau la semaine précédente. Les dates seront communiquées à la Consultance en amont et seront discutées lors de la réunion de cadrage afin de programmer les ateliers, restitutions et validations en conséquence.

Comme mentionné dans les activités, il est également souhaité que la consultance réalise une session de suivi 3 à 6 mois après la fin de l'élaboration du plan stratégique afin de suivre le bon déroulement de l'élaboration autonome des plans d'action opérationnels annuels et de procéder à un renforcement de capacités ou un rappel méthodologique si nécessaire.

Le plan stratégique sera voté en assemblée générale ordinaire ou extraordinaire.

La consultance, en collaboration avec le COPI, décidera des modalités pratiques et sera libre de proposer les modalités les plus adaptées. Cependant, les salariés et administrateurs étant basés dans toute la France, il faudra envisager également des temps collectifs à distance ou en hybride.

#### **5. Production des livrables**

Dans le cadre de l'accompagnement, les livrables suivants sont attendus :

- Un tableau (FFOM) d'état des lieux de l'existant ;
- Un benchmark permettant d'identifier le positionnement auprès de 4 organisations similaires ;

- Un plan stratégique sur 5 ans comprenant les axes, objectifs, résultats, et à minima le plan d'action global (non détaillé) ;
- Une transmission des méthodes et outils nécessaires pour décliner les plans d'action opérationnels ;
- Les comptes rendus des entretiens, ateliers et autres temps d'échanges permettant d'illustrer les livrables ;
- Un compte rendu intermédiaire et un compte rendu de fin de l'action.

## 6. Profil de la consultance

RHSF souhaite contracter avec une consultance experte en élaboration de stratégie participative, au sein de structures associatives de petite taille, qui permette d'échanger à partir des bonnes questions, de transmettre la méthodologie et les outils indispensables et de jouer le rôle de facilitateur dans le processus de co-construction.

RHSF souhaite que la plupart des temps collectifs soient le plus participatifs possibles, afin que chaque participant soit impliqué dans la co-construction, qu'il s'agisse des personnes nouvellement arrivées ou des membres et collaborateurs historiques.

Les techniques d'animation participative déployées devront pouvoir être adaptées aux groupes concernés, et nécessiteront une flexibilité et une adaptation de la part de la consultance le cas échéant. Certains temps collectifs devront pouvoir être proposés à distance ou en hybride.

La consultance devra donc également avoir une expertise en facilitation de collectifs hétérogènes, et si possible avoir eu des expériences préalables dans des structures de petite taille.

Enfin, il sera indispensable de contracter avec une consultance disposant d'une expertise en renforcement de compétences puisque l'un des résultats repose sur la capacité de RHSF à mener en autonomie ce travail stratégique dans le futur.

Bien que non essentielle, une connaissance préalable de la consultance sur les sujets relatifs aux droits humains et/ou sur des projets de recherche-action seront indéniablement un atout pour la mise en œuvre de l'accompagnement.

**La consultance ne doit pas avoir occupé de fonction bénévole ou salariée dans l'organisation au cours des trois dernières années.**

## 7. Calendrier de réalisation de l'action

Activités	Avril 2025	Mai 2025	Juin 2025	Juill 2025	Août 2025	Sept 2025	Oct 2025	Nov 2025	Dec 2025	Janv 2025	Fév 2025	Mar 2025
Termes de référence et appel d'offre	X											
Choix de la consultance et contractualisation	X	X										
Cadrage de la mission		X										
Elaboration de l'état des lieux		X	X									
Elaboration du benchmark			X									
Restitution de l'état des lieux			X									
Définition des objectifs et résultats stratégiques			X	X	X	X						
Validation des objectifs et résultats						X						
Elaboration du plan d'action global						X	X					
Validation du plan d'action global							X					
Formation sur les plans d'action opérationnels annuels et partage d'une boîte à outils							X					
Elaboration des plans d'action opérationnels annuels								X	X	X		
Validation des plans d'action opérationnels annuels										X		
Mission de suivi										X		
Elaboration et présentation d'un rapport provisoire											X	X
Finalisation du rapport et bilan												X

## 8. Modalités de remise des propositions

Les prestataires intéressés enverront une proposition constituée des éléments suivants :

- Un volet technique qui détaille la description de la compréhension de la mission, le contenu de la prestation délivrée, son déroulement, un chronogramme et la méthodologie employée.
- Un volet financier qui prend en compte, en les détaillant, les coûts liés à la prestation (honoraires, per diem et frais de transport) ;
- Un CV actualisé du/des candidat.e.s à la consultance et, le cas échéant, une présentation de l'organisation dont la consultance dépend;
- Les références pertinentes des missions d'accompagnement du même type.

L'offre financière ne pourra dépasser le montant total de **20 000 euros TTC** pour l'ensemble de la prestation (honoraires, frais de transport, de restauration et de séjour inclus).

-----

Les propositions sont à adresser par mail à l'adresse suivante :

[laurienne.dubost@rhsansfrontieres.onm](mailto:laurienne.dubost@rhsansfrontieres.onm)

Au plus tard le : **29/04/2025 à 20h00** (heure de France)

Sous la référence :  
**Strategie\_RHSF\_2025**