

ACCOMPAGNEMENT EXTERNE DE LA REFLEXION SUR LA PLACE DE L'EXPERTISE AU GERES

TERMES DE REFERENCE

Référence :

LE GERES

Créé en 1976, le Geres est une ONG de développement international qui œuvre à l'amélioration des conditions de vie et lutte contre les changements climatiques et leurs impacts. En tant qu'acteur de terrain, la transition énergétique est un levier majeur de son action.

L'énergie est un fil conducteur et un dénominateur commun des actions du Geres, qui se structurent autour de cinq métiers : déploiement des énergies renouvelables, promotion de l'accès à l'énergie, maîtrise de la demande en énergie, accompagnement des interventions climat-énergie et mobilisation citoyenne pour la solidarité climatique.

Le Geres déploie ses métiers avec des approches transversales favorisant les impacts, la duplication à plus grande échelle et la pérennisation des actions : l'accompagnement du développement économique et la promotion d'une approche territoriale inclusive.

Pour un changement sociétal ambitieux, le Geres encourage le développement et la diffusion de solutions innovantes et de proximité, il accompagne les politiques territoriales climat-énergie et mobilise tous les acteurs autour de la Solidarité climatique en les incitant à agir et à soutenir les plus vulnérables.

L'EXPERTISE AU GERES

Bien que la définition de l'expertise soit particulièrement extensive, celle-ci, entendue comme la compétence de spécialistes à produire un examen ou une analyse dans son domaine de spécialité, en vue de fournir des avis ou recommandations éclairés, est au cœur de l'identité du Geres depuis sa création.

Depuis plus de 20 ans, le Geres s'est progressivement structuré pour mobiliser une expertise interne au service de ses équipes sur le terrain et de ses partenaires. Depuis 2013, l'unité GEX (Geres Expertise) incarne spécifiquement la fourniture d'expertise comme un de ses modes d'intervention, en parallèle ou en appui à son activité plus traditionnelle de mise en œuvre de projets sur le terrain.

Au sein de GEX, les responsables programmes ont le triple mandat de :

- Fournir un appui technique ponctuel ou au long court aux équipes projet du Geres et de ses partenaires, tant pour le développement que la mise en œuvre de projets ;
- Faire vivre les feuilles de route stratégiques de l'organisation, à travers le partage de connaissance, la veille technique ou l'animation de réflexions thématiques ;
- Explorer de nouvelles pistes d'activité, que ce soit à travers le pilotage d'innovation technique ou méthodologique et le développement d'une activité de conseil sur de nouveaux territoires et/ou avec de nouveaux partenaires.

GEX intervient en appui et/ou en complément des équipes terrain du Geres, auxquelles il ne se substitue pas. A ce titre, GEX peut intervenir sur n'importe quelle géographie, que ce soit dans des pays où le Geres a une antenne (et dans ce cas, à la demande ou au minimum sans objection, de la représentation locale si pas directement pour un projet Geres) ou en dehors. En contrepartie, GEX ne peut intervenir dans un pays sans représentation locale du Geres que sur la base d'un partenariat avec une structure tierce présente localement et/ou en fourniture d'assistance technique. A partir du moment où une équipe locale du Geres devrait être recrutée, les directions géographiques prennent le relais de la supervision.

GEX opère selon un modèle de gestion en personnes-jours, affectées à différentes missions sur la base de termes de référence internes ou externes. Les personnels pilotent leurs plans de charge en très forte autonomie.

Aujourd'hui l'équipe GEX est composée de 7 personnes, pilotant 5 des 8 feuilles de route stratégiques du Geres.

ENJEUX

Si la mise en place progressive de GEX depuis une dizaine a permis de structurer et rationaliser la fourniture d'expertise au Geres, des développements plus ou moins récents amènent à questionner le positionnement de l'unité au sein de l'organisation. Parmi ceux-ci, on notera notamment :

- Le fait que d'autres unités opérationnelles du Geres fournissent également une expertise interne ou externe, selon des modalités similaires, toutefois sans concurrence directe avec GEX jusqu'à présent. Cela amène, notamment en interne, des confusions quant au rôle de GEX par rapport aux autres unités opérationnelles du Geres;
- La nécessité de valoriser d'autres expertises internes qui pourraient être profitables à l'organisation et son mandat, mais en maintenant une démarche de qualité et de gestion constante, dans les temps, les géographies et les équipes ;
- La difficulté de définir une approche unifiée et intégrée de l'animation des feuilles de route stratégiques, autour de Responsables Programme au sein de GEX et d'autres collègues dans l'organisation ;
- Le besoin de mettre à jour les feuilles de route stratégiques, bientôt 5 ans après leur définition et au moment où le Geres est au démarrage d'un nouveau cycle stratégique, en garantissant à la fois le rôle des Responsables Programme dans l'animation et la participation de tous les collègues pertinents au sein de la structure ;
- Des évolutions dans la structure qui viennent questionner les limites du mandat actuel de GEX : concentration au sein de GEX de l'effort de développement exceptionnel décidé en 2023, intégration de nouveaux modes d'action (notamment fonds intermédié), quasi-management à distance de projets de terrain, velléité de s'impliquer dans des projets de recherche-action... ;
- Des variations de plan de charge des membres de l'équipe GEX compliquées à gérer à la fois pour les intéressé-e-s et pour la direction de GEX, soulevant des questions de ressources humaines, bien-être au travail, sens de l'action et modèle économique de l'unité.

Un premier travail de consultation et réflexion interne a été mené durant les 2 dernières années, qui a permis de confirmer la compréhension et l'acceptation interne (au sein de l'équipe même et pour toute la structure) du mandat de GEX, tout en soulevant d'autres champs de questionnement.

Une session de travail destinée à explorer plus avant ces questionnements a été organisée en collectif durant le séminaire stratégique de l'été 2023. L'exploitation des produits de cette session a permis, à l'automne 2023, durant un séminaire d'équipe GEX, de dresser une carte mentale recensant des principaux domaines où s'expriment des attentes en lien avec l'expertise. De manière un peu inattendue, peu d'attentes en lien avec le mandat actuel de GEX tel que décrit plus haut sont ressortis, mais plutôt des attentes nouvelles ou à améliorer/renouveler, liées à l'expertise, qui peuvent concerner GEX ou d'autres unités du Geres.

Au cours de ces actions, le questionnement initial « Comment réorganiser GEX ! » a progressivement évolué en « Quelle expertise au Geres », englobant donc une problématique plus systémique et qui dépasse le cadre de l'équipe GEX stricto-sensu. Cela a pour conséquence de nécessiter 1/ un investissement en temps d'animation du chantier plus important qu'envisagé initialement, 2/ des compétences organisationnelles qui ne se trouvent pas nécessairement en interne et 3/ un point de vue plus détaché que celui des membres de l'équipe GEX. C'est pourquoi il a été décidé de faire appel à un appui externe.

OBJECTIFS DE LA MISSION

Sur la base des éléments compilés jusqu'à présent (questionnaires, verbatim, atelier en séminaire, carte mentale...), la mission aura les objectifs suivants :

- Confirmer ou infirmer l'hypothèse que, si les éléments du mandat actuel de GEX n'ont pas été repris dans les attentes, c'est parce que celui-ci est considéré, au niveau de l'organisation, comme correctement rempli et utile. Il sera donc nécessaire de réinterroger les priorités de ce mandat actuel ;
- Interroger la pertinence pour le Geres des nouvelles activités de GEX vis-à-vis du périmètre historique, leur utilité pour le Geres, l'intérêt pour les équipes d'y être associées... ;
- Définir, parmi les attentes exprimées, quels chantiers seraient à mettre en œuvre en priorité, sur la base de critères d'arbitrage à proposer et des moyens nécessaires et disponibles ;
- Formuler chaque chantier prioritaire en objectifs/résultats & plan d'action, mis en cohérence avec les moyens et ressources disponibles. Identifier pour chacun les freins et opportunités internes/externes, les conditions de réalisation, les interactions internes/externes et pilotes à prévoir (qu'est ce qui est porté par qui, GEX/autre Geres), afin d'éventuellement faire évoluer des périmètres (GEX / DEV / RH / DG / prestation externe...) ;
- Proposer une synthèse de l'exercice sur « le mandat renouvelé/consolidé de GEX » et la place de l'expertise dans la structure. Reboucler sur la faisabilité du plan en termes de moyens, compétences et appétences.

LIVRABLES ATTENDUS

1. Un **document de cadrage** incluant une note méthodologique finale, une matrice mise à jour de questions à investiguer sur la base des échanges avec l'équipe GEX et certains membres du CODIRE, et un plan de travail ;
2. Une **note d'analyse et de recommandations** répondant clairement aux questions à investiguer, détaillant le mandat renouvelé de l'expertise au Geres et ses modalités de mise en œuvre en interne, sous forme

narrative et schématique ou matricielle. Cette note fournira également des recommandations pour la bonne mise en œuvre du changement, notamment les conditions et contraintes à considérer.

3. Supports de présentation et rapport du webinaire de restitution interne

ACTIVITES

La démarche proposée pourrait être la suivante, mais le prestataire est libre de proposer sa propre démarche :

Phase de cadrage :

- Analyse sur base documentaire mise à disposition par le programme et auprès d'institutions identifiées par le prestataire
- Réunion de cadrage de la mission entre le Geres et le prestataire permettant de discuter de la méthodologie proposée, des questions à investiguer et du plan d'action.

Phase de collecte de données (liste non exhaustive) :

- Avec les personnels du Geres en charge de la fourniture d'expertise interne ou externe, principalement GEX, mais aussi GEM ou GAO
- Avec les membres du Comité de Direction
- Avec les équipes opérationnelles et services support du Geres
- Auprès de structures paires (ONGI, BE...) ayant mis en place (ou envisageant la mise en place) un service d'expertise interne
- Éventuellement auprès de clients externes de GEX (ou d'autres unités) et autres personnes ressources.

Phase d'élaboration des propositions :

Il est nécessaire ici d'envisager un travail itératif de formulation/consultation/révision des propositions, avec un noyau de personnes-ressources internes (GEX, CODIRE, autres collègues sur base du volontariat). Un ou des ateliers de co-construction des propositions seront nécessaires.

Phase de restitution

Ces éléments feront l'objet d'une restitution interne, en amont de la soumission du livrable final revu et corrigé.

CALENDRIER

La mission débutera à la signature du contrat, et se terminera à l'acceptation des livrables finaux.

Le prestataire, dans son offre, fera une proposition de calendrier pour la prestation, qui devra être finalisée au plus tard dans les 6 mois suivant son lancement.

PILOTAGE

Cette mission sera coordonnée par le directeur de l'unité Geres expertise. Il sera l'interlocuteur du prestataire et coordonnera les échanges avec l'ensemble des personnes intéressées à la mission : membres de l'équipe Geres Expertise, Comité de Direction, Directions géographiques, représentations pays, personnels administratifs (notamment responsables finances et opérations), équipe communication et mobilisation, responsables thématiques, chef-fe-s de projet...

Des échanges réguliers électroniques/téléphoniques auront lieu avec le prestataire sur l'avancement de la mission.

BASE DOCUMENTAIRE

Le Geres s'engage à mettre à disposition du prestataire les documents suivants :

- Documents de cadrage internes de la mission initiale
- Questionnaires et verbatim produits antérieurement
- Feuilles de route stratégiques du Geres
- Documents internes de développement et gestion des missions internes et externes – si besoin.
- Si le prestataire l'estime nécessaire et sur demande motivée, le Geres peut être amené à communiquer d'autres documents, à la discrétion de son management.

Certains de ces documents sont strictement confidentiels, le prestataire s'engagera donc à respecter strictement la clause de non-divulgateur à des tiers des éléments qu'il ou elle pourrait avoir à connaître dans le cadre de cette prestation.

PROFIL DES CONSULTANT-ES

La mission sera conduite par un-e ou des consultant-es répondant au profil suivant :

- Diplôme universitaire dans un domaine pertinent ;
- Expérience d'au moins 10 ans en appui à la structuration d'organisations et/ou d'entreprise, accompagnement à la conduite du changement, fourniture de prestation d'expertise technique internationale...
- Au moins 3 expériences comparables d'accompagnement à la structuration d'organisation ou de services
- Connaissances sectorielles dans le développement international, transition énergétique, lutte contre les changements climatiques, inclusion...
- Pratique courante de l'anglais et du français
- Expérience avérée en matière d'animation stratégique participative. Des expériences innovantes en la matière seraient appréciées
- Expérience en renforcement de compétences sera appréciée
- Excellentes capacités d'analyse et de synthèse, d'écoute et de diplomatie
- Sens critique, capacité à challenger et à proposer de nouvelles idées
- **La note méthodologique précisera le rôle de chaque consultant-e.**

OFFRE TECHNIQUE

Les candidats produiront une note technique incluant la compréhension des présents TdR, la méthodologie proposée, un chronogramme et la présentation de l'équipe d'évaluation. Celle-ci fera au maximum 5 pages hors annexes (CV et offre financière).

Les offres seront jugées selon la qualité de la méthodologie proposée et la pertinence du/des CV, et les moyens mis en œuvre pour tenir le calendrier prévu.

OFFRE FINANCIERE

Le montant de la prestation sera proposé dans l'offre financière du soumissionnaire ; il sera calculé sur la base d'un nombre de jours multiplié par un tarif journalier, correspondant à la mobilisation des prestataires impliqués.

Le budget proposé inclura également l'ensemble des frais relatifs à la conduite de la mission : honoraires, frais de bureau, assurances ainsi que les éventuels frais de déplacement relatifs à la mission.

Le montant maximum pour l'ensemble de la prestation est de 10 000 € TTC (toutes taxes comprises)

Aucun frais supplémentaire ne pourra être remboursé ou pris en charge par le Geres s'il n'est pas mentionné dans l'offre financière.

SECRET PROFESSIONNEL, PROPRIETE INTELLECTUELLE ET DEVOIR DE RESERVE

Le soumissionnaire s'engage à tenir confidentiel tout renseignement ou tout document obtenu dans le cadre de cette prestation et à ne pas faire de communication à des tiers sur les missions qui lui sont confiées.

Le soumissionnaire est tenu à l'obligation de réserve, et veillera, lors de sa prestation, à ne pas engager le Geres, auprès de ses interlocuteur-rices.

Le soumissionnaire reconnaît au Geres un droit exclusif d'utilisation des livrables qu'il s'engage à ne pas utiliser et à ne pas en divulguer le contenu à des tiers, sans accord préalable.

Le Geres pourra également transférer à tout tiers le droit d'utilisation exclusif des travaux réalisés dans le cadre de cette mission.

CONTACT

Veuillez adresser vos offres techniques et financières, au plus tard le 21/06/2024, ainsi que toute demande d'information complémentaire à :

Julien Jacquot - Directeur Geres Expertise – j.jacquot@geres.eu