

## Termes de référence

### **Pour une Organisation d'un Nouveau Genre (PONG) : Renforcer l'intégration du genre dans les processus et pratiques organisationnelles d'Asmae en cohérence avec ses ambitions et engagements en la matière**

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

### **a. Présentation de l'association**

Créée en 1980 par Sœur Emmanuelle, Asmae – Association Sœur Emmanuelle est ONG internationale indépendante et laïque reconnue d'utilité publique.

Son action est structurée autour de **4 domaines d'intervention** :

- L'accès à une éducation de qualité
- La protection des enfants contre toutes formes de violence et d'exploitation et la promotion de leur bien-être
- La formation et l'insertion professionnelle
- La promotion du vivre-ensemble dans un monde durable et en paix

**4 approches transverses** viennent par ailleurs renforcer ce cadre thématique et font l'objet de plans d'action afin d'être opérationnalisées au sein des projets et plus largement de l'association :

- La promotion de l'égalité de genre,
- L'approche fondée sur les droits des enfants
- La participation des jeunes
- L'approche inclusive

La méthodologie d'Asmae à l'international se caractérise par le développement de projets en **partenariat avec des organisations locales** et par une action qui ne cible pas uniquement les enfants et les jeunes, mais également les parents, les familles, les professionnel.les ou encore les autorités afin de favoriser un environnement propice au développement des enfants et des jeunes et au respect de leurs droits.

A l'international, Asmae intervient dans **sept pays** (le Burkina Faso, la Côte d'Ivoire, l'Égypte, l'Inde, le Liban, Madagascar et les Philippines) et agit également directement en France. A l'international, Asmae met en œuvre **26 projets**, dont certains regroupés en programmes multi-pays, en partenariat avec **45 associations locales** et au bénéfice de plus de **70 000 personnes** (enfants, jeunes, familles et professionnels). Ces actions sont permises par **187 collaborateurs.ices** en 2023 : 110 en France (siège et terrain confondus et dont 39 bénévoles) et 77 à l'étranger.

Depuis 2020, Asmae a entamé un processus global de réflexion visant à définir une **vision à horizon 2030**, déclinée en deux **stratégies à 5 ans**. La première, à horizon 2025, comprend les 4 axes suivants :

- Consolider la qualité de notre action et notre expertise.
- Développer notre action et notre impact.
- Rendre notre organisation plus efficiente.
- Développer notre capacité d'influence.

La seconde stratégie à 5 ans (2026-2030) poursuivra et approfondira ces 4 axes. Le processus d'élaboration de cette nouvelle stratégie se tiendra en parallèle de l'accompagnement dont il est question ici.

Enfin, il est à noter que l'action internationale d'Asmae a connu un **développement important en termes de volume d'activités** ces dernières années. Entre 2020 et 2023, le nombre de projets a été multiplié par 3,4 et le budget global par 2,3, s'établissant pour 2023 à 3,4 M€ de budget. Asmae a également étendu sa zone d'intervention en commençant une nouvelle intervention en Côte d'Ivoire (démarrage de 2 projets en 2023) et en reprenant une collaboration à distance en Inde (absence de bureau pays). Cette croissance a été accompagnée et encadrée par l'adoption d'**outils, de procédures et de méthodologies** adéquates visant à suivre, piloter et évaluer les actions menées à l'image du développement d'un manuel administratif et financier, d'une politique ressources humaines et d'un dispositif de suivi-évaluation harmonisé.

## **b. Contexte**

Avec la validation par son Conseil d'Administration d'une Politique Égalité de Genre en juillet 2023, Asmae s'affirme progressivement comme une organisation proactive en matière d'intégration et de promotion de l'égalité de genre. Cette demande d'accompagnement s'inscrit dans cette démarche, initiée il y a plus de 5 ans.

En effet, la première affirmation d'une volonté d'intégration du genre à Asmae s'est faite en 2020, dans le cadre de l'élaboration de la stratégie à horizon 2025 et notamment par la mise à jour de notre cadre thématique doté de 4 approches transverses parmi lesquelles la « promotion de l'égalité de genre ».

Cette prise en compte du genre au niveau stratégique est l'émanation de plusieurs constats tirés au niveau opérationnel dans le cadre d'une étude sur la prise en compte du genre dans trois projets d'éducation et de protection au Burkina Faso, au Liban et aux Philippines menée en 2019-2020 avec l'appui du F3E. Un premier constat majeur de cette étude est celui d'une grande diversité dans la compréhension, la considération et l'intégration du genre selon les pays d'intervention. En effet, si l'équipe des Philippines était très consciente et engagée sur les enjeux de genre et les questions relatives à la communauté LGBTQIA+, ce n'était pas le cas de toutes les équipes. Ce premier constat en a alors soulevé un deuxième : l'absence, en 2019, d'une définition claire du genre à Asmae et d'une stratégie formalisée concernant son intégration au niveau opérationnel. Pour répondre à ces constats, un plan d'action composé des 5 volets suivants a été élaboré et progressivement mis en œuvre depuis 2019 :

### **1/ Renforcer les capacités des équipes - siège et terrain – sur l'égalité de genre :**

Plusieurs personnes du pôle Action Internationale (AI) ont suivi une formation externe de formateurs.ices sur le genre en 2021. Les équipes sur le terrain ont ensuite été sensibilisées et/ou formées sur le sujet à partir de 2022 en interne ou par des personnes externes en fonction des ressources et des besoins. Les équipes du siège ont aussi suivi un module de sensibilisation initial donné à plusieurs reprises en 2018, 2020 et 2024 aux nouveaux arrivés ou sous forme de rappel pour ceux l'ayant déjà suivi. Certains membres du Conseil d'Administration (CA) et du Comité de Direction (CODIR) ont aussi été sensibilisés sur le genre par le biais de ce module en 2022 et 2024. Le genre a par ailleurs été intégré de manière transversale comme champ de compétence sur certaines fiches de postes et une chargée d'intégration du genre a été recrutée au siège en septembre 2023 permettant la coordination des activités de renforcement de capacités et l'animation de formations.

**2/ Définir des orientations stratégiques et un cadre programmatique en matière de genre :** La Politique Égalité de Genre a été élaborée en concertation avec les équipes terrains et validée par le CA en juillet 2023.

**3/ Intégrer systématiquement la promotion de l'égalité de genre dans les nouveaux projets et auprès des nouveaux partenaires :** L'ensemble des nouveaux projets et programmes tend à intégrer le genre de manière transversale. Certaines actions font l'objet d'études spécifiques pour favoriser une meilleure compréhension des enjeux et dynamiques de genre. De plus, certaines

actions ont un focus sur l'égalité de genre plus important (par exemple, les 2 conventions programmes Cap Jeunesse et Jeunesses Actrices de leur Avenir, cofinancées par l'AFD - MPN/OSC).

**4/ Accroître la reconnaissance d'Asmae pour son travail de promotion de l'égalité de genre :** Asmae partage son expérience et ses pratiques dans les réseaux dont elle est membre et particulièrement au sein du F3E, de la Coalition Éducation et du Groupe enfance où elle a été amenée à contribuer sur le sujet de l'intégration du genre en particulier.

**5/ Promouvoir l'égalité de genre collectivement au sein de l'organisation :** Cet axe s'appuie sur une recommandation de l'étude soulignant l'importance d'un portage collectif en matière d'intégration du genre – plutôt qu'un portage individuel et non formalisé au niveau de la référente genre du siège. C'est pourquoi un réseau inter-pays de binômes de points focaux genre a été mis en place dès 2020 bien qu'il nécessite actuellement d'être redynamisé. Un groupe de travail inter-pôles au siège s'est également réuni quelques fois entre 2020 et 2022. Par ailleurs, il a été décidé de créer un poste dédié à l'intégration du genre (la référente genre assurant cette fonction en sus de son poste de responsable expertise et programmes). Une stagiaire en appui à l'intégration du genre a d'abord été recrutée en janvier 2023 puis un poste de chargée d'intégration du genre a été ouvert en CDD (18 mois) en septembre de la même année d'abord à 50% puis à 80% à partir de septembre 2024. Enfin, l'intégration du genre au niveau organisationnel est l'un des piliers de ce volet – pour assurer un portage structurel et organisationnel avec pour objectif de pérenniser la dynamique. La consultance dont il est question ici s'intègre dans ce volet et répond aux besoins d'un diagnostic et d'un regard externe sur ces enjeux.

Par la suite, l'élaboration de la Politique Égalité de genre et la définition d'engagements en son sein a permis de continuer à répondre aux constats et recommandations de l'étude de 2019. Cette politique donne une définition du genre commune à l'organisation et validée par l'intégralité des équipes siège et terrains, puis par le CA. Elle engage notamment l'organisation à mener des projets qui soient à minima sensibles au genre et qui intègrent cette approche à toutes les étapes du cycle de projet ainsi que dans les dynamiques partenariales. Le contenu de cette politique est par ailleurs contextualisé à chaque pays d'intervention par le biais de synthèses pays et de plans d'actions genre annuels par pays.

Toutefois, si ces engagements opérationnels ont rapidement été associés à des actions concrètes, la mise en œuvre de la politique est plus complexe au **niveau organisationnel**. En effet, contrairement au niveau opérationnel, le niveau organisationnel n'a pas fait l'objet d'un diagnostic ou d'une étude préalable, mais a directement donné lieu aux engagements suivants au sein de la Politique Égalité de Genre :

- L'intégration du genre dans la culture associative d'Asmae ;
- L'intégration du genre dans la gestion des ressources humaines ;
- Communiquer de manière inclusive et sans stéréotype.

Pour répondre à ces engagements, les services supports (RH, communication, collecte) ont entamé une réflexion pour élaborer un plan d'action par service, mais il s'agit pour l'instant plus de listes d'actions qui n'ont pas encore été finalisées ni mises en œuvre. Le service des Ressources Humaines vient par exemple de finaliser l'élaboration d'une Politique RH complète, mais celle-ci n'a pas encore fait l'objet d'une relecture concernant sa prise en compte des enjeux de genre et la consultance pourrait accompagner une telle dynamique.

## 2. Objet de la mission

### a. Objectifs et résultats attendus

Cette consultance a pour **objectif principal** de **renforcer l'intégration du genre dans les processus et pratiques organisationnelles d'Asmae en cohérence avec les ambitions et engagements d'Asmae en la matière**. Pour répondre à cet objectif, nous jugeons nécessaire la réalisation d'un diagnostic sur les enjeux de genre propres au niveau organisationnel afin d'assurer une meilleure compréhension des besoins existants et de donner une base pour la suite, en vérifiant la pertinence des plans d'action déjà en partie élaborés. En plus de ce diagnostic, un accompagnement pour lancer la mise en œuvre des plans d'actions sera utile afin de garantir la conduite du changement.

Plus précisément, les **deux objectifs spécifiques** suivants découlent de cet objectif principal et se déclinent en résultats et indicateurs comme suit :

Objectifs spécifiques	Résultats attendus	Indicateurs
<p>O.S.1 : Comprendre les enjeux et besoins en matière d'intégration du genre par la réalisation d'un diagnostic complet et détaillé des pratiques et processus organisationnels d'Asmae (gouvernance, pratiques managériales, gestion des ressources humaines, communication, collecte) et formuler des recommandations d'amélioration à court et moyen terme (horizon 2030) permettant la mise en œuvre de la Politique Égalité de Genre.</p>	<p>R.1.1 : La gouvernance et les salarié.es d'Asmae (en France et à l'étranger) ont une meilleure compréhension des enjeux et besoins en matière d'intégration du genre dans les processus et pratiques organisationnelles d'Asmae.</p>	<p>i.1.1.1 : Un diagnostic organisationnel genre est réalisé de manière participative.</p>
		<p>i.1.1.2 : Les résultats du diagnostic sont partagés avec l'intégralité des salarié.es et le conseil d'administration.</p>
<p>O.S.2 : Accompagner les salarié.es d'Asmae dans la conduite du changement, par la mise en cohérence et l'appui à la mise en œuvre des plans d'action organisationnels sur l'intégration du genre (stratégies organisation, plans d'actions services et pays) au vu des résultats et recommandations du diagnostic.</p>	<p>R.2.1 : Les plans d'action organisationnels d'Asmae répondent aux besoins identifiés dans le diagnostic et sont mis en œuvre.</p>	<p>i.2.1.1 : Les plans d'action (global, services et pays) et documents clés d'Asmae (notamment RH) sont mis à jour en cohérence avec les recommandations du diagnostic et avec le cadre institutionnel (Ambition 2030, plan d'action 2026-2030).</p>
	<p>R.2.2 : Les salarié.es d'Asmae sont accompagné.es et outillé.es pour mettre en œuvre, au quotidien dans leurs métiers, les recommandations issues du diagnostic, en cohérence avec les engagements pris dans le cadre de la Politique Égalité de Genre.</p>	<p>i.2.2.1 : Évolution de la capacité des salarié.es d'Asmae à intégrer le genre dans leurs activités au quotidien par le biais d'un questionnaire avant/après l'accompagnement.</p>
		<p>i.2.2.2 : Nombre d'outils développés</p>

### c. Activités

Ci-dessous, la liste des différentes activités suggérées avec les parties prenantes concernées et le nombre de jours de consultance dédié. Malgré cette proposition, la responsabilité est laissée aux prestataires de faire une proposition méthodologique adaptée.

Activités	Parties prenantes	Nombre de jours
<p><b>Activité 1.1 - Collecte des données et étude documentaire</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Étude documentaire RH (composition du personnel, salaires, recrutement, induction, évolution, etc.), communication, collecte, etc.</li> <li>- Enquête anonyme auprès des salarié.es et bénévoles d'Asmae sur les pratiques pertinentes à analyser sous le prisme du genre (environnement de travail, gestion des ressources humaines, discriminations/VSS : bonnes pratiques, difficultés rencontrées, etc.).</li> <li>- Entretiens collectifs et/ou individuels avec des personnes clés (manager, membres du CA, etc.).</li> </ul>	<p><u>ONG</u> : COPIL, salarié.es, administrateur.rices,</p> <p><u>Consultance</u> : Étude documentaire + conception enquête + conduite des entretiens.</p>	8
<p><b>Activité 1.2 - Analyse des données et rédaction d'un rapport de diagnostic</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rapport regroupant les résultats du diagnostic ainsi que les recommandations globales pour l'ensemble de l'organisation, par corps de métiers (RH, communication, collecte) et par pays (aspects RH uniquement).</li> </ul>	<p><u>ONG</u> : COPIL (relecture, consultation)</p> <p><u>Consultance</u> : Rédaction du rapport</p>	4
<p><b>Activité 1.3 - Restitution</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Présentation des résultats et recommandations du diagnostic au personnel et à la gouvernance d'Asmae.</li> </ul>	<p><u>ONG</u> : COPIL (soutien animation) salarié.es et administrateur.rices (participation)</p> <p><u>Consultance</u> : Conception support de restitution et animation.</p>	1
<p><b>Activité 2.1 : Sessions de sensibilisation/formation (par groupe métier) pour sensibiliser sur les enjeux métier (si besoin).</b></p>	<p><u>ONG</u> : Services RH, Communication et Collecte (selon les besoins identifiés)</p> <p><u>Consultance</u> : Sensibilisation/formation</p>	2
<p><b>Activité 2.2 : Révision participative des plans d'actions global pays et service</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ateliers de révision des plans d'action global, pays et services pour garantir leur adéquation avec les besoins et priorités issus du diagnostic.</li> <li>- Ateliers par service (RH, communication, collecte, Chrysalide, Espace petit pas, Yalla), par pays, et avec la gouvernance et des représentants des services et pays sur le plan d'action global et la culture associative.</li> </ul>	<p><u>ONG</u> : CA, Salarié.es Asmae, COPIL = révision</p> <p><u>Consultance</u> : Révision</p>	7
<p><b>Activité 2.3 - Co-adaptation des documents existants permettant une intégration facilitée du genre au niveau organisationnel.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Révision des documents clés RH (et autres si besoin) pour garantir leur sensibilité au genre et leur adéquation</li> </ul>	<p><u>ONG</u> : Services RH + COPIL = co-adaptation</p> <p><u>Consultance</u> : Co-adaptation</p>	2

avec les politiques existantes (ex : code de bonne conduite d'Asmae).		
<p><b>Activité 2.4 - Co-élaboration d'outils et de documents permettant une intégration facilitée du genre au niveau organisationnel.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Élaboration d'une Charte Égalité, regroupant des engagements et mesures prises par Asmae pour plus d'égalité dans le domaine des Ressources Humaines, notamment dans une dynamique mieux-disante vis-à-vis des différents cadres légaux nationaux.</li> <li>- Élaboration de checklists ou documents guides sur l'intégration du genre par métiers/thématique (communication, collecte, recrutement).</li> <li>- Séances de travail avec les personnes clefs pour l'élaboration de ces documents.</li> </ul>	<p><u>ONG</u> : salarié.es = co-élaboration</p> <p><u>Consultance</u> : Co-élaboration</p>	6
<p><b>A.2.5: Rédaction et Restitution du rapport d'accompagnement</b></p> <p>-Synthèse des enjeux identifiés et réponses apportées (livrables) à travers la consultance, incluant une feuille de route pour la suite avec la définition d'indicateurs de suivi.</p>	<p><u>ONG</u> : COPIL (relecture + soutien animation restitution) salarié.es et administrateur.trices (participation)</p> <p><u>Consultance</u> : Rédaction + Conception support de restitution et animation.</p>	3
<b>TOTAL</b>		33

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

La durée estimée pour la réalisation de cette consultance est de **33 jours** et l'enveloppe disponible pour la financer est de **28 050€** tout compris (honoraires, frais de transport, etc.). Cette consultance fait l'objet d'un cofinancement par le FRIO (Fonds de Renforcement Institutionnel et Organisationnel de Coordination Sud). À ce titre, un bilan tripartite Asmae, prestataire(s) et chargé.e de mission FRIO sera à prévoir à l'issue de la mission.

### 4. Modalités d'intervention

Les consultant.es veilleront à proposer une méthodologie participative incluant les salariés d'Asmae aussi bien au siège que sur le terrain (à distance) ainsi que des membres du Conseil d'Administration.

La consultance pourra être entièrement réalisée à distance sans déplacement sur les terrains d'intervention d'Asmae, des temps de présence et d'échange au siège (Montreuil) sont néanmoins suggérés. Il peut également être envisagé de rencontrer les équipes France basées à Bobigny et Pantin.

La création d'un **comité de pilotage** est proposée. Ce dispositif visera à suivre l'évolution de la consultance et à soutenir les consultant.es dans leur mission, notamment via la relecture des rapports et la copréparation et coanimation des sessions de restitution si besoin. Il pourra être composé de :

- La chargée d'intégration du genre au siège, responsable du projet en lien étroit avec les consultant.es tout au long de l'accompagnement.
- La Responsable Expertise et Programmes et Référente Genre.
- Une représentante du Conseil d'Administration
- Un.e représentant.e du terrain francophone

- Un.e membres du CODIR
- Un.e responsable de service au siège (autre que la Responsable Expertise et Programme)

Deux à trois réunions de pilotage seront à prévoir a minima. Un mécanisme de consultation et de partage de l'information en interne pourra, par ailleurs, être animé par ce comité de pilotage. Dans ce cadre, nous réfléchissons notamment à la mise en place d'un organe intermédiaire qui réunirait plus de salariés du terrain en amont des réunions de pilotage afin de permettre l'implication et la participation la plus large possible. Cet organe pourrait être animé seulement en interne ou bien par les consultant.es.

Une restitution finale devant des représentant.es du Conseil d'Administration et les salariées siège et terrains concernés sera aussi demandée.

Aussi, les consultant.es devront impérativement signer le code de conduite de la Politique de Protection de l'Enfant d'Asmae ainsi que la déclaration d'engagement à respecter la Politique de prévention et de protection contre le Harcèlement, l'Exploitation et les Abus sexuels (PHEAS) d'Asmae.

## 5. Production des livrables

Liste des documents qui devront être remis par la consultance durant la mission (réalisée sur la base des activités suggérées, mais variable selon la proposition méthodologique des candidat.es) :

- Une note de cadrage préliminaire décrivant la méthodologie et le calendrier de la mission au démarrage de la consultance.
- Outils utilisés dans le cadre du diagnostic (questionnaire(s), guide(s) d'entretiens individuels et collectifs, etc.)
- Rapport rédigé du diagnostic regroupant ses résultats ainsi que les recommandations globales pour l'ensemble de l'organisation, par corps de métiers (RH, communication, collecte, autre le cas échéant) et par pays (aspects RH uniquement).
- Support PowerPoint de la restitution du diagnostic présentant les résultats et recommandations du diagnostic au personnel et à la gouvernance d'Asmae
- Supports et outils utilisés dans le cadre de sessions de sensibilisation/formation sur les enjeux de genre par groupe métiers.
- Plans d'actions genre global, pays et services révisés en adéquation avec les recommandations du diagnostic.
- Versions révisées des documents clés des Ressources Humaines en adéquation avec la Politique et les recommandations du diagnostic.
- Charte Égalité regroupant des engagements et mesures prises par Asmae pour plus d'égalité dans le domaine des Ressources Humaines, notamment dans une dynamique mieux-disante vis-à-vis des différents cadres légaux nationaux.
- Checklists ou documents guides sur l'intégration du genre par métiers/thématique (communication, collecte, recrutement).
- Rapport final faisant la synthèse des enjeux identifiés et des réponses apportées à travers la consultance, incluant une feuille de route pour la suite avec la définition d'indicateurs de suivi.

L'intégralité des livrables devra être produit en français et en anglais.

## 6. Profil de la consultance

Les consultant.es devront avoir une expertise sur l'intégration du genre dans les pratiques organisationnelles au sens large, dont :

- Au moins une personne avec une expertise spécifique sur les questions d'égalité de genre dans la gestion des ressources humaines.
- Au moins une personne avec une expérience dans la conduite d'enquête et de diagnostic organisationnel sur le genre.
- Une personne avec une expérience sur la mise en pratique de l'intégration du genre dans la communication et/ou dans la collecte de fonds serait souhaitable.

Par ailleurs, les consultant.es devront avoir une expérience en accompagnement à la conduite du changement, idéalement en milieu associatif / ONG, s'agissant d'une dimension importante de cette consultance.

Dans l'idéal, les consultant.es auront déjà de l'expérience dans le domaine de la solidarité internationale. Si ce n'est pas le cas, une expérience de travail dans un contexte international et interculturel est tout de même requise au vu de la diversité des équipes pays concernées. Dans ce cadre, la maîtrise de l'anglais est aussi un prérequis, notamment pour la conduite d'entretiens avec nos collègues dont la langue de travail est l'anglais (Égypte, Liban, Philippines).

Enfin, une approche participative et de co-construction sera favorisée.

## 7. Calendrier de réalisation de l'action

Activités	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Septembre
Réunion de cadrage	X								
Collecte des données et étude documentaire		X	X						
Analyse des données et rédaction d'un rapport de diagnostic			X	X					
Restitution				X					
Sessions de sensibilisation/formation					X				
Révision participative des plans d'actions global pays et service					X	X			
Co-adaptation des documents existants permettant une intégration facilitée du genre au niveau organisationnel					X	X			
Co-élaboration d'outils et de documents permettant une intégration facilitée du genre au niveau organisationnel.						X	X		
Rédaction et Restitution du rapport d'accompagnement								X	X

## 8. Modalités de remise des propositions

L'évaluation des propositions se fera sur la base des 3 éléments suivants attendus des candidat.es :

- CV actualisé des consultant.es impliqué.es sur la mission, avec deux références (portant sur des consultances ou collaborations similaires)



- Une note méthodologique en français, reflétant la compréhension des TDR et détaillant la proposition de travail et le déroulement de l'appui.
- Une proposition financière détaillée dont le budget ne pourra pas dépasser 28 050 euros TTC, tout compris (honoraires, frais de transport, etc.).

Les dossiers de candidature complets doivent être envoyés par email au plus tard le **3 janvier 2025** à l'adresse suivante : [jgayet@asmae.fr](mailto:jgayet@asmae.fr)