

Termes de référence dans le cadre du processus FRIO « Réflexion sur le modèle socioéconomique d'Envol Vert »

1. Présentation de l'association et du contexte

Créé en 2011 Envol Vert lutte pour la préservation de la forêt et de la biodiversité en Colombie, en France, et au Pérou, tout en créant des liens forts avec les populations locales pour favoriser leurs initiatives de préservation, participer à un développement rural soutenable et développer des alternatives économiques à la déforestation. Envol Vert est également fortement impliquée dans l'éveil des consciences à travers la sensibilisation et des campagnes de plaidoyer.

Envol Vert pratique l'auto-gouvernance, qui se caractérise par une approche participative et inclusive où chaque membre de l'organisation est encouragé à prendre des initiatives et à participer activement aux prises de décisions, via des outils dédiés.

Envol Vert compte 21 salariés sur les 3 pays (incluant les Volontaires de solidarité internationale) auxquelles s'ajoute une dizaine de Volontaire de Service Civique l'année par pays et des bénévoles (environ 60) avec des engagements plus ou moins importants. Notre budget cumulé des 3 pays est d'environ 800 000€ avec une multiplicité de partenaires privés et publics (ex: 1% pour la planète, Fondation l'Occitane, Maison du Monde, Audmart Piguët, Fondation Crédit Mutuel, AFD). Les fonds publics ont fait fortement leur apparition depuis 2020 avec le premier projet AFD puis n'ont cessé d'augmenter.

En dehors des instances classiques (AG et CA), Envol Vert dispose d'un Comité de pilotage partagé avec la directrice, les 3 responsables pays et les responsables des fonctions support transversales (communication, RH/admin/Finance, recherche de partenariats, basée en France).

Contexte de la demande :

Envol Vert en 13 ans a largement ouvert le spectre de ses activités. D'une activité uniquement orientée sur les projets de terrain en Amérique Latine sont venus s'ajouter des projets de terrain en France (2019 puis 2022), des activités de sensibilisation, l'Empreinte Forêt (2015). Puis la frustration de voir les combats que l'on mène tellement malmenés nous a fait ouvrir une branche sur le plaidoyer et la dénonciation (2020). Fin 2023, nous avons réajusté notre stratégie avec un travail sur la théorie du changement (notamment pour nous aider à passer d'activités de restauration à des activités de conservation, pour clarifier nos objectifs en termes de plaidoyer et pour réduire le spectre des activités de sensibilisation).

Néanmoins, le contexte économique (réduction budgétaire) et politique actuel a généré le pressant besoin de **resserrer encore plus la focale de nos actions, mieux les prioriser, de moins diluer l'impact et de renforcer la dynamique**. Pour cela il est important de mieux définir où nous avons vraiment valeur ajoutée, efficacité, intérêt à poursuivre voire renforcer nos combats et à l'inverse ce que nous devrions laisser de côté. Plus que jamais il nous semble urgent d'avoir des orientations de la structure à l'échelle de ce que nous sommes capables de faire, également pour générer de la satisfaction à l'action et pas uniquement de la frustration. Il nous est par exemple difficile de répondre rapidement à la question "que fait Envol Vert" et nous sommes curieux de modèles qui se concentrent

Coordination SUD

sur une seule modalité d'action ce qui permet de se concentrer et de mobiliser. Il est important de préciser aussi qu'un choix a d'ores et déjà été fait récemment par le Conseil d'administration (CA) de ne pas volontairement décroître, ni de fusionner avec une autre ONG mais d'aller vers une croissance maîtrisée "*Grossir en profondeur plus qu'un puit sans fonds qui fait tout*".

Dans cette lignée, nous nous questionnons aussi sur **nos modes d'intervention, sur un éventuel recentrage géographique mais aussi sur les modalités de gestion de projets** (opérateurs directs, co opérateurs, transfert de fonds...).

Finalement, nous sommes passé d'un budget de 596 254€ à 1 083 951 € entre 2021 et 2023. En 2024, nous sommes retombés à 788 000€ et arrivé difficilement à l'équilibre en diminuant plusieurs de nos activités de projet. Les frais de fonctionnement se sont amplifiés (entre 20 et 25%) tout comme la part des ressources humaines dans les projets (plus de professionnalisation et d'encadrement pour moins de bénévolat). D'un autre côté, beaucoup de nos bailleurs n'acceptent pas plus de 10 à 15% de frais de fonctionnement. Or, Envol Vert n'a pas de réserve financière (moins de 70.000 euros) et très peu de fonds en autofinancement (environ 70.000 €/an) qui permettraient de couvrir ces frais de fonctionnement mais également les frais entre 2 financements. Au regard de ces éléments nous souhaitons avoir **une réflexion sur notre taille, la part de frais de fonctionnement et de masse salariale acceptable, le poids des fonctions transversales, etc.** En complément de ce Frio, un consultant en mécénat de compétences nous appuie sur la stratégie de prestation de service pour développer l'autofinancement.

Nous pensons que plusieurs de ces questionnements pourraient être plus facilement abordés et résolus avec l'appui d'un consultant externe facilitant la prise de recul à la fois sur **le recentrage stratégique mais aussi l'accompagnement au changement sur le fonctionnement, les RH...** car repenser les choix nous oblige aussi à nous projeter pour caler l'organisation interne.

2. Objet de la mission

La mission des consultant.es devra s'inscrire dans l'objectif général de pouvoir en 2026 recentrer les activités d'Envol Vert (périmètre et type) et l'organisation qui en découle (compétences, budget, financement et RH) pour retrouver impact et sérénité. Pour cela un nouveau modèle socio-économique permettant d'avoir un impact optimal doit être défini.

Le travail demandé par les consultants aura 3 phases distinctes :

1. La réalisation d'une **analyse projective, type IKIGAI.**

Cette analyse devra permettre :

- D'avoir une vision des impacts obtenus au regard des enjeux environnementaux portés par Envol Vert (théorie du changement) et de sa raison d'être
- De mettre en résonance les intérêts et les compétences des employés sur les intérêts des bailleurs et les objectifs de l'organisation (*ce dans quoi nous sommes bons, ce que nous aimons faire, ce dont la planète a besoin, ce que les bailleurs sont prêts à payer*)
- De confronter cela au regard de la situation financière d'Envol Vert ces dernières années et de la répartition budgétaire des dépenses

Elle pourra se baser sur de l'analyse documentaire, des entretiens individuels, puis la mise en place d'ateliers participatifs par pays ou par groupe. Cette analyse va au-delà d'un état des lieux de la structure car elle doit se projeter vers l'avenir.

Il est attendu un document d'analyse projective. Cette analyse devra être présentée, réajustée et validée pour pouvoir ensuite passer à la seconde partie de la consultance.

2. La réflexion autour de **plusieurs scénarii de modèles socioéconomiques et organisationnels** (incluant des réflexions sur les thématiques, zones et modalités

d'intervention avec les « bénéficiaires », l'organisation des équipes dont le fonctionnement transversal et la coordination, les types de financements...). Ces scénarii devront être détaillés, argumentés, présentés à la structure (salariés, bénévoles, CA). Sur la base des premiers retours un choix sera fait qui sera validé par le processus de Sollicitation d'opinion.

3. Finalement, sur la base du scénario choisi, les consultant.e.s devront établir et présenter une **feuille de route avec séquençage** pour mise en œuvre du scénario et des orientations choisies.

3. Durée de la mission et modalités financières

La mission des consultant.e.s se déroulera sur 5 mois et est estimée à 23 jours de travail.

Le montant maximum de la consultance est de 15.000€ HT.

Les frais éventuels de déplacement de l'équipe, salle de réunion, outil de visioconférence, traduction des ateliers de groupe (français espagnol) seront à la charge d'Envol Vert.

Les consultant.e.s ne devront présenter que leurs honoraires jours et leurs éventuels frais de déplacement (Montpellier), télécommunication et gestion personnelle.

Le décaissement de la mission se fera en 3 paiements correspondant aux 3 livrables attendus.

Le dossier 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.

4. Modalités d'intervention

La responsable du projet sera la Directrice d'Envol Vert, basée en Colombie.

Elle sera accompagnée d'un comité de pilotage composé de 2 ou 3 responsables pays et des membres du Conseil d'administration (2 ou 3). Il validera les différentes productions et étapes, notamment pour repérer d'éventuelles erreurs de compréhension et nécessité d'ajustement, et être source de conseil, réponse aux doutes et éclairage pour les consultants.

Mais ce comité ne prendra pas de décision sur les choix finaux, cette prise de décision se fera avec l'intégralité de la structure dans le cadre des outils de gouvernance existants. En effet, il est important pour Envol Vert, dans une démarche d'autogouvernance, de considérer la majeure partie de l'équipe et du CA dans l'analyse et les prises de décision d'autant que les équipes d'une façon générale très engagées et attachées à l'association et que les choix pourraient impacter la théorie du changement actuelle, engendrant un certain malaise si ces changements ne sont pas décidés entre tous.

Par ailleurs, les consultant.e.s auront la liberté de consulter, sous le format qu'ils souhaitent, tous les salariés de la structure, techniciens et coordinateurs de terrain, comme fonctions support transversales, ainsi que bénévoles et membres du CA.

5. Production des livrables

Les livrables attendus sont :

- Un **document d'analyse projective** réalisé de manière participative qui permet de visualiser la convergence de la valeur ajoutée et des besoins/envies de la structure et ses salariés (type IKIGAI)
- Divers **scénarii de modèle socioéconomique détaillés**
- Un document succinct permettant de lancer un processus de Sollicitation d'opinion sur un des scénarii proposés
- Une **feuille de route**, avec séquençage.

6. Profil de la consultance

La consultance devra apporter une expertise organisationnelle et sur les modèles socio-économiques, avec une bonne connaissance du monde associatif, de solidarité internationale et des startups et la réalisation de missions similaires de réorientation socioéconomique. Elle devra apporter un regard critique et des propositions concrètes.

Idéalement elle sera familiarisée avec la méthode IKIGAI, d'auto gouvernance et aura une appétence pour les sujets environnementaux.

Elle interviendra avec une méthodologie participative cohérente avec l'esprit de gouvernance d'Envol Vert ce qui implique aussi un rôle d'animation semi directif lors de travail en ateliers.

Idéalement le.s consultant.e.s parlera espagnol, autant pour les entretiens individuels que pour les ateliers participatifs (le cas échéant Envol Vert fera appel à des traducteurs).

7. Calendrier de réalisation de l'action

L'équipe d'Envol Vert souhaite et a besoin que cette consultance soit rapide, autant pour éviter une fatigue des équipes sur ces travaux stratégiques qui nous demandent une haute participation, qu'au regard de l'urgence d'évoluer. C'est pourquoi nous souhaitons que ce chantier aboutisse en 5 mois. Certains des échanges et prise de décisions avec le.s consultant.e.s auront idéalement lieu lors des séminaires d'équipe ayant lieu entre juin et septembre.

Si des décisions spécifiques doivent être prises par le CA celui se réunit mensuellement.

Pour le comité de pilotage, il n'est pas prévu de fréquence spécifique de réunion, ceci se fera selon les besoins des consultant.e.s.

8. Modalités de remise des propositions

Date limite de réception des offres : **22 avril 2025 à minuit CET**. A envoyer à t.martin@envol-vert.org . *Les éventuelles questions des consultant.e.s, qui devront être envoyées par écrit, recevront une réponse jusqu'au 13 avril 2025.*

Les offres devront comprendre une proposition technique et financière du-de la prestataire (max 10 pages) incluant les références principales.

La proposition financière devra préciser le nombre de jours considérés à minima détaillé par livrables et le tarif journalier.

Le.s CV devront être joints en annexe.