



Recherche d'une consultance pour accompagner Frères des Hommes sur : Quel modèle socioéconomique pour soutenir notre utilité sociale ?

Résumé de l'action

FDH s'inscrit dans un modèle d'économie dite redistributive qui s'appuie sur deux sources : **les subventions publiques et la philanthropie**. Depuis une dizaine d'années, son budget annuel oscille entre 2 et 3 millions d'euros, avec chaque source représentant environ 40% des recettes. Depuis 6 ans, FDH a des résultats annuels déficitaires qui s'aggravent. Les fonds propres de l'association, constitués des libéralités (legs, assurance vie), permettent entre autres à l'association de combler ces exercices déficitaires. Toutefois, la **baisse des dons** des particuliers et la **variabilité des libéralités**, requestionnent la place structurelle de cette ressource d'ici 5-10 ans. En parallèle, les coupes budgétaires de l'État français dans le financement de la solidarité internationale devraient se renforcer dans un **contexte politique français défavorable**, fragilisant davantage l'association. En 2019, FDH a adopté un nouveau projet politique visant à devenir un acteur de transformation sociale, tant en France qu'à l'étranger. Cette orientation a donné naissance à des projets plus transversaux et transformateurs, notamment avec le collectif Former pour Transformer. Cette évolution dans la posture de Frères des Hommes met en évidence la nécessité de **repenser son modèle économique en lien avec l'évolution de ses relations partenariales et son utilité sociale notamment en France**.

1. Présentation de l'association et du contexte

Frères des Hommes (FDH) aujourd'hui

FDH est une association reconnue d'utilité publique, laïque et apolitique, engagée dans la transformation sociale (la lutte contre les rapports de domination). Elle utilise la formation, la structuration collective et l'alliance des pouvoirs d'agir comme leviers d'action.

Ses trois axes d'intervention actuels :

1. À l'international, FDH collabore avec des organisations de la société civile locales pour mener des projets de formation-action auprès des populations en situations de vulnérabilités.
2. En France, l'association est active avec un réseau d'équipes bénévoles et de partenaires locaux pour soutenir diverses dynamiques d'engagement citoyen via des sensibilisations, des formations, du tutorat et des actions collectives solidaires.
3. À l'échelle mondiale, FDH coanime le réseau "Former pour Transformer", qui favorise l'échange de savoirs entre des organisations de la société civile engagées pour la transformation sociale.

L'association intervient dans huit pays (Haïti, Sénégal, Rwanda, RDC, Pérou, Bolivie, Inde, France) avec une dizaine de partenaires. Tant avec les populations qu'avec les organisations locales, Frères des Hommes est engagée :

- Pour des agricultures paysannes et écologiques
- Pour une économie sociale et solidaire
- Pour une société inclusive et respectueuse de toutes et tous
- Pour les droits fondamentaux
- Pour l'éducation populaire et la participation de la population à la transformation sociale
- Pour un développement durable porteur de justice sociale, environnementale et climatique

Gouvernance

La gouvernance de Frères des Hommes (FDH) repose sur un conseil d'administration de 12 à 16 membres bénévoles, élus pour 3 ans, avec un renouvellement d'un tiers chaque année. Le conseil se réunit 7 à 8 fois par an, en présence de la directrice sans droit de vote. FDH fonctionne également avec cinq groupes de travail mixtes (salarié·e·s et membres du CA) qui se concentrent sur des domaines tels que la stratégie, l'éthique, la gestion des risques et la préparation des 60 ans de l'association :

- Comité Politique (COPO) : évalue les nouveaux bailleurs privés, partenaires et la communication institutionnelle.
- Groupe d'engagement opérationnel (GEO) : favorise l'apprentissage mutuel et l'élaboration de stratégies pour le développement en France.
- Comité de la charte éthique contre les violences sexistes et sexuelles : veille à la mise en œuvre du plan d'action et gère les signalements.
- Groupe Cartographie des risques : réévalue annuellement la bonne gestion des risques par l'association et peut s'impliquer suivant les sujets dans la stratégie pour y faire face.
- Groupe 60 ans : organise la célébration des 60 ans de l'association (en 2025).

Equipe

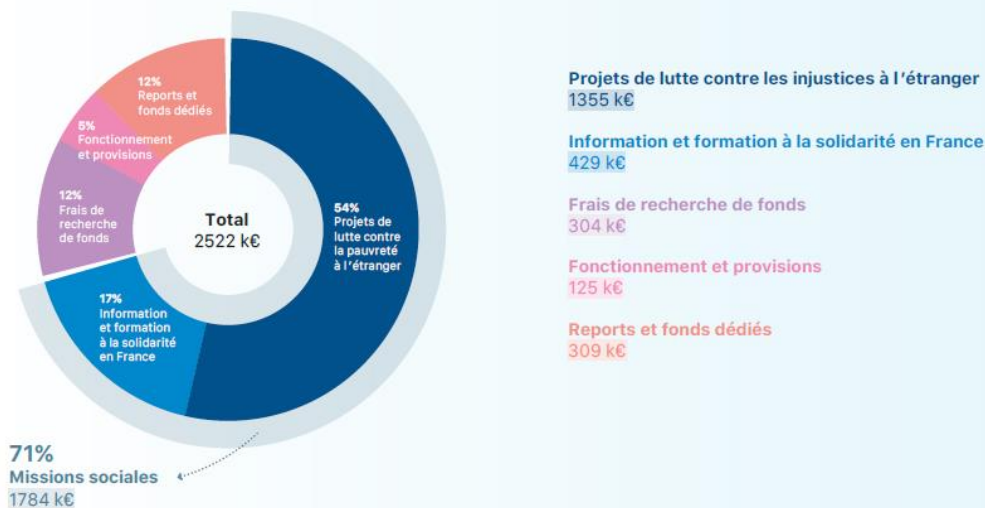
En janvier 2025, l'équipe salariée est composée de 15 personnes réparties dans 5 pôles :

- Partenariats et projets à l'étranger : 3 personnes
- Vie associative : 3 personnes
- Form'Action : 3 personnes
- Développement des générosités : 3.5 personnes
- Gestion : 1.5 personnes
- Direction : 1 personne

Finances (résultat 2023)



... ET LEUR UTILISATION



Réseaux

Frères des Hommes est membre de : Coordination Sud, CRID, F3E, France générosités. FDH est labellisé Don en Confiance depuis 2000.

Contexte de la demande

Le [Document d'Orientation Politique](#) (DOP) de Frères des Hommes, défini en 2019, marque un tournant important pour l'association. Six priorités pour la transformation sociale y sont déclinées telles que faire avec les populations en situations de vulnérabilités, se libérer des rapports de domination, et développer des leviers comme la formation individuelle, la structuration collective et les alliances.

Cette vision de la transformation sociale, partie des pratiques de FDH avec les organisations partenaires, sert de boussole à l'association et structure l'ensemble de ses actions, tant en France qu'à l'international.

En effet, c'est à partir de cette date que se matérialise l'objectif pour FDH d'agir en France comme acteur de lutte contre les rapports de domination auprès de populations en situations de vulnérabilités. Depuis cette date, des premières expérimentations sur trois territoires en lien avec 3 équipes bénévoles (St Etienne, Lille, Paris) ont eu lieu.

En lien avec le modèle socioéconomique de l'association, le DOP a aussi permis d'affirmer quelques repères :

- Monter en **coresponsabilité** financière avec les organisations partenaires pour limiter les rapports de domination dans la relation partenariale
- Coopérer sur des **processus** longs et utiliser la temporalité/cadre des projets comme des moyens
- Viser l'**autonomisation politique, fonctionnelle et financière** du collectif Former pour Transformer avec, à moyen terme, la possibilité que FDH soit membre, au même titre que les autres, et non plus à la coordination et chef de file des demandes de financements

Ce qui est en tension aujourd'hui et pose des questions dans le développement de l'association :

- **Pression sur les fonds propres de FDH pour :**

- Développer ses missions sociales en France tout en maintenant une continuité des engagements vis-à-vis des organisations à l'international
- Accompagner les organisations partenaires dans la recherche de cofinancements
- Accompagner la structuration et l'autonomisation du réseau Former pour Transformer
- Renouveler le nombre de militant.e.s de l'association

Cela s'explique par deux facteurs principaux :

- **Baisse des dons de l'association :**
 - Une base de donateurs et donatrices fidèles mais âgé.e.s qui s'étiolent
 - Une baisse des dons conséquente et structurelle depuis plus de 10 ans
 - Un dispositif de financement participatif¹ conçu pour recruter de nouveaux donateurs mais qui ne fait pas encore ses preuves
- **Baisse et instabilité des subventions publiques via l'AFD**
 - 2024-2025 : la phase 3 d'une convention programme coupée de -35%
 - 2024-2025 : la phase 3 du projet RECASE au Rwanda coupé, sans date d'instruction
 - 2025 : les suites d'un nouveau projet bénévole sans orientation de financement claire de la part de l'AFD

Les projets / programmes pour lesquels il va falloir repenser la stratégie d'actions :

- Haïti : Projet pilote pour FDH depuis 2014 qui a permis d'initier son rôle d'acteur de formation pour renforcer les dynamiques locales de transformation sociale avec le Mouvement Paysan Papaye ((MPP). 2025 marquera la fin de la troisième phase de 3 ans.
- France : la Pépinière de la Solidarité Internationale, le financement par l'AFD du dispositif d'accompagnement de l'engagement citoyen s'est terminé en 2024 après 10 ans de mise en œuvre. Une étude amont collective est en cours avec le F3E pour poser les bases d'un futur projet ECSI sur le probable thème « agir avec le vivant ».
- Réseau Former pour Transformer : démarrage de la phase 3 d'une convention programme qui soutient la structuration du réseau et la mise en œuvre de 4 projets avec les organisations UGPM (Sénégal), APEF (RDC), CONCEPT (Sénégal), CENCA (Pérou) pour 3 ans (2025-2027).
- Rwanda : avec Duhamic Adri et Adenya. Démarrage en 2026 de la phase 3 de RECASE.

Pour résumer, FDH se trouve aujourd'hui au **croisement d'enjeux de développement stratégiques avec plusieurs programmes qu'il va falloir renouveler tout en subissant un amincissement de ses deux principales sources de financement** que sont les subventions publiques et la générosité de ses donateurs et donatrices.

Alors que le DOP sert de boussole à l'association, des questionnements sur la valeur ajoutée sont d'actualité : en France comment une association comme FDH doit évoluer pour avoir davantage d'utilité sociale ? dans le cadre de l'autonomisation du collectif Former pour Transformer, quelle place jouer pour FDH à court, moyen terme ? avec quelle méthode ? dans le cadre des partenariats internationaux, comment faire évoluer notre coopération bilatérale pour plus de valeur ajoutée dans les actions, au sein des groupes de populations accompagnées, dans le partenariat ?

Ces questionnements font écho à la partie « sociale » du modèle économique que nous souhaitons repenser. En effet, la valeur ajoutée d'une structure doit être le point de départ de son modèle économique global comme le propose l'outil découvert en formation avec Coordination SUD, le Business Model Canvas.

Loin de partir d'une page blanche, FDH dispose aujourd'hui de nombreux documents stratégiques et de positionnements internes (Document d'Orientation Politique, projet associatif, notes de positionnement, matrice POM (Population-Organisation-Méthodes) disponible en annexe 1, stratégie mécénat, stratégie libéralités, charte déontologique, charte éthique sur les Violences Sexistes et Sexuelles...) et d'un réseau partenarial expérimenté pour l'aider à faire fructifier sa réflexion.

¹ La Fabrique solidaire : <https://lafabriquesolidaire.fdh.org/>

Il est attendu malgré tout d'un accompagnement sur notre modèle socioéconomique, un **re questionnement de notre valeur ajoutée, de nos paradigmes et façons de coopérer en lien avec les contextes bousculés que nous vivons tant en France que dans les pays des organisations partenaires**. Cela nous semble en effet être le point de départ pour aboutir à la **formulation de scénarii économiques qui aideront l'association à se projeter à moyen terme puis à s'engager sur des changements choisis**.

2. Objet de la mission

Objectif général

Renforcer la pérennité et l'utilité sociale de Frères des Hommes à l'horizon 2030.

Objectif spécifique

Formaliser son modèle socioéconomique à 5 ans afin de faciliter les prises de décisions collectives et stratégiques qui l'attendent.

Résultats attendus et indicateurs

Les résultats et indicateurs attendus de l'accompagnement sont les suivants :

Résultat 1 : Les forces et faiblesses internes ainsi que les opportunités et menaces externes auxquelles FDH est ou sera exposé sont identifiées ;

Indicateurs :

- Au moins 10 organisations des parties prenantes de FDH sont consultées (partenaires financiers et opérationnels), soit une vingtaine de personnes, pour exprimer leur point de vue critique sur la situation de l'association : valeur ajoutée, paradigmes, façons de coopérer
- Au moins 30 personnes du noyau dur de FDH sont consultées (SP, CA, équipes bénévoles, adhérent.e.s)
- Au moins 20 personnes extérieures à FDH sont consultées, en France et au Sud global : intellectuel.le.s, dirigeant.e.s d'ONG, acteurs sociaux en France, SCOP, réseaux, etc.
- Les résultats de la consultation, sont mis en perspective avec au moins 4 ouvrages de référence en lien avec les réflexions sur l'après développement, la décolonialité, le rapport au vivant sous ttes ses formes
- Une cartographie des ressources des financements actuels (forces, faiblesses, dépendances) est réalisée

Résultat 2 : Les axes d'intervention (nouveaux ou actuels) dans lesquels FDH a un avantage comparatif avec des capacités d'apporter une valeur ajoutée au regard de ses forces mais aussi de ses faiblesses sont identifiés ;

Indicateurs :

- Les 3 axes d'intervention actuels de FDH² ainsi que la POM³ font l'objet d'une analyse critique par les consultant.e.s pour apprécier, sur les 5 dernières années, ses capacités à délivrer une valeur ajoutée dans ses actions, dans les processus

² A. À l'international > projets de formation-action auprès des populations en situations de vulnérabilités.

B. En France > dynamiques d'engagement citoyen via des sensibilisations, des formations, du tutorat et des actions collectives solidaires.

- Cette analyse critique est mise en lien avec l'évolution de son modèle socioéconomique sur les 5 dernières années
- Des adaptations et au moins deux nouvelles formulations d'axes d'intervention pour les 5 prochaines années sont proposées avec leur progressivité
- Une cartographie des métiers et partenariats de FDH à 5 ans est esquissée, dans l'idée pourquoi pas d'aller vers une spécialisation thématique

Résultat 3 : Des options de modèles socio-économiques associés aux axes d'intervention proposés, avec une analyse avantages/inconvénients pour aider à la décision des instances de FDH sont proposées. Le modèle socio-économique s'entend par un modèle d'intervention socialement aligné aux valeurs et stratégie de FDH, et économiquement viable à moyen-long terme.

Indicateurs :

- Les 5 axes d'intervention de FDH sont déclinés en 5 modèles socio-économiques mettant en cohérence interventions, charges et recettes pour FDH
- Une analyse avantages / inconvénients de ces modèles fait l'objet d'un dialogue renforcé avec au moins 10 personnes/organisations parties prenantes de FDH : mécènes, donateurs, bénévole, CA, SP, Bailleurs institutionnels, partenaires opérationnels France, international... (Cf. Résultat 1)
- Des recommandations de renforcement des alliances existantes et futures (partenariats financiers et opérationnels) sont proposées
- Un processus de prise de décision et de mise en œuvre est validé par le noyau dur de FDH : CA/SP

Résultat 4 : Des outils de gouvernance utiles au CA pour le suivi politique des orientations ; des outils de pilotage stratégique pour l'équipe de direction ; des outils opérationnels pour l'équipe sont proposés.

Indicateurs :

- Formuler des propositions (outils/espaces) de gouvernance partagée pour le suivi politique des orientations de FDH
- Formuler des propositions de méthodes pour l'animation d'un dispositif stratégique et opérationnel permettant d'aboutir aux évolutions souhaitées du MSE

Activités à mettre en place et parties prenantes impliquées

FDH a comme référentiel de méthode pour formaliser son modèle socioéconomique le « Business Model Canvas » (canevas disponible en annexe 2). En effet, la directrice de l'association ayant pris ses fonctions en 2022, s'est inscrite à la formation revisitée de Coordination SUD en 2023 intitulée « Analyser et consolider le modèle socioéconomique de son organisation ». En 2024, celle-ci a animé avec l'équipe salariée et le CA plusieurs espaces collectifs qui ont permis d'aboutir à ce jour :

- A une première esquisse de vision à 3 ans de l'association en partant de nos axes d'intervention actuels
- A un budget prévisionnel à 3 ans

La méthode du Business Model Canvas n'est pour autant pas exclusive et les consultant.e.s pourront proposer d'autres approches/référentiels.

C. À l'échelle mondiale > réseau "Former pour Transformer", qui favorise l'échange de savoirs entre des organisations de la société civile engagées pour la transformation sociale.

³ POM – Matrice Population, Organisation, Méthode disponible en annexe 1

En repartant des grandes étapes du Business Model Canvas, les différentes activités à mettre en œuvre seraient les suivantes :

Sur notre valeur ajoutée

Activités	Parties prenantes
Activité 1- Analyse documentaire et cadrage de l'accompagnement attendu	Equipe salariée Comité de pilotage
Activité 2- Entretiens individuels	10 parties prenantes de FDH 20 personnes extérieures
Activité 3 - Atelier collectif stratégique n°1 pour : <ul style="list-style-type: none"> - Diagnostic SWOT (ou assimilé) - Analyse de notre POM, de notre valeur ajoutée actuelle - Se projeter sur un cap commun, définir notre valeur ajoutée souhaitée à 5 ans 	CA Équipe salariée Equipes bénévoles Adhérents
Activité 4 - Faire une synthèse de l'ensemble des réflexions et proposer 5 axes d'interventions pour FDH à 5 ans (actuels et/ nouveaux)	CA (validation attendue)

Sur le mode de production de valeur

Activités	Parties prenantes
Activité 5- Analyse documentaire et suivi de l'accompagnement attendu	Equipe salariée Comité de pilotage
Activité 6- Atelier collectif stratégique n°2 : <ul style="list-style-type: none"> - Restitution et débat sur les 5 axes d'interventions proposés pour le FDH de 2030 - Cartographier les activités, métiers, partenariats actuels chez FDH et identifier ceux-celles manquantes pour atteindre notre vision souhaitée à 5 ans 	CA Equipe salariée Equipes bénévoles
Activité 7 - Faire une synthèse de l'ensemble des réflexions et proposer 5 modèles socio-économiques mettant en cohérence interventions, charges et recettes pour FDH	
Activité 8 - Entretiens individuels	10 parties prenantes de FDH
Activité 9 - Restitution et débat sur les 5 modèles socioéconomique proposés pour le FDH de 2030	CA (validation attendue) Équipe salariée

Sur l'équation budgétaire

Activités	Parties prenantes
Activité 10- Esquisser une programmation budgétaire à 5 ans avec l'équipe de direction	Equipe salariée
Activité 11 - Tester le niveau de validité des hypothèses de recettes avec les publics cibles	10 personnes : donateurs, AFD, autres nouveaux financeurs identifiés, partenaires, etc.
Activité 12 - Restitution et décision d'un modèle socioéconomique pour le FDH de 2030	CA (validation attendue) Équipe salariée
Activité 13 - Proposer des outils de suivi gouvernance/stratégique/pilotage	
Activité 14- Atelier collectif stratégique n°3 : - Restitution et discussion sur les axes d'interventions + MSE proposés pour le FDH de 2030 - Mise en mouvement collective	CA Equipe salariée Equipes bénévoles Adhérents
Activité n°15 : finalisation livrables (outils et méthodes de suivi, etc.)	

3. Durée de la mission et modalités financières

Pour l'ensemble de ces étapes, le **budget prévisionnel dédié à la consultance est de 25 030 € TTC**. Ce budget prend en compte les honoraires, les perdiems et les frais de déplacements.

Les frais d'atelier seront à la charge de FDH.

L'association FDH bénéficie d'un cofinancement du Fonds de renforcement institutionnel et organisationnel (FRIO) de Coordination SUD dans le cadre de cet accompagnement et il est à prévoir un bilan tripartite à la fin de l'étude.

4. Modalités d'intervention

Methodologie de suivi prévue

Pour la gouvernance de l'étude : mise en place d'un comité de pilotage de l'étude :

- Membres du groupe de travail Cartographie des risques : 4 représentants du CA

- 4 salariées : directrice, RAF, responsable de pôle en lien avec les missions sociales, responsable générosité

Pour l'aide à la prise de décision :

- FDH organise 6 à 7 conseils d'administration dans l'année : ces derniers seront des lieux privilégiés de suivi de l'étude pour aboutir à des prises de décision
- Un week-end CA/équipe salariée par an

Pour l'opérationnalisation :

- 6 CODIR organisés dans l'année pour un portage collectif et une opérationnalisation des missions sociales en lien avec notre budget
- 2 journées stratégiques d'équipe salariée par an

Impact et pérennité de l'action

Trois expériences marquent FDH ces 2 dernières années sur le sujet du modèle socioéconomique :

Première mise en mouvement interne suite à la formation de CSUD

En 2024, l'expérience de mise en débat de ce sujet du modèle économique portée par la directrice avec l'équipe et le CA a déjà été riche d'enseignements :

- Clarification des visions individuelles versus vision collective d'un modèle socioéconomique
- Importance de bien débattre de notre valeur ajoutée : expliciter l'implicite
- Laisser du temps au temps : se comprendre et cheminer ensemble
- Avoir de la méthode pour aboutir à des décisions porteuses
- Utiliser la planification budgétaire comme une traduction macro de nos ambitions
- Veiller à ce que les projections budgétaires soient source de motivation des équipes
- Etc.

Suite à cette expérience, l'association va accueillir avec intérêt cet accompagnement et sera motrice pour les perspectives stratégiques qu'il lui offre.

Recherche de fonds privés : une culture en construction

L'association a mis en place il y a 2 ans un comité politique (COPO) qui vise à instruire notamment les futurs bailleurs privés mécènes qui pourraient soutenir FDH et veille à la cohérence entre ce soutien et les valeurs portées par FDH. Cette instance regroupe 4 membres du CA et 3 salariées et s'est réunie une dizaine de fois. Elle s'est forgée une culture commune et des capacités d'analyse sur les opportunités/menaces de partenariats financiers. Aujourd'hui, ce groupe mixte est moteur pour ouvrir FDH à de nouveaux partenariats et sera force de proposition dans les projections que nous pourrions nous donner.

Mise en place d'une COFI

Au sein de l'équipe salariée, afin de favoriser l'émulation et limiter le sentiment d'isolement dans la recherche de financements (voir de découragement !), une commission finance (COFI) a été mise en place. Cette COFI se réunit environ 5 fois par an et rassemble des membres des pôles projets, développement des générosités et vie associative. Elle vise à mettre en commun les stratégies de veille sur les financements publics et privés et à s'entraider sur les montages et suivi des dossiers.

L'ensemble de ces expériences est explicité ici pour montrer que le sujet du modèle socioéconomique chez FDH n'est pas nouveau et mobilise autant l'équipe salariée que le CA. Sans prédire l'avenir de manière précise, il est certain que l'accompagnement constituera un temps fort pour l'association sur 2025-2026. La directrice, cheffe de file de ce dossier, jouera son rôle de cheffe d'orchestre pour assurer une participation active de l'association durant l'accompagnement afin que les conclusions de celui-ci soient portées collectivement par la suite.

5. Production des livrables

Il est attendu des consultant.e.s durant le processus d'accompagnement les livrables suivants :

- Etape 1 :
 - o Note de cadrage
 - o Analyse des entretiens individuels
 - o Note de synthèse sur la valeur ajoutée de FDH (diagnostic, analyse de la POM, vision à 5 ans, 5 axes d'interventions pour FDH à 5 ans)
- Etape 2 :
 - o Note de synthèse sur la production de valeur de FDH (cartographie des métiers, activités et partenariats chez FDH en lien avec la vision à 5 ans, 5 modèles socio-économiques mettant en cohérence interventions, charges et recettes pour FDH)
 - o Analyse des entretiens individuels
- Etape 3 :
 - o Rapport d'étude final comprenant
 - Une analyse du processus et des résultats obtenus
 - Un modèle socioéconomique pour FDH à 5 ans
 - Une programmation budgétaire à 5 ans
 - Des outils de suivi du modèle (gouvernance/stratégique/pilotage)

6. Profil de la consultance

Les attentes de FDH en termes d'accompagnement sont les suivantes :

- Fédérer les principales entités de FDH pour un portage collectif des objectifs stratégiques et du futur modèle socioéconomique ;
- Avoir une posture de tiers extérieur pour mettre en miroir l'existant, le questionner, et ouvrir FDH à de nouvelles pistes de réflexion ;
- Produire de manière itérative des notes, des outils, des supports, etc. accessibles et appropriés.

Une personne ou un binôme de consultant.e.s pourrait être mobilisé sur cet accompagnement.

Les attentes de FDH en termes de compétences sont les suivantes :

La description détaillée et volontairement exhaustive ci-dessous doit être utilisée comme un référentiel : elle doit aider à préciser dans les offres les points forts et les points faibles des profils des candidat.e.s.

Savoirs-faire (compétences techniques)

1. **Connaissance des modèles socioéconomiques et compétences en innovation sociale et développement durable :**
 - o Une connaissance et une compréhension des différents modèles économiques adaptés au secteur associatif (financements institutionnels, financements privés, modèles hybrides)
 - o Approche systémique intégrant les dimensions sociales, économiques et environnementales
 - o Capacité à analyser les besoins sociaux et économiques et à proposer des solutions adaptées
2. **Compétences en gestion financière :**
 - o Capacité à gérer des budgets, faire des prévisions financières et analyser des bilans financiers
 - o Compétence en recherche de financements (subventions, mécénat, financement participatif, etc.) et en gestion des ressources
 - o Expérience dans la structuration de partenariats financiers et la recherche de financements innovants (ex : entrepreneuriat social, financements mixtes, modèles coopératifs...)
3. **Compétences en stratégie et développement :**
 - o Compétence en évaluation organisationnelle et audit interne

- Capacité à identifier les forces, faiblesses, opportunités et menaces (SWOT) du modèle économique existant
 - Connaissance des processus de planification stratégique : élaboration de business plans, identification des objectifs à long terme, évaluation des risques
 - Expérience dans l'accompagnement au changement et à la transformation des modèles économiques
 - Expérience en modélisation économique : capacités à analyser la faisabilité et viabilité économique d'un modèle économique, élaboration de scénarii économiques
- 4. Compétences en évaluation d'impact social :**
- Savoir mesurer l'impact social de l'association à travers des indicateurs clairs, évaluer les retombées des actions menées sur les parties prenantes.
- 5. Compétences dans l'accompagnement au renforcement de capacités**
- Pédagogie et méthodologie pour former les équipes internes
 - Élaboration et mise en œuvre d'outils adaptés pour le suivi et l'évaluation du renforcement du modèle économique
 - Animation d'ateliers de co-construction avec les parties prenantes

Savoir-être (compétences comportementales et humaines)

- 1. Sensibilité à la mission sociale :**
- Adhésion aux valeurs de l'association et volonté de contribuer à la mission sociale de l'organisation.
 - Empathie, écoute active et capacité à comprendre les besoins des bénéficiaires.
- 2. Esprit d'initiative et créativité :**
- Capacité à proposer des solutions novatrices, adaptées aux spécificités du secteur associatif.
 - Flexibilité et ouverture d'esprit face à des défis sociaux complexes.
- 3. Capacité de travail en équipe et collaboration :**
- Savoir travailler en collaboration avec des bénévoles, des membres de l'équipe, des partenaires externes et des bénéficiaires.
 - Capacité à gérer la diversité des profils et des motivations au sein d'une organisation.
- 4. Communication claire et bienveillante :**
- Capacité à vulgariser des concepts complexes (économiques, financiers) pour les rendre accessibles à des non-experts.
 - Communication transparente, honnête et respectueuse, capable de fédérer autour du projet.

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	2025										2026		
	Mar	Avri	Mai	Juin	Juill	Aoû	Sep	Oct	Nov	Dec	Jan	Fev	Mar
0/Appel d'offres	X	X											
1/Cadrage et Analyse doc			X										
2/Ent.individuels				X									
3/Atelier collectif 1				X									
4/Synthèse					X	X							

5/Analyse doc					X	X							
6/Atelier collectif 2							X						
7/Synthèse et MSE								X					
8/Ent. Individuels								X					
9/Restitution et débat en CA/SP									X				
10/Prog budgétaire à 5 ans										X			
11/Test hypothèses recettes											X		
12/Restitution et débat en CA/SP												X	
13/Outils												X	
14/Atelier collectif 3													X
15/Finalisation													X

8. Modalités de remise des propositions

Il est attendu du ou des consultant.e.s :

- une proposition technique et financière
- un CV actualisé
- des références
- tout autre élément jugé utile

La date limite pour déposer vos candidatures est fixée au lundi 28 avril 2025.

Personne référente : Audrey Noury, directrice de Frères des Hommes >>

a.noury@fdh.org

ANNEXE 1 – LA POM

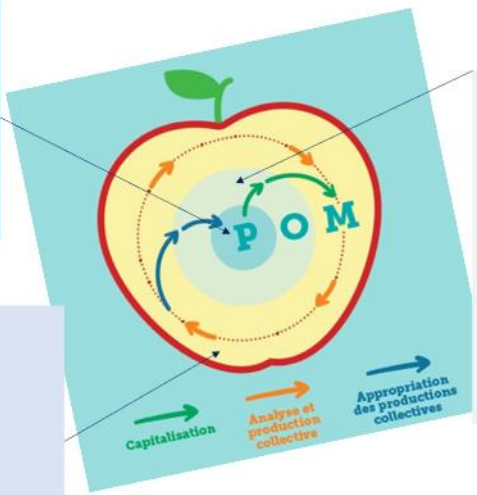
Notre valeur ajoutée

Population :

- Acteurs : personnes en situations de vulnérabilités
- Activités sur le terrain : actions de transformation sociale

Méthode :

- Collectif Former pour Transformer
- Mutualisation des pratiques
- Recherche-Action
- Analyses transversales inter-organisations



Organisation :

- Intermédiaire facilitateur et contributeur
- Appui stratégique pour accompagner le changement
- Formalise, Analyse, Capitalise, Re-questionne les pratiques

ANNEXE 2 – BUSINESS MODEL CANVAS (Sources - Ellyx)

Le business model canvas

