

Consultance RH/genre pour Entrepreneurs du Monde – Mise en place de politiques et pratiques RH sensibles au genre dans deux territoires d’Afrique de l’Ouest et capitalisation pour essaimage

1. Présentation de l’association et du contexte

Association française créée en 1998, Entrepreneurs du Monde accompagne l’insertion sociale et économique de personnes en situation de grande précarité dans le monde. Elle les aide à entreprendre, à accéder à l’énergie et à s’adapter au changement climatique pour s’émanciper. Pour réaliser sa mission, Entrepreneurs du Monde crée et incube des organisations locales jusqu’à leur autonomie dans 4 champs : microfinance sociale, soutien à la création de Très Petites Entreprises et à l’insertion professionnelle, agro-entrepreneuriat. Ses zones d’actions sont les quartiers précaires et insalubres de grandes villes ou les zones reculées, en Afrique de l’Ouest (Burkina Faso, Côte d’Ivoire, Guinée, Sénégal, Sierra Leone, Togo), en Asie du Sud-Est (Cambodge, Myanmar, Philippines, Vietnam), en Haïti, ainsi qu’en France depuis fin 2017. L’association compte presque une cinquantaine de personnes salariées, volontaires ou stagiaires, basées en France ou dans l’un des 12 pays d’action. Les 23 organisations qu’elle accompagne totalisent 760 salarié.es.

Entrepreneurs du Monde a structuré son approche d’incubation. Chacun des sujets-clé (gouvernance, stratégie et capitalisation, gestion de la performance sociale et environnementale, gestion des RH, gestion administrative et financière...) est sous la responsabilité de personnes bien identifiées de l’association. Parmi ces sujets cependant, la gestion des RH laisse à désirer. Les programmes et organisations locales disposent rarement ou très tardivement de responsables RH de qualité, à même de créer et déployer des politiques dignes de leur mission sociale. Entrepreneurs du Monde, qui a le rôle et l’avantage de pouvoir mutualiser les pratiques, manque de moyens et de savoir-faire. Les responsables des 4 champs d’action d’Entrepreneurs du Monde (appelés responsables de pôles), qui ont la responsabilité de l’appui RH, ne sont pas des spécialistes et portent de multiples sujets concomitamment.

Les insuffisances RH sont actuellement exacerbées par les grands progrès et les engagements de l’association et de son réseau en matière de prise en compte des enjeux de genre. L’association a bénéficié en 2018-2019 d’un financement du FRIO-genre. Il a permis de faire un diagnostic organisationnel avec une approche genre, de préciser un positionnement de l’ONG, d’élaborer et lancer un plan d’action. Après ce financement, Entrepreneurs du Monde et son réseau ont développé les actions initiées dans le cadre du FRIO. L’objectif de contribuer à réduire les inégalités de genre se décline aujourd’hui à la fois dans la stratégie 2022-2026, dans les fonctionnements organisationnels, dans l’appui aux organisations partenaires, dans les actions de terrain auprès des personnes très vulnérables. Parmi toutes les avancées vers plus d’égalité, celles attendues dans le domaine des RH peinent à se mettre en œuvre, du fait des faiblesses déjà mentionnées. Une raison additionnelle tient à la faible sensibilité et

aux connaissances limitées qu'ont les directions et équipes RH locales des enjeux de genre vécus par leur personnel et présents dans leur pays. Surtout, elles n'ont pas identifié de solutions pour y répondre.

Le projet actuel vise donc à répondre au double objectif de mettre en place des outils et pratiques RH de qualité et d'y inclure une perspective de genre. Le réseau Entrepreneurs du Monde étant vaste et divers, le projet sera mené sur deux territoires d'Afrique de l'Ouest partageant une même langue de travail (le français). Cela permet d'inclure deux contextes nationaux différents et d'appréhender déjà les complexités d'un futur déploiement dans d'autres. Cela permet aussi de travailler sur un terrain où les inégalités de genre sont fortes et les équipes et les nouveaux projets nombreux. Le Togo, le Sénégal et le Burkina Faso, qui chacun abrite trois programmes/organisations des différents métiers d'Entrepreneurs du Monde, semblent opportuns, d'autant plus que le niveau de formalisation des procédures RH varie entre ces pays. Les critères de choix des pays et organisations seront à approfondir avec les consultant.es retenu.es.

L'équipe de consultance pourra s'appuyer sur des éléments de diagnostic déjà disponibles. Des audits sociaux, qui évaluent entre autres les pratiques RH, sont menés tous les trois ans dans toutes les organisations du réseau¹. Des autodiagnostic RH ont par ailleurs été faits par les différentes organisations en 2021 : chacune a autoévalué le cadre et les pratiques de gestion des RH en place et classé les tâches à mener par ordre de priorité, en fonction de sa phase de développement. Enfin, des enquêtes de satisfaction du personnel sont menées dans les organisations et éclairent les attentes des salarié.es et leur perception de la qualité des politiques et pratiques RH de leur organisation.

2. Objet de la mission

- Objectif général de la mission

Entrepreneurs du Monde recherche aujourd'hui une expertise externe pour l'aider à faire progresser la gestion des ressources humaines et l'égalité de genre au travail dans son réseau et ses 12 pays d'action. Concrètement, le projet vise à mettre en œuvre dans deux territoires d'Afrique de l'Ouest des politiques et pratiques RH sensibles au genre, adaptées à l'environnement des pays et alignées avec les préoccupations des équipes et les meilleures pratiques des organisations sociales.

- Activités envisagées

Les suggestions, en particulier en termes de méthodologie, sont bienvenues.

- Par l'étude des documents de diagnostic et des entretiens, identification des problématiques RH à traiter et validation des organisations couvertes par le projet
- Elaboration d'une méthodologie et d'un calendrier d'action
- Etude de la documentation RH détaillée et entretiens avec les personnes clés des organisations retenues pour comprendre en profondeur les réalités, représentations et attentes
- Co-construction avec 2-3 personnes par organisation des politiques, outils et pratiques RH sensibles au genre adaptées aux organisations
- Test et suivi de la mise en œuvre des dispositifs imaginés

¹ En utilisant les outils de l'association Cerise <https://cerise-spm.org/sbs/> et <https://cerise-spm.org/spi4/>

- Capitalisation sur le processus suivi, les situations observées dans les organisations et les éléments produits et transfert de compétences en vue d'un déploiement dans les autres organisations du réseau Entrepreneurs du Monde
- Création des supports de formation permettant l'appropriation des nouvelles politiques, procédures et outils RH

- **Résultats attendus**

1. Sur la base des éléments de diagnostic existants et d'entretiens, les enjeux RH de 2 territoires pertinents d'Afrique de l'Ouest sont priorisés et un plan d'actions est élaboré pour accompagner le changement.
2. Les deux territoires disposent de politiques, procédures et outils répondant avec une perspective de genre aux enjeux RH priorisés et, grâce à leur co-construction, les équipes RH et de direction ont renforcé leurs compétences en GRH et en genre.
3. Pour lancer l'essaimage, une capitalisation du processus suivi et des outils et documents produits est organisée à destination des responsables de pôle d'Entrepreneurs du Monde, de l'ensemble des organisations du réseau, d'acteurs et actrices de la solidarité internationale et des pays étudiés.

- **Parties prenantes de l'action dans l'association**

L'association agit en créant et/ou en accompagnant des organisations de droit local. Son périmètre se compose :

- D'un conseil d'administration
- D'une équipe siège principalement basée à Lyon. Quelques personnes sont dans d'autres régions françaises (Ile de France, Bretagne, Nouvelle Aquitaine) ou pays proches (Luxembourg).
- D'équipes basées dans chaque pays, composées :
 - De salarié.e.s expatriés et de volontaires (VSI) rattachés à Entrepreneurs du Monde
 - De salarié.e.s nationaux/ales rattachés à Entrepreneurs du Monde quand le programme n'est pas encore enregistré comme une organisation de droit local
 - De salarié.e.s nationaux/ales rattachés aux organisations de droit local appuyées par Entrepreneurs du Monde (dans ce cas, Entrepreneurs du Monde fait partie de leur conseil d'administration).

La mission portera en premier lieu sur 3 à 6 programmes et organisations de droit local en Afrique de l'Ouest et leurs équipes. Elle concerne également les équipes opérationnelles rattachées à Entrepreneurs du Monde, qui soutiennent le développement de ces programmes et organisations. Les salarié.e.s des autres organisations du réseau seront associé.e.s à la démarche dans la phase d'essaimage prévue après le projet.

3. Durée de la mission et modalités financières

La mission est prévue sur onze mois maximum, de fin janvier 2023 à décembre 2023. Une enveloppe de 25 000€ (vingt-cinq mille euros) est prévue pour l'ensemble des frais liés à la consultance (temps, transport, hébergement,...).

Le dossier fait l'objet d'un cofinancement du Frio² (Fonds de renforcement institutionnel et organisationnel). A ce titre, un bilan tripartite ONG, prestataire(s) et chargé.e de mission aura lieu à l'issue de la mission.

² Le Frio (Fonds de renforcement institutionnel et organisationnel) appuie les ONG françaises dans leur démarche de professionnalisation. Il cofinance l'intervention de consultants externes sur de nombreuses problématiques d'organisation. <https://www.coordinationsud.org/dispositif-frio-renforcement-ong/>

4. Modalités d'intervention

L'équipe de consultance sera amenée à interagir avec des nombreuses personnes du réseau d'Entrepreneurs du Monde :

- La référente du projet, qui est une des référentes genre d'Entrepreneurs du Monde, basée à Lyon.
- Un comité de pilotage, qui sera composé :
 - o d'une personne par organisation africaine participante,
 - o de 3 personnes (dont la référente du projet) de l'équipe d'appui technique d'Entrepreneurs du Monde. Elles sont déjà en relation régulière avec les organisations locales et ont pour rôle d'apporter de l'expertise, mutualiser les expériences et être garantes de la qualité de l'approche et des outils.
- La responsable RH de l'association, qui apportera de l'expertise et sa connaissance développée lors des autodiagnostic RH qu'elle a coordonnés. Elle n'a cependant plus de rôle d'appui technique aux organisations, par manque de temps.
- Les équipes RH et de direction des organisations africaines participantes, ainsi que leurs salarié.es, et en particulier des personnes clés comme les référent.es genre, délégué.es du personnel
- Le Cercle Opérationnel Terrain, instance qui regroupe les salarié.es et volontaires d'Entrepreneurs du Monde impliqué.es dans les opérations, en particulier les responsables de pôles
- Les CA des organisations participantes.

5. Production des livrables

Seront attendus les documents suivants de la part du prestataire durant la mission :

- Documents en lien avec l'action et les résultats attendus :

| Livrables |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">o Une synthèse des entretiens, des focus groups et des éléments de diagnostics consultéso Un plan d'actions accompagnant le changement |
| <ul style="list-style-type: none">o Des politiques, procédures et outils répondant aux enjeux RH priorités dans les organisations africaines participantes |
| <ul style="list-style-type: none">o Un document pratique de capitalisation, permettant aux responsables de pôle et aux autres organisations du réseau de dupliquer la démarcheo Un support de formation pour s'approprier les nouvelles politiques, procédures et outils RH créés |

- Organisation et compte rendu de l'action : planning, compte rendu intermédiaire et compte rendu de fin de l'action.

6. Profil de la consultance

Le, la ou les consultant.es externes apporteront un savoir pointu sur la gestion des ressources humaines, sa formalisation et la prise en compte du genre dans ce domaine. Ils ou elles devront impérativement connaître l'environnement francophone de l'Afrique de l'Ouest (Burkina Faso, Sénégal et/ou Togo en particulier), et si possible également être familier.es des autres zones d'actions d'Entrepreneurs du Monde (Caraïbes, Asie).

Ils et elles devront avoir déjà accompagné des organisations locales dotées de missions sociales/environnementales et engagées sur l'égalité de genre, et être capables d'apporter de la méthodologie. De l'expérience dans la solidarité internationale serait un plus.

C'est surtout l'expertise technique qui sera recherchée, ainsi qu'une aptitude à co-construire, transmettre et former. Concrètement, le, la ou les consultant.es externes interviendront par de l'analyse et de la rédaction (la synthèse initiale, les livrables RH, la capitalisation finale) et par des échanges structurés et de la formation (entretiens pour identifier les problématiques RH, sessions de travail pour co-construire puis ajuster les outils et procédures RH ainsi que les outils de formation).

Considérant le projet et son périmètre, la constitution d'un tandem entre un.e consultant.e basé.e en France et un.e autre en Afrique de l'Ouest nous semble un montage pertinent pour en atteindre les objectifs.

7. Calendrier de réalisation de l'action

Le planning de l'action a été imaginé comme décrit dans le tableau ci-dessous.

| Activités | Trimestre | Trimestre | Trimestre | Trimestre |
|---|-----------|-----------|-----------|-----------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1.1 : Etudier les éléments de diagnostic existants et mener des entretiens pour se familiariser avec le réseau Entrepreneurs du Monde et identifier les problématiques RH dominantes des organisations d'Afrique de l'Ouest | X | | | |
| 1.2 : Confirmer les critères de sélection et valider les organisations participantes | X | | | |
| 1.3 : Rédiger une synthèse et valider un plan d'action pour accompagner le changement | X | | | |
| 2.1 : Etudier la documentation RH détaillée des organisations retenues et s'entretenir avec des personnes clés pour comprendre en profondeur les réalités et attentes | | X | | |
| 2.2 : Co-construire avec 2-3 personnes par organisation les politiques, outils et pratiques RH sensibles au genre adaptées aux organisations | | X | X | |
| 2.3 : Tester et suivre la mise en œuvre des dispositifs imaginés | | | X | X |
| 3.1 : Capitaliser sur le processus suivi, les situations observées dans les organisations et les éléments produits en vue d'un déploiement dans les autres organisations du réseau Entrepreneurs du Monde | | | | X |
| 3.2 : Créer des supports de formation permettant l'appropriation des nouvelles politiques, procédures et outils RH | | | | X |
| 3.3 : Organiser un atelier de restitution en ligne à destination des autres organisations du réseau Entrepreneurs du Monde et ouvert à d'autres acteurs et actrices de la solidarité internationale et des pays étudiés | | | | X |

8. Modalités de remise des propositions

Les propositions en réponse à cet appel d'offres sont attendues jusqu'au **11 janvier 2023 compris**, à l'adresse email : stephanie.delepine@entrepreneursdumonde.org. Les propositions doivent comprendre :

- la proposition technique et financière du prestataire
- un CV actualisé
- des références

Coordination SUD

14 passage Dubail - 75010 PARIS

Tél : 01 44 72 93 72

www.coordinationsud.org

- tout autre élément jugé utile.

Les propositions seront étudiées la semaine suivante et une réponse faite aux soumissionnaires avant le 20 janvier.