

Accompagnement à la définition de stratégie du Réseau Euromed France (REF)

- Document d'appel d'offres

I. Conditions de publication et de diffusion

Le choix du prestataire se fera après appel d'offres. Les termes de référence sont présentés ci-dessous. La publicité se fera par annonce sur le site de Coordination SUD, du REF et du Comité PECO.

II. Procédure de sélection des offres

La sélection sera réalisée par le REF sur la base d'une analyse comparative des offres sur les plans techniques et financiers ; elle sera conduite par le Bureau du REF et sa chargée de mission.

III. Déroulement de l'appel d'offres

- diffusion de l'appel d'offres : 8 septembre 2010
- réception des offres : 1^{er} octobre 2010
- réponse : 15 octobre 2010
- lancement de l'accompagnement : 25 octobre 2010

IV. Termes de référence

1) Présentation de l'association et du contexte

a. Présentation de l'association

Le Réseau Euromed France (REF) réunit plusieurs acteurs de la société civile française oeuvrant dans l'espace Euromed sur diverses thématiques et partageant les valeurs de la Charte de la Plate-forme non gouvernementale Euromed (respect des droits de l'homme, promotion de la femme, développement durable, jeunesse...). C'est à la suite du Forum Civil du Luxembourg, organisé en 2005 par la Plate-forme Euromed, que les acteurs de la société civile de France se sont mobilisés afin de se structurer en réseau national français.

La Plate-forme non gouvernementale Euromed est un réseau de réseaux, divisée en réseaux thématiques (droits de l'homme, environnement, femmes...), géographiques (Réseau national libanais, égyptien, palestinien, espagnol, français...) et sous-régionaux (Maghreb, Machrek). Face à cette plate-forme, le rôle du REF est le suivant :

1. Relayer auprès de la Plate-forme Euromed les positions des membres français ;
2. Faciliter la participation des membres du REF aux activités menées ou soutenues par la Plate-forme ;
3. Informer ses membres des activités de la Plate-forme Euromed et faciliter leurs liens avec d'autres membres d'autres réseaux.

A travers ces rôles, le REF soutient le renforcement de la société civile française et son action dans les pays du pourtour méditerranéen, ainsi que la promotion des échanges dans la région grâce à une interaction entre ses membres. Il se veut une plate-forme multisectorielle, pluraliste, et cherche à représenter divers secteurs de la société civile. Ses objectifs sont divers, mais il vise principalement à :

- Permettre à des organisations de la société civile de l'ensemble de la France oeuvrant dans l'espace Euromed d'échanger sur leurs actions et réflexions ;
- Porter la parole des membres auprès des pouvoirs publics français et européens ;
- Elaborer des textes de positionnement du REF et mener des actions de plaidoyer ;
- Diffuser de l'information vers et entre les membres du REF , et au-delà (Coordination SUD, Comité PECO...);
- Valoriser l'ensemble des thématiques portées au sein du Réseau ;
- Inciter les membres à travailler ensemble, de façon collective et transversale ;
- Tisser des liens avec d'autres réseaux et créer des partenariats ;
- Elaborer des actions de formation et de sensibilisation en France.

Qui sont les membres du REF ? Depuis l'Assemblée générale constitutive qui s'est réunie le 25 novembre 2009 autour d'une quinzaine d'associations – et qui a constitué le REF en association loi 1901 - le REF regroupe aujourd'hui une vingtaine d'associations, parmi lesquelles :

le Forum Femmes Méditerranée (FFM), la Fondation René Seydoux, Solidarité Laïque, Droit à l'Energie – SOS Futur, l'Association des Tunisiens de France (ATF), l'Association des Femmes de l'Europe Méridionale (AFEM) – Coordination France, l'Association Migrations Solidarités et Echanges pour le Développement (AMSED), le Forum Euro-Méditerranéen des Cultures (FEMEC), la Fédération des Tunisiens pour une Citoyenneté des deux Rives (FTCR), le Comité pour le Respect et les Libertés des Droits de l'Homme en Tunisie (CRLDHT), l'Institut de Coopération Social International (ICOSI), Al Wasl, Euromediterranea, Animateurs Socio-Urbains Sans Frontières (ASF), le Centre d'Education et de Formation Interculturel Rencontre (CEFIR), Medcoop, la CGT, le Collectif Faty Komba, l'Agence Act' Médias, Umarinu, la Ligue des Droits de l'Homme, et pS-Eau.

Ajoutons à cette liste deux personnes physiques, M. et Mme Chabani, respectivement responsables des associations Euromed Conseil et AncrAges.

Parmi ces membres, nous comptons 50% de provinciaux, basés à Marseille, Lyon, Amiens, Lille, Bastia... De taille variée, ces associations travaillent sur des thématiques telles que la culture, les droits de l'homme, les migrations, la jeunesse, l'environnement...

Voici les fonctions occupées à ce jour par les différentes associations membres, suite à l'assemblée générale constitutive :

Bureau composé de 5 membres :

Présidente : Fondation René Seydoux

Secrétaire Général : Solidarité Laïque

Vice-présidente : Association des Femmes d'Europe Méridionale

Vice-président : Al Wasl

Trésorier : Fédération des Tunisiens pour une Citoyenneté des deux Rives

Conseil d'administration composé de 15 membres :

1. Le Forum Femmes Méditerranée (FFM)
2. La Fondation René Seydoux
3. Solidarité Laïque
4. Droit à l'Energie – SOS Futur
5. L'Association des Tunisiens de France (ATF)
6. L'Association des Femmes de l'Europe Méridionale (AFEM) – Coordination France
7. Le Forum Euro-Méditerranéen des Cultures (FEMEC)
8. La Fédération des Tunisiens pour une Citoyenneté des deux Rives (FTCR)
9. Le Comité pour le Respect et les Libertés des Droits de l'Homme en Tunisie (CRLDHT)
10. L'Institut de Coopération Social International (ICOSI)
11. Al Wasl
12. Euromediterranea
13. animateurs Socio-Urbains Sans Frontières (ASF)
14. Le Centre d'Education et de Formation Interculturel Rencontre (CEFIR)
15. Medcoop

Le REF, afin de permettre une véritable mise en réseau de la société civile française travaillant sur les questions Euromed, emploie une personne à plein temps depuis le 1^{er} janvier 2009. Cette dernière permet de maintenir une dynamique déjà lancée en 2005 et d'approfondir les activités communes à la vingtaine de membres actuels. Ainsi, le réseautage se fait principalement au travers de réunions de coordination (CA, AG, Bureaux...), de réunions thématiques (réunions de plaidoyer, réunions FRIO...), de séminaires (séminaires sur les élections européennes, sur les migrations, sur la politique européenne de voisinage...). Il se fait également au travers des envois électroniques du réseau et aux débats qui peuvent aussi avoir lieu en ligne (notons par exemple le débat sur le Sahara Occidental ou la Palestine).

b. Présentation du contexte

Le REF, malgré les derniers développements positifs de son réseau, n'a cependant pas pu ou su mobiliser la grande majorité des acteurs de la Méditerranée implantés en France. Il a contribué jusque là à quelques séminaires et fora civils, puisqu'aucun salarié ne travaillait pour le Réseau jusqu'en 2009 et qu'il était uniquement coordonné par des bénévoles. Désormais géré quotidiennement, le REF a besoin d'établir un plan d'action et d'adopter une stratégie claire et partagée. C'est l'enjeu principal pour le réseau et l'objet de la demande d'accompagnement présentée ici.

Le REF connaît donc quelques difficultés de mobilisation depuis sa création informelle. Outre l'absence de salarié mentionné plus haut, les difficultés par lesquelles est passée la Plate-forme Euromed ont également eu un impact fort sur le développement du Réseau. Ces difficultés sont relatives à des dysfonctionnements de cette dernière. La situation de la Plate-forme s'est améliorée depuis, mais elle subit encore les conséquences des erreurs passées, ce qui ne serait pas sans conséquences sur le REF lui-même.

Bien que quelques membres soient restés impliqués de façon constante au sein du réseau, celui-ci ne s'est pas élargi à d'autres membres jusqu'en novembre 2009. Depuis cette date, la communication du REF s'est accrue et ses actions également, mais la mobilisation des acteurs reste un obstacle majeur. En effet, les problèmes du REF sont principalement liés à un manque de mobilisation et participation active au réseau des acteurs français travaillant dans la région Euro-méditerranéenne. Il existe un grand nombre d'acteurs en France qui travaillent dans l'ombre, seuls et isolés, alors même qu'ils pourraient intégrer un réseau comme le REF afin de mutualiser leur expérience, mener un échange de bonnes pratiques, apprendre les uns des autres et faire connaître leurs positions et revendications. Or, le REF n'a pu avoir les moyens humains d'identifier ces acteurs, leurs besoins et attentes, ni de se faire connaître plus largement en montrant les services qu'il peut offrir en tant que réseau.

Le REF ne s'est pas encore réellement consacré au lancement d'une véritable campagne d'adhésion (même si quelques tentatives ont eu lieu à travers l'envoi de mails). Le séminaire qui a été organisé le 12 mai 2009 dans le cadre des élections européennes avait pour objectif initial de mener à une remobilisation des membres, voire d'agrandir le réseau en y invitant d'autres associations, mais cet objectif n'a finalement pas été atteint. Ce n'est que quelques mois après, en mobilisant les uns et les autres, que le réseau a pu légèrement s'agrandir. Mais il reste majeur pour le REF de définir sa stratégie de développement et de se faire connaître. Il y a, en France, un certain vide méditerranéen, et le REF pense pouvoir aider à combler en partie un tel manque, en développant ses activités qui répondent aux attentes des acteurs.

Le REF souffre aussi du fait que l'Union pour la Méditerranée, une suite donnée au processus de Barcelone, connaît un échec important auprès des associations. Le REF a organisé un séminaire abordant cette question dans le cadre des élections européennes. Il en est venu à la conclusion que le projet fait défaut et que les espoirs d'un mieux-être méditerranéen au travers de ce processus ont disparu avec les attaques de Gaza.

De plus, les financements sur la région Euromed sont difficilement accessibles pour des organisations de taille moyenne et des plates-formes, ou par le dispositif d'appel d'offres, les bailleurs de fonds étant le plus souvent concentrés davantage sur la région d'Afrique subsaharienne que sur la région euro-arabe. Il n'est donc pas évident de trouver des financements adaptés à l'action de la plate-forme. Des contacts ont été engagés avec la Mairie de Paris et la région IDF, mais les recherches de financement sont difficiles dans un contexte de crise.

Le réseau est malgré tout en phase de croissance. A peine constitué juridiquement, il commence à être reconnu par les pouvoirs publics, et le nombre de ses membres est en augmentation depuis quelque temps. Il a cependant besoin de se développer davantage afin d'être plus visible, crédible, légitime, et ainsi plus efficace. L'enjeu est donc pour le Réseau de faire connaître et reconnaître ses actions, de fédérer de plus nombreuses organisations et de répondre à leurs besoins.

2) **Objet de la mission**

a. *Objectif général de la mission*

Au fait de ces problèmes, le REF avait demandé un premier diagnostic institutionnel en octobre 2009 mais s'est vu refusé cette demande, en raison du fait que celle-ci ne semblait pas portée par ses membres et qu'elle s'apparentait davantage à une étude de faisabilité. Suite à ce refus, et à la création de l'association Loi 1901 du REF, le réseau a demandé un accompagnement en amont qui puisse permettre de déposer une nouvelle demande en accord avec ses membres. Cet accompagnement a pris la forme de deux sessions de travail en présence d'une partie des membres du réseau. Un entretien avec la salariée du réseau a également eu lieu dans ce cadre.

Lors de notre accompagnement en amont, plusieurs interrogations et pistes de réflexion ont émergé au cours de deux ateliers collectifs auxquels divers membres du réseau ont participé activement, concernant entre autres :

- La plus value de notre réseau : Quelle est-elle ? Quel est l'intérêt d'un réseau spécifique sur l'espace euro-méditerranéen ? Quel est l'héritage de la Méditerranée au niveau social, culturel, historique, politique pour des organisations de France ? Quel est l'intérêt d'une approche multisectorielle sur l'espace méditerranéen ?
- La communication au sein et en dehors du réseau : Comment faire connaître la raison d'être d'un réseau multisectoriel spécifique sur l'Euro-méditerranéen et ses missions ? Comment mieux capitaliser l'expérience du réseau et la communiquer ? Comment communiquer entre organisations membres ?
- Les besoins des acteurs de la société civile travaillant dans l'Euromed : Quels sont les besoins et attentes des acteurs oeuvrant sur l'Euro-méditerranéen (membres actuels et autres organisations) ?
- Quels peuvent être les points de rencontre entre le REF et d'autres réseaux tels que Coordination SUD ?
- Le type d'actions qui devrait être mené par le Réseau : Quelles sont les activités prioritaires à développer pour que le réseau mène ses missions et réponde aux attentes des organisations ?
- Quels sont les moyens dont le REF a besoin pour mener ses activités ? Où et comment rechercher ces moyens ?

Dans ce cadre, l'objectif général est celui d'un accompagnement sur la stratégie, et ce afin de permettre au réseau de se développer en fédérant de plus nombreux membres, et d'être plus visible, crédible et pouvoir peser en tant que plate-forme politique. L'accompagnement doit permettre de répondre aux questionnements principaux identifiés ci-dessus.

Au premier dépôt de dossier, le REF avait demandé un diagnostic institutionnel en lien avec le FRIIO, visant à établir un état des lieux des forces et des faiblesses du Réseau. Mais après discussion au sein du Réseau, et après l'accompagnement en amont effectué en mai 2010, il apparaît que l'enjeu principal est bien de définir une véritable stratégie afin de se tourner vers l'avenir, et donc vers le développement du Réseau.

L'accompagnement à la définition de stratégie qui est ici demandé au FRIO permettra d'arriver aux objectifs fixés par le REF, notamment au travers de réunions collectives entre un prestataire externe et des membres du REF. Des entretiens individuels sont à prévoir dans le cadre de cette action, notamment avec une dizaine de membres (critères de choix à concerter), aussi divers que possibles (associations/syndicats/ONG, provinciaux/parisiens, hommes/femmes, anciens/nouveaux membres...), la Présidente, le Secrétaire Général et la Chargée de mission. A travers ces dialogues, les membres du REF pourront dresser un rapide état des lieux du Réseau pour se concentrer essentiellement sur la définition d'un plan d'action opérationnel de renforcement avec le prestataire. Le REF a besoin de mieux appréhender son environnement, et, pour ce faire, il aura besoin de passer par deux étapes. Il lui faudra définir une stratégie d'action adaptée, et un plan de communication et d'activités adaptées. Le prestataire pourra proposer divers scénarios avec leur argumentaire et animera une discussion avec le REF pour discuter des diverses options possibles.

b. Activités à mettre en place

- Entretiens individuels et collectifs visant à formaliser un diagnostic partagé des attentes et souhaits d'investissement des membres envers le REF ;
- Elaboration d'un argumentaire sur la plus value du réseau, en collaboration avec les membres et les partenaires ;
- Elaboration d'un plan d'action sur 3 ans, avec un focus sur la communication : comment faire connaître le réseau, accroître le nombre de membres, renforcer la qualité des actions organisées...

Ces activités sont des illustrations de ce qui pourrait avoir lieu dans le cadre d'un accompagnement à la définition de stratégie, mais la méthodologie exacte devra être proposée par le prestataire.

c. Résultats attendus

Ainsi, le REF veut se développer pour assurer son activité de tête de réseau en tant que plate-forme des organisations françaises intervenant dans la région euro-méditerranéenne. Fédérer de nombreux acteurs pluriels de la société civile (associations, syndicats, mutuelles) impliqués dans la région Euromed afin de capitaliser l'expertise française acquise au cours des années et d'échanger sur cette expérience nous semble primordial, et c'est ce message que nous aimerions faire passer. Il s'agira pour le REF de regrouper un nombre important d'organisations françaises intervenant dans l'Euromed et de montrer la pertinence de ses actions à travers une mobilisation active des membres déjà présents. Pour ce faire, le REF a besoin d'un véritable plan d'action. Nous avons besoin d'une stratégie qui puisse nous permettre de nous développer et pouvoir peser en tant que plate-forme politique. Un accompagnement externe est demandé pour nous aider à définir cette stratégie.

- Un argumentaire construit et concerté sur la plus-value du Réseau ;
- Un plan de communication pour mieux faire connaître le réseau ;
- Un diagnostic sur les besoins et attentes des membres et non membres agissant sur la zone Euromed en France ;
- Une proposition de plan d'action sur 3 ans ;
- Des recommandations pour la recherche de financements du Réseau.

L'action doit permettre au REF de valider sa légitimité auprès de ses membres, auprès des pouvoirs publics, mais aussi auprès de la société civile française et euro-méditerranéenne. Le diagnostic doit mener à l'élaboration d'un plan stratégique précis qui permettra à son

tour de développer au mieux le réseau. Cela permettra au REF d'instaurer une harmonie entre ses membres et avec ses partenaires et de pouvoir réaliser des projets concrets et pertinents dans des thématiques propres à la région (environnement, droits de l'homme, culture, etc.).

La chargée de mission travaillant désormais à plein temps pour le REF, et l'association étant aujourd'hui constituée juridiquement, il semble qu'il soit temps de se consacrer maintenant à cet accompagnement. En pointant nos erreurs comme nos succès, et à l'aide d'un plan d'action concret établi sur trois ans, le REF pourra se renforcer et s'élargir sensiblement. C'est précisément pour aider et accompagner un tel développement et changement qu'une expertise externe semble indispensable aux membres du REF.

d. Parties prenantes

Il s'agit principalement des organisations membres, mais aussi de la seule salariée, des ONG et acteurs non étatiques non membres du REF oeuvrant dans la zone Euromed (pensons à Migrations et Développement, Touiza Solidarité ou encore le Forim), des représentants de la plate-forme non gouvernementale Euromed et de leurs réseaux (nationaux, thématiques et sous-régionaux), et des partenaires du Réseau (Demain le Monde, Coordination SUD, Plateforme Palestine). Pensons aussi aux interlocuteurs institutionnels et bailleurs de fond comme l'AFD ou le MAEE.

3) Durée de la mission et modalités financières

Le travail s'étalerait sur une durée de 6 mois.

Le dossier faisant l'objet d'un co-financement du FRIO, le budget n'est pas discutable. Il s'agit ici d'un financement de 9000€ pour la globalité de l'action.

4) Modalités d'intervention

Les éléments de méthodes proposés ci – dessous sont donnés à titre informatif. Il appartient au consultant d'être force de proposition sur la méthodologie à adopter.

Le consultant pourrait intervenir en allant à la rencontre de certaines organisations membres, les plus actives tout comme celles qui sont plutôt absentes du projet, afin de mesurer leurs attentes vis-à-vis d'une telle plate-forme, de comprendre leurs déceptions et leurs intérêts, leurs priorités. Ceci permettra de répondre au premier objectif, à savoir construire un argumentaire collectif sur la plus-value du Réseau.

Il sera important de sonder également les ONG et associations non membres du réseau, mais travaillant dans la région Euromed. Il serait souhaitable que les partenaires soient également impliqués dans cet accompagnement (Plate-forme Euromed, Campagne Demain Le Monde, Coordination SUD, Plateforme Palestine...).

Le prestataire pourra proposer une méthodologie pour faciliter la consultation des divers acteurs afin d'établir divers scénarios, et la concertation au sein du REF dans le but de discuter des diverses options possibles.

5) Production des livrables

Il s'agira ici principalement d'établir :

- une proposition de plan d'action sur trois ans ;

- un plan de communication ;
- un compte-rendu final de l'action.

6) Profil du consultant

- Le consultant devra être familier avec le tissu associatif, et particulièrement avec les plates-formes et autres réseaux associatifs ;
- La connaissance de la région Euromed serait un atout pour la définition d'une stratégie adéquat au REF, mais c'est davantage la connaissance « réseau » qui semble ici primordiale ;
- Les entretiens se dérouleront en français, seule langue nécessaire dans ce cadre de cet appui ;
- Enfin, une expérience sur des missions similaires serait appréciée.

7) Calendrier de réalisation de l'action

Une fois le consultant sélectionné, la mission pourra ainsi démarrer, soit courant octobre, vraisemblablement.

Le démarrage de la mission pourra se faire avec des entretiens individuels. Nous pourrions commencer par la chargée de mission, le Secrétaire Général et la Présidente dans un premier temps, afin de bien cerner la situation actuelle du Réseau. Puis certains membres (actifs et non actifs) pourront être interviewés. Nous pouvons compter deux mois pour la mise en place de ces entretiens individuels (novembre-décembre 2010).

Des entretiens collectifs pourraient ensuite avoir lieu, avec l'ensemble des membres. Cela donnerait un premier aperçu des attentes des membres au sein du réseau. Il faudra ensuite élargir aux non membres et partenaires. Parallèlement à ces derniers entretiens, il faudra considérer l'opinion de l'AFD sur le développement du Réseau et sur sa pertinence. Comptons ici deux autres mois pour le déroulement de ces entretiens collectifs (janvier-février 2011).

Enfin, les deux derniers mois pourront être consacrées à l'analyse des entretiens, à la constitution de plans d'action et de communication, et à la retransmission du travail élaboré (mars-avril 2011).

Le calendrier s'échelonne ainsi de novembre 2010 à avril 2011.

8) Modalités de remise des propositions

Date limite des offres de réception : 1^{er} octobre 2010

Contenu de la proposition : CV, lettre de motivation, proposition technique et financière

Date limite de réponse aux offres : 15 octobre 2010

Retour des propositions : par mail à euromedfrance@solidarite-laique.asso.fr

Merci de noter que des entretiens téléphoniques pourront être envisagés dans le cadre de cet appel d'offres. Pour toute information complémentaire, merci de contacter Gwendoline Richez, chargée de mission auprès du REF, à euromedfrance@solidarite-laique.asso.fr