



CAHIER DES CHARGES PRESTATION EXTERNE D'ACCOMPAGNEMENT A LA DEFINITION DE STRATEGIE DE DEVELOPPEMENT D'HABITAT-CITE

*Démarche engagée avec le soutien financier du FRIO (fonds de renforcement institutionnel et organisationnel)
Projet soutenu par l'Agence Française de Développement*

I. PRÉSENTATION DU PROJET

1) Présentation de la structure et contexte de la démarche

Présentation d'Habitat-Cité

L'association Habitat-Cité se trouve en 2013 à un tournant de son développement. Créée en mars 2003, l'association a fonctionné pendant deux ans essentiellement sur la base du bénévolat. Son équipe a évolué et s'est renforcée progressivement : elle compte aujourd'hui 4 salariés, 2 personnes en service civique et une personne en VSI.

L'objectif de l'association est de favoriser l'accès à l'habitat des populations démunies (amélioration d'habitat existant et accès proprement-dit à l'habitat - hébergement d'urgence ou logement) et d'améliorer leur accompagnement global (projets économiques, accès aux droits, suivi social). Les pays d'intervention étaient initialement le Nicaragua et la France (Paris et Ile-de-France), puis le Cap-Vert et la Roumanie. A partir de 2012, suite à la finalisation des projets Cap-Vert et Roumanie, l'association a concentré ses activités sur le Nicaragua et sur l'Ile-de-France (notamment la Seine-Saint-Denis).

Les actions au Nicaragua sont axées sur l'amélioration de l'habitat et la lutte contre la pauvreté, l'appui à la formation (auto-construction), l'égalité hommes-femmes, la création d'activités à destination de femmes chefs de familles et la sensibilisation à la construction durable (utilisation de matériaux de construction écologiques et de techniques locales).

Les actions d'amélioration de l'habitat et de lutte contre la pauvreté se retrouvent également au cœur du projet d'Habitat-Cité au Cap-Vert (projet finalisé début 2013). De plus, une formation qualifiante aux métiers du bâtiment a été mise en place et un guide d'auto-construction a été réalisé.

En Roumanie, l'action la plus récente d'Habitat-Cité est un projet de codéveloppement à destination de familles roms roumaines ayant vécu en France dans des conditions précaires : insertion par l'économie, amélioration de l'habitat et construction de logements neufs, accès aux droits, lutte contre les discriminations.

Dans le cadre de son action en région parisienne, l'association accueille, accompagne et oriente des migrants, pour la plupart originaires de la région du Nord Caucase (Tchéchénie) et de Roumanie (Roms), dans leurs démarches d'accès aux droits : demandes d'hébergement d'urgence et de logement social, accès à la couverture d'assurance maladie, orientation juridique, scolarisation des enfants, accompagnement à la formation et à l'insertion professionnelle.

Les financeurs principaux d'Habitat-Cité sont la Fondation Abbé-Pierre, la Fondation de France, le Conseil régional d'Ile-de-France et le Fonds social européen. L'association a également des fonds propres (assez peu importants cependant) : dons (donateurs réguliers

ou ponctuels), évènementiel (organisation de repas et de vide-greniers) et ventes très ponctuelles d'articles de commerce solidaire.

En ce qui concerne les partenariats/affiliations, Habitat-Cité est membre du réseau Romeurope et, depuis 2012, elle a l'agrément « Entreprise solidaire » et a une convention de portage Volontariat de solidarité internationale (VSI) avec La Guilde européenne du raid.

Contexte de la démarche

L'objet initial de l'association Habitat-Cité était centré sur la problématique de l'habitat. A partir de 2005 – 2006, dû notamment au besoin d'adapter ses actions pour accéder à des financements européens, Habitat-Cité a élargi la problématique de son objet social. Ainsi, l'association a développé de nouvelles activités en lien avec la problématique de l'habitat : accompagnement social et juridique, insertion professionnelle et formation. Cela s'est traduit par une révision des statuts en 2008 : officiellement donc, l'évolution a été marquée. Pour autant, aucune stratégie proprement-dite n'a été définie pour accompagner et formaliser cette évolution. Par conséquent, de l'extérieur, pour certains de nos partenaires et financeurs notamment, le lien entre nos actions de solidarité internationale et nos actions en Ile-de-France n'est pas toujours évident.

Néanmoins, ce lien existe : il a juste besoin d'être rendu plus visible dans le cadre d'un projet associatif qui clarifiera les valeurs, les principes d'action, les territoires d'intervention, les publics « cible » et qui déterminera les grandes orientations stratégiques de l'association afin de donner plus de cohérence à ses futures actions.

Ce besoin de visibilité est d'autant plus prégnant dans le contexte actuel de fragilité financière que traverse Habitat-Cité : dépendance vis-à-vis de son financeur principal, la Fondation Abbé Pierre, peu de sources de financement alternatives, insuffisance des fonds propres. A cet effet, l'élaboration d'un projet associatif apporterait des avantages évidents en termes de stratégie de communication : celui-ci sera un outil très efficace aussi bien en interne, que dans la relation avec nos différents partenaires, financeurs et collaborateurs en France et à l'étranger.

Le projet associatif nous permettra par la suite de clarifier la question des rôles des acteurs impliqués (équipe salariée, Conseil d'administration, bénévoles) et des relations entre eux afin de trouver la meilleure synergie pour la bonne réalisation de la stratégie de développement d'Habitat-Cité.

Une grande partie des constats mentionnés ci-dessus a d'ailleurs été formulée suite à un audit réalisé en 2011 par le cabinet Doucet, Beth & Associés / SoftReport à la demande de la Fondation Abbé Pierre, lors duquel des recommandations ont été faites à Habitat-Cité. Ces recommandations portaient notamment sur la stratégie d'offre et de positionnement (territoires d'action, publics cible), sur le renforcement de l'équipe et la gouvernance et sur la situation économique et financière. C'est suite à ces conclusions, ainsi qu'à ses propres constats et questionnements, qu'Habitat-Cité a décidé de mener une action de renforcement associatif à travers un accompagnement à la définition d'une stratégie de développement.

2) Description du projet

Le projet vise à définir la stratégie de développement d'Habitat-Cité à travers l'accompagnement d'un prestataire externe et en passant par un état des lieux global de la structure et de son parcours, une remise à plat des fondements de l'association, une révision de son objet social, et la définition des orientations stratégiques de manière participative : l'ensemble de l'équipe (salariés, membres du conseil d'administration, représentant des bénévoles) participera activement ; de plus des consultations avec les partenaires (notamment le principal partenaire d'Habitat-Cité de Nicaragua) et avec les financeurs sont prévues. A l'issue de l'action, trois écrits auront été rédigés : un document récapitulant les grandes missions de l'ensemble de l'équipe, le projet associatif d'Habitat-Cité et un document de synthèse avec des préconisations.

La durée prévue du projet est de sept mois.

3) Objectifs du projet

Objectif général :

Clarifier le sens de l'action globale d'Habitat-Cité pour une meilleure efficacité de ses projets en France et à l'étranger.

Objectif spécifique :

Construire une vision claire et collective de l'évolution ultérieure d'Habitat-Cité conformément à ses valeurs.

4) Résultats attendus du projet et indicateurs de résultats

Résultats attendus

R1 : Un document socle et constitutif de l'association est formalisé en un projet associatif.

R2 : Les fondamentaux de l'association (valeurs, missions, principes d'actions, public, territoires, relations partenariales) sont redéfinis de façon participative.

R3 : Des orientations stratégiques sont définies pour appuyer le développement du projet associatif d'Habitat-Cité.

R4 : Les acteurs d'Habitat-Cité (salariés, bénévoles, administrateurs) disposent d'une vision clarifiée de leurs principales missions.

R5 : Habitat-Cité valorise et communique ses actions auprès des partenaires institutionnels et associatifs

Indicateurs

I1 : Réalisation d'un document d'une dizaine de pages.

I2 : Tenue de 6 ateliers collectifs et réalisation d'enquêtes qualitatives. Mise à jour éventuelle des statuts.

I3 : Elaboration d'un plan stratégique, préconisations du prestataire. Des enquêtes qualitatives sont réalisées mesurant l'adhésion des participants à la démarche.

I4 : Réalisation d'un tableau récapitulatif des principales missions de chacun

I5 : Participation des partenaires à l'évènement pour les 10 ans d'Habitat-Cité et à la restitution du document de synthèse. Les documents de communication sont actualisés et diffusés.

5) Activités à mettre en place

a) Etat des lieux de l'association

Analyse de la structure et de son parcours (depuis la création jusqu'au lancement de la présente action) pour identifier les forces et faiblesses (réunions en interne).

Consultation des principaux partenaires et des bailleurs sur leurs attentes relatives à la structure. Consultation notamment des partenaires nicaraguayens, qui sont venus en France fin août – début septembre pour un séminaire et pour l'évènement des 10 ans d'Habitat-Cité. Avec eux nous mettrons en place un croisement des axes d'action solidarité internationale – action sociale en Ile-de-France pour une mutualisation des techniques d'accueil et d'accompagnement social.

a bis) Remise à plat des fondements d'Habitat-Cité et révision de l'objet social pour déterminer les grandes lignes de redéfinition des fondamentaux de l'association (valeurs, domaines d'action, territoire, principes d'action) en fonction des évolutions définies.

b) Synthèse de l'état des lieux et définition des orientations stratégiques avec l'ensemble de l'équipe (séminaire de travail de deux jours)

Synthèse de l'état des lieux effectué lors des réunions de travail en interne et des consultations avec les principaux partenaires et bailleurs afin de tirer les conclusions qui nous mèneront à la redéfinition de l'objet et du positionnement de l'association, des futurs axes de développement et des stratégies à mettre en place.

c) Elaboration d'un document récapitulatif des grandes missions de l'ensemble de l'équipe.

d) Rédaction du projet associatif d'Habitat-Cité et modification éventuelle des statuts

Elaboration et écriture du projet associatif d'Habitat-Cité suite aux séances de travail effectuées et sur la base des comptes-rendus de réunion. Le prestataire sera le relecteur privilégié du document et fera les remarques/suggestions qui s'imposent.

6) Acteurs du projet

Acteurs principaux (participent à l'ensemble du processus de réflexion et à la plupart des échanges et consultations)

- L'équipe salariée d'Habitat-Cité et les personnes en service civique et volontariat de solidarité internationale
- Le Conseil d'administration
- Un représentant des bénévoles

Acteurs participants seulement à une partie des échanges

- 3 personnes de l'association partenaire de Nicaragua : échanges et participation à un atelier interculturel animé par le prestataire secondaire, spécialisé dans l'interculturalité
- 6 bénéficiaires (3 Tchétchènes, 3 Roumaines et 3 Nicaraguayennes) : participation à un atelier interculturel

Acteurs consultatifs

- Les financeurs principaux d'Habitat-Cité

Les prestataires externes

- Le prestataire principal (qui fera l'objet de la sélection dans le cadre du présent cahier des charges)
- Le prestataire secondaire, spécialiste de l'interculturalité

Dans le but d'assurer une bonne coordination de l'opération, un groupe de suivi sera constitué. Il sera composé de deux salariés, deux administrateurs et un bénévole. Son rôle sera de faire la synthèse des séances de travail en interne, des consultations avec les principaux partenaires et financeurs et de faire le lien entre l'ensemble de l'équipe, le prestataire externe principal (qui assurera avec eux le suivi de l'opération) et le prestataire spécialiste de l'interculturel.

7) Impact attendu et pérennité de l'action

L'élaboration d'un projet associatif avec l'appui d'une expertise externe permettra à Habitat-Cité d'arriver à une meilleure prise de conscience des évolutions de son objet social et ses domaines d'intervention et de se forger une identité associative forte.

En termes d'impact en interne, cela lui permettra par la suite d'améliorer l'efficacité de ses actions et de renforcer la dynamique et la communication au sein de son équipe. Cette dernière demandera par la suite une clarification des rôles des acteurs impliqués (équipe salariée, conseil d'administration, bénévoles) et des relations entre eux (ce qui pourrait faire l'objet d'un deuxième projet).

A travers la nouvelle visibilité qu'il conférera à l'association, le projet associatif constituera également un excellent outil de communication externe, notamment dans la relation avec nos différents partenaires et financeurs.

Habitat-Cité pourra également, par la suite, revoir et aligner sa stratégie financière sur les nouveaux axes de développement définis dans son projet associatif, afin d'assurer la pérennité de ses futures actions et leur réalisation dans les meilleures conditions.

8) Eléments budgétaires

Le budget maximal pour l'achat de prestation de consultance est 12 600 euros (avec le soutien financier du FRIO, projet soutenu par l'Agence Française de Développement).

II. PRESTATION D'EXPERTISE-CONSEIL

1) Rôle du consultant et modalités d'intervention

Le rôle du consultant sera d'accompagner Habitat-Cité dans l'élaboration de son projet associatif, à travers un regard et des conseils objectifs sur l'activité globale de l'association et un appui dans la redéfinition de ses valeurs fondamentales et de ses orientations stratégiques.

Il/elle interviendra lors des réunions de travail organisées (et notamment lors des deux jours de travail continu avec l'ensemble des participants), guidera la démarche de l'association tout au long de l'opération et sera en étroite relation avec le groupe de suivi constitué de deux salariés, deux administrateurs et un bénévole. Une coordination sera assurée avec le prestataire spécialiste de l'interculturel par le biais de réunions de travail et d'échanges de documents.

Le consultant sera chargé de l'élaboration et de la rédaction du document de synthèse avec des préconisations, qui sera utilisé en 2014 pour la restitution publique de l'opération. Il sera également amené à rédiger le document récapitulatif des grandes missions de l'ensemble de l'équipe.

2) Profil attendu du consultant

Compétences demandées :

- bonne expertise dans la méthodologie du projet associatif ;
- bonnes compétences dans la conduite de stratégie ;
- niveau académique supérieur ;
- expérience d'au moins 5 ans dans le domaine du conseil en définition de stratégie de développement ;
- très bonnes capacités d'écoute, d'analyse et de synthèse ;
- bonne capacités de coordination ;
- bonnes compétences rédactionnelles.

La sensibilité à l'interculturalité et connaissance de l'espagnol seraient un plus.

3) Méthodologie

Il sera demandé au prestataire retenu :

- d'utiliser une méthodologie participative qui permettra de prendre en compte l'avis de l'ensemble des acteurs impliqués
- de travailler en partenariat avec un autre prestataire (qui effectuera une prestation courte et ciblée sur l'interculturalité).

- **Réunions de travail en différentes configurations** : avec l'équipe salariée ; avec l'équipe salarié, le Conseil d'administration et le représentant des bénévoles ; avec le groupe de suivi ; avec les représentants des principaux partenaires et l'équipe salariée ;
- **Analyse de documents**
- **Réalisation de synthèses et documents récapitulatifs.**

III. MODALITES DE SELECTION

- La prestation sera confiée à un cabinet d'études ou à un consultant indépendant.
- **Calendrier**
 - Publication du cahier des charges : **3 septembre 2013**
 - Retour des candidatures : avant le **31 octobre 2013**
 - Rendu du document de synthèse avec des préconisations: **30 mars 2014**
 - Rendu du document récapitulant les grandes missions de l'ensemble de l'équipe : **28 février 2014**
- **Modalités de candidature**

La candidature devra être transmise par la poste avant le 31 octobre 2013. Elle devra être formulée de façon synthétique (10 pages maximum).

La candidature devra comprendre une offre détaillée concernant la méthode et l'organisation du travail ainsi qu'une offre financière.
- **Modalités de rendu**

Le document récapitulant les grandes missions de l'ensemble de l'équipe devra être transmis par e-mail avant le **28 février 2014**. Le document de synthèse avec des préconisations devra être transmis par e-mail avant le **30 mars 2014**.

La personne référente auprès du prestataire retenu :

Contact : Mihaela Sima E-mail : mihaela.sima@habitat-cite.org