



Secaar

Agir ensemble pour un développement intégral

---

# TERMES DE RÉFÉRENCE POUR L'ANALYSE INSTITUTIONNELLE DU SECAAR

JANVIER 2020

# 1. CONTEXTE ET JUSTIFICATION

Le Service Chrétien d'Appui à l'Animation Rurale (Secaar) est créé en 1988 au Bénin et devenu en 1994 à la faveur d'une assemblée générale tenue à Yaoundé, une association internationale de droit suisse avec siège social à Lausanne. Il comptait à cette époque une dizaine de membres et dispose des textes fondamentaux (statuts, règlement intérieur et règlement financier) adaptés au contexte d'alors.

À ce jour, le Secaar compte 19 organisations réparties dans 12 pays d'Afrique et d'Europe à savoir, la Suisse, la France, le Sénégal, le Burkina Faso, la Côte d'Ivoire, le Togo, le Bénin, le Tchad, la RCA, le Cameroun, le Rwanda et la RDC.

Le réseau Secaar est mis en place par les Églises et les Organisations d'église pour le renforcement des capacités des membres et les échanges mutuels afin d'être plus opérationnels sur le champ de développement.

En 1996, le Secaar, dans le but de se rapprocher des organisations membres d'Afrique (qui sont majoritaires), a ouvert à Abidjan (Côte d'Ivoire) un bureau de coordination des activités (Secrétariat Exécutif) qui sera transféré en 2006 à Lomé (Togo) suite à la crise socio-politique qu'a connu le pays. Le Secrétariat était animé par deux secrétaires à profils complémentaires.

De 1996 à nos jours, le SECAAR a connu des évolutions circonstanciées pour s'adapter d'une façon ou d'une autre aux besoins du temps sans pour autant mener des réflexions profondes pour actualiser l'ensemble de ses outils de gouvernance et de décisions: le Secrétariat a évolué en nombre et en profil, le nombre de membres du Réseau s'est accru avec des besoins diversifiés. Le Secaar a mis en place un pool de consultants/personnes ressources pour combler certaines attentes des membres et mis en place des plateformes régionales pour renforcer les échanges mutuels des membres.

À des rencontres des membres communément appelées Conseil d'Orientation et de Suivi (tenant lieu d'assemblée générale), des amendements sont parfois apportés aux textes de base (Statuts et Règlement intérieur) sans pour autant procéder à une analyse stratégique de l'organisation. Le portefeuille des partenaires de soutien de Secaar a aussi connu une évolution dans cette période (le statut de collaboration avec la Cevaa, la réponse à des appels à propositions etc.)

La vie du Secaar à travers ses textes fondamentaux et sa structure de fonctionnement et d'opération et autres documents de gestion administrative a besoin d'être revisitée pour s'adapter à ses nouvelles exigences.

Conscient de la nécessité des enjeux, le Conseil d'Orientation et de Suivi (la plus haute instance du réseau) a, lors de sa session de mars 2019, mandaté le Bureau (tenant lieu du Conseil d'administration) pour effectuer une analyse institutionnelle afin d'amorcer les réformes nécessaires pour une vitalité plus accrue du réseau et pour s'adapter à ce que la Secaar est aujourd'hui.

## 2. OBJECTIF ET RÉSULTATS ATTENDUS

L'objectif général de l'analyse est d'évaluer le mode de fonctionnement du Secaar afin de le rendre plus opérationnel et plus efficace.

Les résultats attendus sont les suivants :

- Une analyse critique du mode de fonctionnement organisationnel du Secaar est faite et le rapport est disponible ;
- Les priorités de changement institutionnel et/ou organisationnel du Secaar sont établis ;
- Sur le plan organisationnel, le Secaar a mis en place un modèle organisationnel performant et a redéfini ses procédures internes de fonctionnement (organigramme, etc.)

## 3. ENJEUX/QUESTIONS À RÉSOUDRE

Alors que le Secrétariat était assuré par deux personnes jusqu'en 2008, aujourd'hui, le Secaar compte 8 employés, ainsi que des volontaires dont les compétences accompagnent celles des employés permanents.

Dans une perspective de durabilité et un meilleur service de ses membres, le Secaar cherche à améliorer le fonctionnement de son Secrétariat et de façon plus générale ses services à ses membres afin d'utiliser au mieux son potentiel, en tenant compte de ses capacités à la fois humaines, financières et autres.

Des questionnements se posent au niveau organisationnel et institutionnel :

- Quel type d'organigramme, à la fois au niveau du Secrétariat et au niveau global du réseau ?
- Quel type de personnel permanent et temporaire au Secaar ?
- Quel type de structuration des plateformes régionales ?
- Quel type de système de communication ?
- Quelle sorte de partenariats faut-il établir entre le Secaar et les autres Organisations de Société Civile aux niveaux national, sous régional et mondial ?

Les résultats de cette analyse seront exploités pour la planification stratégique 2021-2024 qui se fera en 2020.

## 4. MÉTHODOLOGIE

Le-la consultant-te adoptera et mettra en œuvre une démarche participative permettant de recueillir des données auprès du personnel, des parties prenantes, des représentants des instances et les membres. Les techniques utilisables sont :

### 4.1 - La recherche documentaire

La recherche documentaire consistera pour l'évaluateur à prendre connaissance des données disponibles au Secaar et sur le travail du Secaar au cours de la période de référence. À cet égard, elle prendra connaissance du contenu des rapports d'activités, des rapports de mission (séminaires et ateliers), des documents de planification et éventuellement des documents de base du Secaar (statut, manuel de procédure, règlement intérieur, etc.), des bulletins « Partage du Secaar », des coupures de journaux, des articles mis en ligne, des plans d'actions ainsi que toute production écrite susceptible de l'éclairer dans son travail.

## **4.2 - Les visites de projets**

L'évaluateur visitera certains partenaires du Secaar dans leurs différents sites pour se rendre compte de ce qui est fait et de la manière dont cela est fait. Il appréciera ainsi les activités menées dans les localités visitées et aussi au sein des organisations locales de développement des milieux (Comité villageois de développement, structures d'appui de l'État, ONG du milieu, etc.).

Le-la consultant-e doit visiter au plus 3 pays ; il-elle peut utiliser les entretiens Skype avec les acteurs et membres dans d'autres pays.

## **4.3 – L'élaboration des guides d'entretiens directs**

Parallèlement aux visites de terrain, les évaluateurs devront recueillir les témoignages et les avis sur les activités menées et surtout aussi le fonctionnement du Secaar. À cet effet, il préparera les guides d'entretiens en fonction des catégories de personnes ciblées.

## **4.4. Les entretiens**

Pour avoir des résultats significatifs, le recueil des données devra être fait sur un échantillon d'organisations membres, d'organisations partenaires (organisations d'appui et/ou groupes cibles de base) et aussi des personnes physiques impliquées dans le fonctionnement du réseau Secaar. Le choix de cet échantillon doit tenir compte de toutes les instances du Secaar (Assemblée Générale, Bureau, Secrétariat, Personnes Ressources, Partenaires, etc.) et de leur provenance géographique.

La parole sera ainsi donnée aux différents partenaires, aux agriculteurs/trices, aux autorités religieuses et traditionnelles, aux organisations de développement locales, aux responsables d'administrations publiques. Des outils appropriés de collecte de données seront élaborés et utilisés à cette fin.

Ces entretiens peuvent être directs ou par contacts téléphoniques ou Skype.

## **4.5. Les focus groupes**

L'évaluateur dans sa démarche pourra utiliser les focus groupes pour la collecte de certaines données. Ces groupes pourront être formés dans les pays qu'il visitera.

## **4.6 - La restitution du rapport d'évaluation**

Un rapport intermédiaire sera présenté au Secrétariat qui le met à la disposition du Bureau.

L'atelier de restitution du rapport d'évaluation se fera en présence de l'ensemble des membres du Bureau en fin mars 2020.

# **5. PRODUITS ET LIVRABLES ATTENDUS DE LA MISSION**

A la fin de la mission, le-la consultant-e produira un rapport qui contiendra au moins deux scénarios de dynamiques organisationnelles assortis d'organigrammes.

## 6. DURÉE ET PÉRIODE DE LA MISSION

La durée de prestation est de 20 jours ouvrables, y compris les préparatifs et la rédaction du rapport; la mission aura lieu entre le 04 mars au 24 mars 2020.

Cette durée se décompose comme suit:

- 3 jours pour la préparation de la mission ;
- 12 jours pour la collecte des données et le rapport provisoire ;
- 3 jours pour l'analyse et le traitement des données ;
- 1 jour pour l'atelier de restitution ;
- 1 jour pour finaliser le rapport après l'atelier de validation.

## 7. PROFIL DU/DE LA PRESTATAIRE

Le-la consultant-e doit avoir le profil suivant :

- Formation supérieure en Sciences Sociales et en management des organisations ;
- Expérience dans le domaine du développement en général ;
- Expérience dans le domaine du développement organisationnel ;
- Avoir une capacité d'analyse et de synthèse.

## 8. MODALITÉS PRATIQUES ET LIEU DE DÉPÔT DES OFFRES

Le-la consultant-e fera **une offre technique et financière**. La sélection du-de la prestataire se fera suivant les critères ci-dessous :

- Expérience et référence du ou des prestataires de service ;
- Méthodologie de mise en œuvre ;
- Coût de la prestation.

Les offres seront transmises, en version électronique au plus tard le **24 février 2020 à 17 h 00 GMT** simultanément aux adresses [agbavon@secaar.org](mailto:agbavon@secaar.org) et [agbakli@secaar.org](mailto:agbakli@secaar.org)