



**GRANDIR  
DIGNEMENT**

**– TERMES DE RÉFÉRENCE –**

**PRESTATION D'ACCOMPAGNEMENT DE L'ONG GRANDIR DIGNEMENT  
POUR L'ÉLABORATION D'UNE STRATÉGIE  
ÉVOLUTIVE, GLOBALE ET ADAPTÉE**

1. Présentation de l'association et du contexte .....	3
2. Objet de la mission .....	4
3. Durée de la mission et modalités financières.....	5
4. Modalités d'intervention.....	7
5. Production des livrables.....	10
6. Profil de la consultance.....	11
7. Calendrier de réalisation de l'action.....	12
8. Modalités de remise des propositions.....	13

## **1. Présentation de l'association et du contexte**

Grandir Dignement est une ONG française à but non lucratif qui intervient auprès des enfants confrontés à la justice. Elle œuvre simultanément en France, à Madagascar et au Niger. Dans ces trois pays d'intervention, à travers des contextes très différents, Grandir Dignement cherche à garantir le respect de la dignité humaine en milieu carcéral et plus généralement durant tout le processus judiciaire. Sa stratégie poursuit trois objectifs complémentaires :

- 1) Protéger les enfants détenus et les accompagner dans leur réinsertion ;
- 2) Promouvoir les alternatives à la détention et les dispositifs post-carcéraux ;
- 3) Appuyer les institutions et mener un plaidoyer en faveur d'une amélioration du traitement et de la perception des enfants en conflit avec la loi.

Grandir Dignement considère que chaque enfant, quel que soit son passé, doit être traité dans le respect de sa dignité humaine et doit pouvoir devenir acteur de sa vie et de la société. Adhérente au réseau Don Bosco Action Sociale, Grandir Dignement s'inspire de la pédagogie salésienne de Jean Bosco. L'association accomplit toutes ses actions dans la sobriété et la simplicité.

Les valeurs défendues par l'association sont plurielles, et guident ses actions. La **dignité humaine**, qui ne doit être soumise à aucune condition ; quels que soient les actes commis, chaque enfant a droit au respect de sa dignité. La **solidarité**, qui est promue à travers les actions de Grandir Dignement, ainsi que la convivialité et la transversalité avec tous les acteurs de la solidarité. La **participation citoyenne** de tous les jeunes est encouragée. L'association défend l'indépendance et l'**impartialité** : elle ne fait aucune distinction de nationalité, d'origine ethnique, de religion, de condition sociale et d'appartenance politique dans ses actions. Elle accomplit toutes ses actions dans la sobriété et la simplicité, elle agit dans le respect de la nature **et plus généralement dans le sens des Objectifs du Développement Durable**. Notamment les N°1 : Éliminer la pauvreté sous toutes ses formes et partout dans le monde ; N°2 : Éliminer la faim, assurer la sécurité alimentaire, améliorer la nutrition et promouvoir l'agriculture durable ; N°16 : Promouvoir l'avènement de sociétés pacifiques et inclusives aux fins du développement durable, assurer l'accès de tous à la justice et mettre en place, à tous les niveaux, des institutions efficaces, responsables et ouvertes à tous.

Au fil des ans, Grandir Dignement s'est structurée et a consolidé sa bonne gouvernance. En ce sens, plusieurs étapes sont à mettre en exergue :

- Juin 2009 : Première approche de la situation des enfants privés de liberté par un couple d'éducateurs spécialisés, en volontariat à Madagascar.
- Juin 2010 : Création de Grandir Dignement et début des interventions à Madagascar. Rédaction des statuts, mise en place des instances relatives à la loi 1901 (bureau & Conseil d'Administration.)
- Décembre 2013 : Obtention du prix des Droits de l'Homme de la République Française
- Juin 2015 : Ouverture de la délégation GD France et établissement du siège de l'association à Nancy
- Janvier 2016 : Ouverture de la délégation GD Niger
- Année 2017 : Dispositif Local d'Accompagnement via Lorraine Active : Création du projet associatif + modification des statuts + création d'un règlement intérieur.
- Septembre 2019 : Au regard du déploiement des activités à Nancy et plus généralement sur la région Grand Est, le siège de Grandir Dignement est déplacé à Strasbourg. Le siège comporte 2 ETP + des volontaires en service civique.

- Septembre 2020 : Ouverture d'une antenne à Metz
- Année 2020 : Création de la Politique de Sauvegarde de l'Enfance.
- Septembre 2021 : Embauche d'un directeur adjoint. Le siège est composé de 2,5 ETP (1 DAF/1 Directeur adjoint/ 1 Directrice Adjointe à mi-temps (AJPP).
- Avril 2021 : Partenariat avec la PJJ 54
- Octobre 2021 : Ouverture d'une antenne en Île-de-France (actions à Fleury Merogis)

En 2022, l'association Grandir Dignement est à une période charnière de son développement. Créée en 2010 sur la base du dynamisme et de la volonté d'un couple d'éducateurs, elle est devenue en une décennie une organisation active et reconnue dans 3 pays (France, Madagascar et Niger).

Les programmes sont principalement mis en œuvre en lien avec :

- Les acteurs étatiques : Ministères de la Justice, administration pénitentiaire et services relatifs à la protection de l'enfance ou à la justice des enfants (PJJ, ASE, travailleurs sociaux étatiques...). Également, les acteurs communautaires.
- Les acteurs non-étatiques : structure de l'économie sociale & solidaire, organisme d'envoi en VSI, associations de la société civile engagées.
- Les partenaires financiers notamment l'UNICEF, l'AFD, le SCAC, la PJJ, l'UE et diverses fondations (CARITAS, Fondation de France, Agir Sa Vie...)

Par la nature particulière et ciblée de ses actions (l'intervention auprès des enfants confrontés à la justice) et par le recours à des dispositifs d'engagement solidaire (VSI à l'international et Service Civique en France), elle a développé des actions multiples d'intervention directe auprès des bénéficiaires détenteurs de droits (les enfant) et de plaider avec les acteurs institutionnels.

Le développement progressif et continu de l'association l'amène aujourd'hui face à de grands défis, des attentes importantes de la part de nos partenaires, dans le cadre de programmes internationaux soutenus par des bailleurs de premier plan (AFD, UE, UNICEF...). Pour être en mesure de répondre à ces défis et s'inscrire dans des stratégies porteuses de changement, l'organisation doit structurer un siège qui sera en mesure de suivre/soutenir correctement les actions des délégations. Ce changement ne remet pas en cause les valeurs associatives de simplicité et d'engagement, mais il implique un renforcement de son cadre d'intervention, une diversification des profils professionnels et une plus grande adaptation aux enjeux de mécénat actuels.

Ce développement entraîne également des questionnements sur le modèle associatif, sur sa capacité à essaimer, sur son ambition à moyen et long terme pour appliquer son mandat avec plus d'efficacité et plus largement dans le monde.

Cette époque charnière correspondant à un changement d'échelle mérite d'être accompagnée par des experts externes en mesure d'apporter un regard extérieur, neutre et lucide. Dans cet esprit, l'intervention d'un consultant capable de diagnostiquer, échanger avec la direction et proposer des orientations, pourrait aider l'organisation à gravir plus rapidement certaines étapes. L'approche systémique devra toujours être retenue pour permettre une évolution globale et cohérente de l'association, considérant pleinement ses limites et potentiels pour demain.

## **2. Objet de la mission**

La mission de consultance est associée à l'action de l'ONG Grandir Dignement intitulée « **Mutation d'une association de portée internationale en une ONG de dimension internationale** ». Elle est

accompagnée et cofinancée par le Fonds de Renforcement Institutionnel et Organisationnel (FRIO) issu de la plateforme Coordination Sud,

Elle suivra les objectifs et visera les résultats indiqués ci-dessous :

**Objectif général :**

Favoriser une organisation structurelle permettant à GD de renforcer son rôle d'acteur de référence de l'accompagnement des politiques publiques relatives à la justice juvénile à l'horizon 2024.

**Objectifs spécifiques :**

OS1 – Mettre en œuvre un diagnostic organisationnel et institutionnel de GD

OS2- Élaborer une stratégie et un positionnement cohérents avec le changement d'échelle de GD

**Résultats attendus**

R1 : Un état des lieux global du fonctionnement actuelle et des perspectives de Grandir Dignement est réalisé de façon participative (*évolution des activités de GD depuis sa création, retours des anciennes personnes engagés à GD et du personnel actuel, évolution du contexte & des enjeux, pratiques partenariales, diagnostic du fonctionnement RH/organisationnel, attentes/besoins des partenaires etc.*).

R2 : GD affirme un positionnement clair et partagé par l'ensemble des parties prenantes internes et externes

R3 – Une stratégie et un plan d'action opérationnel sont élaboré-e-s.

Les indicateurs/livrables sont intégrés au tableau (p. 8).

**Parties prenantes dans l'association :**

- **Direction** (Directrice et cofondatrice, Responsable technique et cofondateur ; Directeur adjoint, DAF).
- **Membres de l'équipe opérationnel représentants des délégations de GD** (Responsables nationaux des 3 délégations de GD)
- **Conseil d'administration** (7 membres actuellement + invités en cours d'intégration au CA)
- **Un comité de pilotage** composé de :
  - 1 membre du CA
  - 1 ancien membre engagé à Madagascar
  - 1 ancien membre engagé au Niger
  - 1 jeune accompagné ou ayant été accompagné par GD (Approche Basée sur les Droits de l'Enfants)

**3. Durée de la mission et modalités financières**

- **Financement globale de l'action** : co-financement du Fonds de Renforcement Institutionnel et Organisationnel (FRIO), issu de la plateforme Coordination Sud (70%) et d'un apport propre de l'ONG (30%).<sup>1</sup>

- **Durée de la mission de consultance** : 21 jours au total (cf. tableau détaillé Modalité d'intervention)

- **Enveloppe max. disponible pour la réalisation de la mission de consultance** : 21 000 euros TTC

- **Modalités des versements à le/la consultant.e** :

- 40% après transmission/validation livrables Résultat 1 ;
- 40% après transmission/validation livrables Résultat 2 ;
- 20% après transmission/validation livrables Résultat 3 et réalisation d'un bilan tripartite ONG, prestataire(s) et chargé-e de mission Frio à l'issue de la mission.

---

<sup>1</sup> A ce titre, un bilan tripartite ONG, prestataire(s) et chargé-e de mission Frio sera à prévoir à l'issue de la mission.

#### **4. Modalités d'intervention**

**Méthodologie d'intervention :**

- Prise de connaissance de l'organisation sur la base d'une transmission de documents structurels par la direction (statuts ; résumé de la gouvernance ; projet associatif ; approche éducative ; état des comptes etc...).
- Entretiens successifs avec la direction permettant de bien définir les potentialités de l'organisation et s'inscrire dans une continuité avec l'évolution actuelle. Écoute active et prise en compte des réserves/limites de la direction.
- Rendu de compte-rendu permettant de faire état des échanges, des constats et des pistes à entrevoir.
- Démarche d'évaluation à mi-parcours et fin de consultance.
- Conception de documents stratégiques prenant en compte l'ensemble des dimensions d'une organisation (RH ; financier ; structurel ; domaine d'intervention...).
- Mise en place d'un temps de présentation et d'échange auprès du CA/adhérents de l'adhésion pour dévoiler les pistes d'orientation stratégique, et faculté à répondre aux interrogations/appréhensions des participants.

Les activités, livrables, parties prenantes, volumes horaires et modalités de paiement sont récapitulés dans le tableau ci-dessous :

ACTIVITES/LIVRABLES	PARTIES PRENANTES :	NOMBRE DE JOURS
<b>R1 : Un état des lieux global du fonctionnement actuelle et des perspectives de Grandir Dignement est réalisé de façon participative</b>		
Réunion de cadrage de l'accompagnement FRIO	Direction	½ journée
Entretiens individuels	membres de l'équipe opérationnelle membres du comité de pilotage Partenaires techniques & financiers (AFD/UNICEF) 1 représentant des acteurs étatiques/pays (Min. Jus)	4 jours
Livrables : - Document diagnostic - Les supports préparatoires et compte-rendu des entretiens et des temps de travail collectif		3 jours
<i>40% du coût de la prestation sera octroyée au consultant après validation par Direction des livrables reçus correspondant au Résultat n°1</i>		
<b>R2 : GD affirme un positionnement clair et partagé par l'ensemble des parties prenantes internes et externes</b>		
Présentation des types d'essai expérimentés dans le milieu ONG	Direction	½ journée
1 atelier de réflexions sur les différentes stratégies/orientations possibles pour GD	équipe opérationnelle comité de pilotage	½ journée
1 atelier focus sur la vision partenariale de Grandir Dignement	Direction Partenaires techniques & financiers (AFD/UNICEF) 1 représentant des acteurs étatiques/pays (Min. Jus)	½ journée
Échange entre GD et 1 ou 2 autres structures ayant vécu un changement d'échelle et/ou ayant mené des réflexions similaires : Partage d'expérience (comité de pilotage)	Direction ou équipe opérationnelle (à préciser selon la disponibilité)	½ journée
Livrables : - Élaboration d'une note mettant en exergue les différents scénarii d'évolution possibles - Les supports préparatoires et compte-rendu des entretiens et des temps de travail collectif		3 jours
<i>40% du coût de la prestation sera octroyée au consultant après validation par Direction des livrables reçus correspondant au Résultat n°2</i>		
<b>R3 : Une stratégie et un plan d'action opérationnel sont élaboré-e-s</b>		



Réunion de travail sur la définition de la stratégie la plus appropriée	équipe opérationnelle	½ journée
Atelier de restitution en interne	équipe opérationnelle comité de pilotage	½ journée
Présentation de l'accompagnement FRIO en externe	Direction Partenaires techniques & financiers (AFD/UNICEF) 1 représentant des acteurs étatiques/pays (Min. Jus) Autres entités si pertinent	½ journée
Livrables : - Document pour usage interne présentant la stratégie identifiée, un plan d'actions, des recommandations, une estimation des moyens humains/financiers. - Une synthèse à destination des partenaires.		7 jours
<i>20% du coût de la prestation (dernière part) sera octroyée au consultant après validation par Direction des livrables reçus correspondant au Résultat n°3</i>		

**Total cumulé de jours : 21**

## **5. Production des livrables**

- **Les supports préparatoires et compte-rendu des entretiens et des temps de travail collectif** : Document de recueil et traitement des informations captés durant les entretiens mentionnés ci-dessus. Ils doivent être validés avec la Direction, organe de Grandir Dignement en charge du suivi de la consultance.  
Délai max. : Mois 1.
- **Document diagnostic** : document basé sur une succession d'entretiens avec la direction (0,5 jours), les membres de l'équipe opérationnelle (1 jour), les membres du comité de pilotage (1 jour), Partenaires techniques et financiers (contacts mis à disposition, 1 jour), Représentant des acteurs étatiques (contacts mis à disposition, 1 jour). Total de 4,5 jours.  
Délai max. : Mois 3.
- **Les supports préparatoires et compte-rendu des entretiens et des temps de travail collectif** : Document de recueil et traitement des informations captés durant les entretiens mentionnés ci-dessus. Ils doivent être validés avec la Direction, organe de Grandir Dignement en charge du suivi de la consultance.  
Délai max. : Mois 4.
- **Élaboration d'une note mettant en exergue les différents scénarii d'évolution possibles** : document identifiant des évolutions possibles selon la réalité de GD, les réflexions issues du diagnostic et l'observation de transitions dans d'autres structures semblables. Cette note devra inclure les aspects activités, partenaires, financiers, déploiement, RH. Elle proposera a minima 3 scénarii différents qui auront une projection à court (2/3ans), moyen (5/6 ans) et long terme (plus de 10 ans).  
Délai max. : Mois 6.
- **Document pour usage interne présentant la stratégie identifiée, un plan d'actions, des recommandations, une estimation des moyens humains/financiers** : document final restituant l'orientation stratégique, systémique et adaptée à GD adoptée et développée dans une approche « SMART » segmentée avec des échelons articulés à court (2/3ans), moyen (5/6 ans) et long terme (plus de 10 ans).
- **Une synthèse à destination des partenaires** : basée sur le livrable ci-dessus, il synthétise la version stratégique interne (document ci-dessus) en l'adaptant pour les partenaires en préservant une dimension « sécurisante » pour l'ONG.

## **6. Profil de la consultance**

### **Profil attendu de la consultance :**

- Connaissance de l'évolution historique/stratégique d'ONG ayant des points de similitude avec Grandir Dignement
- Ayant l'expérience d'accompagnement de structures ONG de petites tailles et/ou intervenant sur une thématique unique
- Expériences avec des bailleurs tels que AFD, UNICEF, UE etc.
- Connaissance des ONG œuvrant simultanément en France et à l'international.
- Connaissances dans le champ de la protection de l'enfance et si possible de la justice des mineurs.
- Connaissances des moyens/méthodes/pratiques dans la génération de fonds non dédiés par les ONG.
- Expérience en ONG en expatriation (a minima 2 ans), une mission en lien avec la protection de l'enfance serait un plus.
- Langue requise : Français (lu, écrit, parlé).
- Adhésion aux valeurs de l'association Grandir Dignement (incluant la signature de la Politique de sauvegarde de l'enfant et du jeune associative).
- Méthodologie participative, inclusive et respectueuse de la diversité des personnes consultées.
- Connaissances et prise en compte constante des thèmes du genre.

### **Qualités professionnelles / savoir-être :**

- Rigueur continue dans le respect et la réalisation de la demande initiale.
- Prise en compte permanent des objectifs et de la recherche des résultats fixés.
- Forte écoute en ce qui concerne les attentes exprimées et dans le recueil d'informations.
- Mobilisation de techniques d'animation/concertation dynamiques auprès des personnes/groupes consultés.
- Maintien d'une posture positive et constructive tout au long de la prestation.
- Capacité de communication constante pour informer sur l'évolution de la prestation ou avertir sur d'éventuelles difficultés.
- Fortes capacités rédactionnelles
- Esprit de synthèse et d'intelligibilité des solutions
- Respect strict des délais impartis.
- Sens de la confidentialité et respect du secret des échanges.
- Primauté/préférence du présentiel sur le travail en distanciel.

## 7. Calendrier de réalisation de l'action

Libellé	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8
<b>Un état des lieux global du fonctionnement actuelle et des perspectives de Grandir Dignement est réalisé de façon participative</b>								
Réunion de cadrage de l'accompagnement FRIO								
Entretiens individuels								
Rédaction des livrables R1								
<b>GD affirme un positionnement clair et partagé par l'ensemble des parties prenantes internes et externes</b>								
Présentation des types d'essaiage expérimentés dans le milieu ONG								
1 atelier de réflexions sur les différentes stratégies/orientations possibles pour GD								
1 atelier focus sur la vision partenariale de Grandir Dignement								
Echange entre GD et 1 ou 2 autres structures ayant vécu un changement d'échelle et/ou ayant mené des réflexions similaires : Partage d'expérience (comité de pilotage)								
Rédaction des livrables R2								
<b>Une stratégie et un plan d'action opérationnel sont élaboré-e-s.</b>								
Réunion de travail sur la définition de la stratégie la plus appropriée								
Atelier de restitution en interne								
Présentation de l'accompagnement FRIO en externe								
Rédaction des livrables R2								
<b>Evaluation, suivi et capitalisation</b>								

***En cohérence avec le calendrier de réalisation de l'action, la mission de prestation devra débuter au plus tard le 01/04 /2022.***

## **8. Modalités de remise des propositions**

La proposition devra inclure a minima :

- La proposition technique et financière du/de la prestataire
- Un CV actualisé (limité à 2 pages)
- Des références (coordonnées d'anciens sollicitateurs/clients).
- 1 exemple de livrable analogue tiré d'une prestation précédente.

*NB :*

- 1. aucun coût non inclus à la proposition financière transmise initialement ne pourra être accepté ultérieurement par Grandir Dignement, ainsi tous les coûts prévus devront être intégrés et mentionnés explicitement dans la proposition financière.*
- 2. Il est envisageable de déposer une proposition en équipe de consultance dans le sens d'une complémentarité des profils.*

**La proposition devra être transmise à [contact@grandirdignement.org](mailto:contact@grandirdignement.org)  
avant le 25/03/2022**