

CSF Consultants **sans frontières**

**Une association de consultants au
service du développement et de la
solidarité internationale**



Des consultants qui s'associent pour accompagner les projets de développement et de la solidarité internationale

Créée en 2001, Consultants Sans Frontières est une association à but non lucratif qui propose **les services de consultants à toute organisation du Nord et du Sud oeuvrant dans les domaines du développement et de la Solidarité**

Internationale

Au Nord :

- Associations de Solidarité internationale (ASI), plateformes d'ASI
- Entreprises engagées dans des projets de développement, de mécénat, fondations d'entreprise

Au Sud :

- Organisations de la société civile
- Collectifs professionnels
- Porteurs de projets de développement
- PME socialement responsables...

L'offre de services de Consultants Sans Frontières vise à renforcer l'efficacité des projets en apportant un appui ciblé.

L'association réunit une équipe de consultants en activité et de personnes ressources, qui s'engagent sur la base de convictions et de valeurs communes.

3 modalités d'intervention

Un appui fonctionnel destiné aux sièges des structures

Un appui opérationnel centré sur les projets de terrain (préparation, conduite, évaluation...)

Un appui « transversal » orienté sur les échanges d'expériences, la capitalisation ou la mutualisation des pratiques professionnelles





NOS ENGAGEMENTS



Garantir un accès aux prestations équitable et solidaire

Consultants Sans Frontières défend un accès équitable et solidaire à ses services, notamment entre le Nord et le Sud.

CSF s'attache à promouvoir un *Fonds d'Appui Solidaire* en répartissant de manière solidaire la contribution financière entre les bénéficiaires :

- Chaque participation financière est fixée selon les caractéristiques du bénéficiaire, la nature de la mission et les moyens financiers mobilisables pour la mission.
- Chaque participation financière abonde en partie le ***Fonds d'Appui Solidaire*** afin de prendre en charge partiellement ou totalement les coûts d'intervention auprès des structures de plus faibles ressources, notamment au Sud.

Agir dans le sens d'une coopération plus équilibrée entre Nord et Sud

Consultants Sans Frontières défend le développement d'une collaboration plus équilibrée entre les acteurs du Nord et du Sud. CSF s'engage par son action à :

- **Participer à la dynamique de renforcement des capacités - notamment organisationnelles - des acteurs partenaires du Sud** afin qu'ils puissent mettre en oeuvre leurs projets de développement et établir des partenariats crédibles et équilibrés.
- **Lutter contre le déséquilibre Nord/Sud dans l'accès au savoir** en offrant des prestations équivalentes à celles proposées au Nord et en veillant à développer des collaborations « apprenantes » avec les consultants locaux plutôt qu'à s'y substituer.

Promouvoir une approche responsable du conseil et du développement

Consultants Sans Frontières défend une approche du conseil qui lie à la fois l'appui au développement, la recherche d'alternatives économiques et un développement Nord/Sud responsable.

CSF s'engage à appuyer toute structure du Nord ou du Sud, issue du secteur non-marchand (ONG du Nord, OSC du Sud...) ou marchand (initiative privée locale, PME du Nord...) dont les projets favorisent un développement économique et social des pays du Sud de manière responsable, autonome et durable.





NOTRE OFFRE DE SERVICES



9 domaines d'expertise

Stratégie	Conduite de projet	Gestion et administration
Organisation	Ressources Humaines	<i>Systemes d'information (à venir)</i>
Management	Formation	Communication

3 niveaux d'appui

Un appui fonctionnel destiné aux sièges des structures

Un appui opérationnel centré sur les projets de terrain (préparation, conduite, évaluation...)

Un appui « transversal » orienté sur les échanges d'expériences, la capitalisation ou la mutualisation des pratiques professionnelles

3 modalités d'intervention

Conseil : accompagnement méthodologique d'une démarche ou d'un projet, appui à l'ingénierie de dispositifs, aide à la conception d'outils...

Formation : transfert de compétences par des apports méthodologiques et techniques, des exercices, des mises en situation...

Étude (diagnostic/évaluation) : Entretiens individuels et collectifs, animation de groupes de travail ou d'ateliers, enquête par questionnaire, construction d'outils méthodologiques...

Les fiches suivantes présentent nos champs d'intervention de manière plus détaillée.

Cette présentation n'est pas exhaustive : vous êtes une ONG, une entreprise....

pour toute demande, contactez-nous !

csf@consultants-sans-frontieres.org



STRATEGIE

Définir des caps, faire des choix, donner de la visibilité à ses partenaires, à ses contributeurs et aux bailleurs... devient incontournable dans un contexte où les relations avec les bailleurs ou les partenaires locaux sur le terrain se reconfigurent (appui au renforcement de capacités, autonomisation, passage d'une position de maîtrise d'œuvre à maîtrise d'ouvrage, développement des actions de plaidoyer...).

Champs d'intervention

Consultants sans Frontières peut intervenir dans le cadre d'un appui ponctuel ou tout au long de la démarche dans les champs suivants :

■ **Elaboration d'une stratégie** : diagnostic des forces/faiblesses des actions de l'organisation, analyse des opportunités et des contraintes de l'environnement (analyse des besoins, des compétences locales, de la « concurrence »...), définition du positionnement de la structure (critères d'intervention, modèle financier et organisationnel, ressources humaines ...), identification des partenaires et des acteurs institutionnels stratégiques, structuration et formalisation des orientations stratégiques...

■ **Mise en œuvre d'une stratégie** : définition et planification de plans d'actions opérationnels, organisation de la communication auprès des acteurs concernés, optimisation des ressources à mobiliser (compétences, ressources matérielles et financières), élaboration des procédures et des outils opérationnels...

■ **Evaluation d'une stratégie opérationnelle** : définition du processus d'évaluation de la stratégie, élaboration du tableau de bord des orientations stratégiques, analyse des causes d'écart, réajustement des orientations stratégiques...

Exemples de chantiers :

- Appui à la définition de la stratégie de partenariat local d'une ONG (critères de choix des partenaires et des conditions de contractualisation) - 6 jours
- Appui à l'élaboration d'un Plan d'Orientation Stratégique - 5 jours
- Formation à la définition d'une stratégie



ORGANISATION

L'évolution des stratégies d'action, l'exigence de professionnalisme, le fonctionnement partagé entre siège et terrain obligent souvent à mener à bien des actions qui touchent à l'organisation de sa structure :

- éliminer certains dysfonctionnements internes, vaincre des réticences au changement
- évaluer un projet et mettre en place de nouvelles procédures de fonctionnement
- respecter des règles qualité, rendre compte à des bailleurs de fonds...

Il s'agit alors de comprendre à la fois les marges de manoeuvre et l'inertie naturelle de l'organisation, afin d'analyser correctement et de faire évoluer son fonctionnement.

Champs d'intervention

CSF propose d'accompagner l'évolution du fonctionnement des structures par des interventions dans les champs suivants :

- **Diagnostic d'une organisation** (siège/terrain) : Identification et analyse des missions et activités, étude du climat social, identification des dysfonctionnements et des attentes des acteurs, analyse des relations entre les différents acteurs internes et externes (répartition des tâches, de circulation de l'information, modes de management...)
- **Evaluation d'un dispositif** (projets internes, projets opérationnels) : Appropriation des objectifs du projet, analyse de l'adéquation entre objectifs et moyens à disposition (ressources humaines, ressources matérielles, etc.), étude de l'efficacité du fonctionnement (organisation interne, externe, etc.) analyse des résultats (enquête auprès des bénéficiaires directs et des commanditaires), élaboration de préconisations opérationnelles d'amélioration...
- **Conduite du changement** (après diagnostic) : élaboration d'une stratégie de changement, identification des axes de développement, précision des actions à mener, élaboration des plans d'action correspondants et des responsables concernés, suivi des actions et évaluation (objectifs et indicateurs de suivi)...

Exemples de chantiers :

- Organisation des activités d'équipes locales pour préparer leur autonomisation - 3 jours
- Audit socio-organisationnel d'une OSI (20 personnes) en restructuration - 11 jours



MANAGEMENT

Manager à distance, manager des équipes pluriculturelles, gérer les conflits, organiser les activités et les responsabilités, prendre des décisions en garantissant la cohésion de son équipe... De façon régulière à un poste d'encadrement ou de façon ponctuelle dans le cadre d'une mission, la gestion d'équipe constitue un facteur primordial dans la réussite des projets conduits au niveau du siège ou du terrain.

Champs d'intervention

CSF accompagne les responsables d'équipes dans leur activité managériale de manière individuelle ou collective dans les champs suivants :

- **Management de l'activité et des ressources humaines** : les principales missions et activités du manager, diagnostic et évaluation des compétences de son équipe, construction et utilisation de tableaux de bord de suivi, méthode d'analyse et de résolution de problèmes...
- **Management relationnel** : les théories de la motivation, les facteurs favorables à la cohésion d'équipe, les techniques d'animation et de conduite de réunion, l'analyse et la gestion de conflits, les techniques de négociation, diagnostic de son propre style de management (auto diagnostic, test, mise en situation)...
- **Conduite et gestion du changement** : les processus de changement, les mécanismes de résistance, les principes de pilotage, l'analyse systémique et stratégique (systèmes et acteurs mis en cause, zones de pouvoir et d'incertitude, problématiques culturelles, etc.).
- **Management interculturel** : les différences culturelles dans le management, l'utilisation des grilles de décodage des différences culturelles fondée sur une synthèse des approches scientifiques en la matière, stratégies d'adaptation pour collaborer avec différentes cultures nationales...

Exemples de chantiers :

- Conseil /formation de la direction et des chefs de projet d'une OSI sur leurs pratiques de management (expatriés et locaux) - 4 jours
- Formation aux bases du management des activités et des hommes des responsables d'équipes de terrain d'une OSI d'urgence - 2 jours



CONDUITE DE PROJETS

Le projet est le mode d'action privilégié pour intervenir dans le champ de la solidarité internationale et du développement.

Si la gestion par projets offre des avantages en termes d'efficacité et de souplesse, conduire un projet reste un exercice délicat : définir des objectifs pertinents, ajuster sans cesse les objectifs et les moyens, trouver des ressources humaines réactives et engagées, respecter un planning et un budget, piloter une activité à distance...

Champs d'intervention

Consultants sans Frontières intervient à tous les stades du projet, sur un thème ponctuel ou sur l'ensemble du dispositif :

- **Etude d'opportunité d'un projet** : diagnostic d'une situation locale (identification des différents acteurs, analyse des principales difficultés rencontrées localement, identification des critères d'amélioration, proposition d'une démarche d'ensemble de nature à répondre aux attentes des acteurs locaux, précision des premiers éléments liés au planning et au budget).
- **Mise en place d'un projet** : identification des différents chantiers du projet, définition de l'équipe à mettre en place (nombre, répartition des tâches, plan de mise en place,...), construction d'un planning précis des activités, définition d'un dispositif de pilotage entre les différents acteurs concernés (siège/local) , élaboration de cahier des charges pour la sélection de partenaires ou de prestataires...
- **Conduite des activités** : accompagnement des différents niveaux d'acteurs (diagnostic de l'organisation projet, aide à la constitution et à la mise à jour d'outils de pilotage, accompagnement de l'évaluation des membres du projet, transmission de savoir faire,...)
- **Retour de projet** : organisation et animation d'un retour d'expérience, d'échanges de pratiques, de la capitalisation en central...

Exemples de chantiers :

- Appui à la structuration d'un projet d'appui aux enfants des rues - 3 jours
- Analyse préalable de l'opportunité d'un projet de commerce équitable - 3 jours



GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

La variété des profils et des statuts impliqués dans les projets (bénévoles, volontaires, salariés, équipes locales), l'évolution de la nature des activités conduites, l'organisation du développement des compétences et de la fidélisation du personnel placent la gestion des ressources humaines au cœur des préoccupations des structures œuvrant dans le développement et la solidarité internationale

Champs d'intervention

CSF peut accompagner les organisations dans les champs suivants :

- **Dispositifs et techniques de recrutement** : identification des besoins de recrutement, élaboration des profils des candidats, rédaction des annonces, choix des canaux de communication, sélection des candidatures, conduite d'entretiens, intégration des nouveaux arrivants, etc.
- **Analyse des situations de travail** : réalisation d'analyses des situations de travail aboutissant à l'élaboration de fiches de postes et de référentiels d'activités ou de compétences correspondant (afin de favoriser les démarches de recrutement et de gestion de carrière notamment)...
- **Gestion des carrières et de la mobilité** : évaluation annuelle des ressources humaines, cartographie des emplois et des compétences, définition d'aires de mobilité et des parcours de carrière...
- **Elaboration ou refonte d'un système de rémunération** : définition de critères de contribution et de rétribution, production de grilles de rémunération...

Exemples de chantiers :

- Conseil /formation de la direction et des chefs de projet d'une OSI sur leurs pratiques de Formation des salariés d'une dizaine d'ONG sur les processus de recrutement - 2 jours
- Animation de la réflexion sur le système de rétribution/contribution d'une ONG (animation des échanges, refonte de la grille de rémunération) - 9 jours



FORMATION

Dans le cadre de leurs activités de fonctionnement, de partenariat ou sur le terrain, les structures peuvent connaître des flux de personnels importants, doivent assurer l'acquisition et la transmission de savoirs et de savoirs-faire au sein de leurs équipes ou encore veiller au renforcement de capacités de leurs partenaires. C'est pourquoi le maintien, le développement et le transfert de compétences représentent un enjeu majeur pour les structures engagées dans les actions de développement et de coopération.

Champs d'intervention

Dans ce contexte, la formation est un outil privilégié que nos interventions se proposent d'optimiser dans différents champs :

- **Formation de formateurs occasionnels** : acquisition de théories et méthodes pédagogiques, définition d'objectifs de formation et d'objectifs pédagogiques, construction des séquences d'une formation, connaissance des modalités pédagogiques, gestion de la progression pédagogique, prise de parole en public, techniques d'animation de groupe, etc.
- **Conception de dispositifs pédagogiques** : identification des besoins de formation, repérage des modalités pédagogiques adaptées aux populations concernées, construction du dispositif, élaboration d'outils et de kits pédagogiques pour les formateurs.
- **Elaboration de plan de formation** : recueil des besoins de formation, identification des personnels concernés, choix des modalités pédagogiques adaptées, définition d'objectifs d'évolution, évaluation des résultats et des effets concrets des formations...
- **Achat de formation** : contribution à l'identification et à la formalisation des besoins, rédaction de cahiers de charges, sélection de prestataires...

Exemples de chantiers :

- Formation de formateurs encadrant les expatriés récemment recrutés (formation à l'ingénierie de formation et de la pédagogie pour adultes) - 2 jours
- Formation de formateurs bénévoles occasionnels chargés d'organiser des sessions de sensibilisation du public aux thèmes environnementaux - 2 jours



GESTION ET ADMINISTRATION

Selon la taille et leur stratégie, les organisations rencontrent des besoins plus spécifiques :

- Comment faire évoluer leur structure (situation juridique, emploi de salariés, contributions sociales...) ?
- Comment bien ajuster système comptable et structure juridique ?
- Comment assurer le respect des règles comptables de base ?
- Comment mieux gérer la trésorerie, organiser le suivi des entrées et des sorties ?
- Comment conforter les bailleurs quant à la transparence de l'utilisation des fonds ? développement et de coopération.

Champs d'intervention

Il ne s'agit pas de se substituer au travail des experts comptables, des commissaires aux comptes ou des avocats. Leur « validation », notamment sur le contrôle interne, indispensable de même que le recours aux avocats pour les mises en place juridiques. L'appui de CSF s'inscrit dans une logique d'appui aux personnes ayant en charge la comptabilité et la gestion d'une ONG dans les champs suivants :

- **Comptabilité** (en amont des restitutions comptables)
Organisation des services comptables (équipe, organisation des procédures...)
Assistance aux arrêtés intermédiaires pour les plus petites structures
- **Systèmes d'information**
Validation des systèmes comptables et des logiciels utilisés (pour le suivi des projets)
- **Gestion**
Suivi de l'activité de l'association (reporting) : conception et mise en place de tableaux de bord, d'indicateurs et de contrôles pour détecter les anomalies...
Suivi par projet : mise en place de suivis et procédures
Établissement du budget et des procédures budgétaires (budget global ou par projet)
Gestion et suivis des engagements contractuels avec les bailleurs publics et privés.
- **Juridique**
Aide au suivi et contrôle de la conformité légale des contrats et des conventions
Débroussaillage des questions juridiques pour présentation des dossiers aux avocats

Exemples de chantiers :

Diagnostic de l'organisation comptable mise en place (évaluation de la fiabilité du fonctionnement et des compétences de l'équipe) - 2 jours



COMMUNICATION

⇒ Aujourd'hui, les organisations font face à des enjeux de plus en plus liés à des problématiques de communication (interne comme externe) :

- Comment se faire connaître et récolter des dons ?
- Comment animer un réseau étendu ?
- Comment alerter l'opinion, gérer des crises ?
- Comment trouver les bons partenaires et créer des synergies entre acteurs ?

Champs d'intervention

CSF peut accompagner les organisations dans les champs suivants :

- **Conseil en communication:** Aide à la définition d'un positionnement, élaboration de plans de communication et mise en œuvre, rédaction de « position papers » etc.
- **Etudes de communication:** Audit, évaluation, benchmark sur des aspects particuliers ou sur l'ensemble de la stratégie de communication.
- **Communication interne / animation de réseau:**
Accompagnement à la mise en place de partenariats, à la mise en place d'un plan de communication interne.
Conseil en stratégie Web et réseaux sociaux.
Organisation de séminaires stratégiques, événements « contenus ».
- **Formation à la communication:**
Comment élaborer un plan de communication, une stratégie de communication de crise, comment communiquer sur le web...
- **Volet communication en appui à d'autres interventions de CSF:**
Dans le cadre de missions « stratégie », « organisation », « management », « gestion de projets », « ressources humaines », nous vous accompagnons sur les volets communication liés aux projets. Exemples: audit de communication dans le cadre d'un diagnostic organisationnel plus large, communication d'accompagnement du changement, définition d'un plan de communication dans le cadre de la mise en place d'un projet, communication de recrutement etc.





NOS REFERENCES



Une quarantaine d'interventions auprès d'une vingtaine de structures du Nord et du Sud et des membres de Coordination SUD

Consultants sans Frontières a conduit depuis sa création une quarantaine d'interventions de formation ou d'appui conseil auprès d'organisations du Nord et du Sud dont :

Action Contre la Faim, AGED Burkina, AINA, APPEL, Amis de la Terre, Comité Coopération Laos, Coordination SUD et ses membres, Clowns Sans Frontières, Enfants et Développement, ESSOR, France Pays de Mékong, F3E, Groupement d'appui d'associations du Burkina Faso, GERES, GRDR, Initiatives et Développement, IRAM, Maisons Citoyens du Monde, Max Havelaar France, Prisonniers Sans Frontières, Secours Catholique, SIPAR, SOLIDARITES...

Des exemples d'appui aux structures du Nord et du Sud

Animation de formations sur les pratiques des bénévoles et salariés d'associations diverses :

conduite d'un projet, formation de formateurs, management des activités et des hommes au siège ou sur le terrain, recrutement, entretien d'évaluation annuel, ingénierie et pédagogie de formation...

Entraînement à la présentation de projets dans le cadre d'actions de plaidoyer

Cette intervention visait l'acculturation d'ONG du Burkina-Faso aux critères d'appréciation des bailleurs et partenaires du Nord, susceptibles de soutenir financièrement les projets qu'elles conduisent.

Accompagnement dans la définition de la planification stratégique

CSF a accompagné le cadrage et la co-construction avec l'équipe des orientations de la stratégie ainsi que des plans d'action associés en s'appuyant sur une large consultation en amont et l'organisation d'un séminaire qui a permis de co-construire le plan stratégique

Elaboration d'une grille de rémunération des expatriés

Visant à objectiver et à évaluer les éléments de rétribution en fonction des éléments de contribution attendus et réalisés par les expatriés.

Accompagnement dans la définition de la stratégie de partenariat local

La mission a permis de définir les critères de choix des partenaires en Afrique et en Asie et les conditions de contractualisation à mettre en place.



Des exemples d'accompagnement de projets

Appui méthodologique dans la structuration et la formalisation d'un projet

d'accompagnement des enfants des rues à Madagascar. Cette mission a permis d'aboutir à une présentation cohérente et communicante du projet de l'association et d'acquiescer une démarche pour l'élaboration des projets futurs.

Analyse d'opportunité d'un projet de commerce équitable CSF a apporté un éclairage sur les conditions et les contraintes requises pour inscrire un projet d'activité textile au Laos dans le cadre du commerce équitable.

Accompagnement de la réorganisation des activités de terrain

CSF a appuyé l'ONG dans la définition et la mise en œuvre des conditions nécessaires à l'autonomisation progressive de son bureau local animé par des équipes locales

Des exemples d'accompagnement transversal des pratiques

Co-animation d'ateliers de capitalisation sur les pratiques de partenariat Nord/Sud

Cette mission a permis de s'appuyer sur une méthodologie plus rigoureuse pour construire les partenariats locaux, au-delà des opportunités saisies au fil de l'eau.

Échange de pratiques sur la gouvernance dans les associations

CSF a accompagné un groupe d'échanges réunissant plusieurs associations dans la structuration de leurs réflexions en matière de gouvernance.

Animation d'échanges de pratiques de formateurs en retour de mission : Cette action a permis de réaliser un retour d'expérience constructif sur un dispositif mobilisant simultanément plusieurs ONG autour d'une même finalité, la santé en Asie du Sud-est (capitalisation sur les facteurs de réussite, réflexion sur les pistes d'amélioration...)

Élaboration d'un « baromètre » sur les pratiques de gestion économique et des ressources humaines des OSI (projet en cours) Ce projet vise à permettre aux OSI de disposer de repères et initier une démarche de réflexion collective sur leurs pratiques en matière de gestion commerciale, financière et des ressources humaines

