



TERME DE RÉFÉRENCES

Développement de la stratégie d'expertise collaborative et de l'apprentissage par le développement de communautés de pratique et de plateformes digitales

ASF

Avocats Sans Frontières (ASF) est une Organisation Non Gouvernementale Internationale créée en 1992 à Bruxelles (Belgique), qui a pour mission de contribuer à l'établissement d'institutions et de mécanismes qui permettent un accès indépendant et impartial à la justice, et qui sont capables de garantir la protection des droits fondamentaux (civils et politiques ainsi qu'économiques et sociaux), en ce compris le droit à un procès équitable.

Depuis plus de 20 ans, ASF met en œuvre des programmes dans le but de faciliter l'accès à la justice pour les populations les plus vulnérables dans des États fragiles ou ayant des contextes de transition. Actuellement, l'organisation mène des projets en partenariat avec des structures et organisations nationales dans les pays suivants : le Burundi, la République Démocratique du Congo, la République Centrafricaine, le Myanmar, l'Ouganda, le Tchad, la Tunisie, le Maroc et l'Indonésie.

Contexte

En 2011, suite à l'octroi d'un financement structurel qui durera 6 ans, le siège d'ASF a développé son expertise des différentes thématiques par le recrutement d'experts *ad hoc* : justice internationale, accès à la justice, droits humains, assistance judiciaire, plaidoyer et contentieux stratégique, suivi-évaluation et recherche. Ces différentes fonctions ont permis à l'organisation de se positionner sur des enjeux apparaissant comme prioritaires et de construire des stratégies et approches au niveau national et international.

En 2017, l'organisation arrive à un tournant et est amenée à évoluer tant dans son modèle organisationnel que sur le plan stratégique. Si les fonctions d'expertise sont encore existantes au siège de Bruxelles (quoique dans une moindre intensité : 3 postes en 2018 contre 9 en 2016), l'option prise par l'organisation est davantage de s'orienter vers l'expertise collaborative et l'apprentissage. Autrement dit, ASF mise sur les savoirs et expériences de chaque employé, aux différents niveaux de l'organisation, pour construire son expertise.

Sur le plan organisationnel : l'organigramme du Bureau de Bruxelles a été revu au second semestre de 2017 de façon à rendre l'organisation plus agile et plus efficace afin de répondre aux enjeux que pose l'intervention dans des contextes fragiles. Trois pôles ont ainsi été constitués et visent à décloisonner les espaces habituellement rencontrés dans les organisations de coopération au développement : un pôle « stratégie et développement organisationnel », un pôle « gestion des opérations » et un pôle « Expertise et Apprentissage ». Cette transformation est un chantier qui est toujours en cours en 2019.



Sur le plan stratégique : ASF a adopté un cadre stratégique qui court de 2017 à 2020 qui reprend :

- Les leviers de changement d'ASF
- 9 focus d'interventions prioritaires
- Les modes opératoires

Outre le fait que ASF « est une organisation de terrain » et qu'elle est « une organisation qui s'appuie sur le plaidoyer », le cadre stratégique stipule également qu'ASF « est une organisation apprenante ». A cet égard, « comme les (ses) interventions sont des actions innovantes et, dans de nombreux cas, pilotes, ASF cherche à questionner l'impact de ses initiatives afin d'en accroître la performance. Une politique de suivi et d'évaluation existe à l'échelle de l'organisation, mais plusieurs initiatives permettent d'accroître encore la capacité d'ASF à évaluer de façon dynamique et continue la pertinence, l'efficacité et la durabilité de ses interventions : recherches action, développement de communautés de pratiques, amélioration des cadres de partenariat et de coordination d'acteurs pour un meilleur monitoring des interventions. De manière concrète, ASF se donne pour mission de développer à court terme un cadre cohérent sur l'apprentissage organisationnel (interne et externe) sur trois niveaux : individuel (ex : renforcement de capacités), collectif (ex : communautés de pratique, mise en réseau) et institutionnel. Le développement des projets implique désormais d'envisager systématiquement la place de l'apprentissage dans le cadre du projet, notamment avec les partenaires. De même, les études envisagées ainsi que les évaluations à mi et fin projet doivent davantage questionner les orientations prises et favoriser l'apprentissage pour et par le projet ».

Dans le contexte de cette réforme de l'organisation, des initiatives innovantes ont été imaginées et, pour certaines, déjà concrétisées :

- le développement d'un modèle d'expertise collaborative qui intègre désormais les employé.e.s d'ASF de tous les pays d'intervention ;
- le développement de communautés de pratique qui vont plus loin dans la formulation de l'expertise collaborative : elles permettent en effet à des groupes d'individus (intégrant des employés d'ASF, mais surtout des acteurs externes) de construire des savoirs et savoir-faire collectifs en partant des expériences de chacun pour développer des solutions durables face à des problèmes rencontrés dans les pratiques professionnelles des uns et des autres ;
- la mise en place d'outils de gestion des connaissances (Dropbox) et de communication (Slack)
- la mise à jour d'un plan de formation externe pour les collaborateurs de l'

Partant des travaux réalisés depuis 2017, il est à présent fondamental pour ASF de formaliser sa vision de l'expertise et de l'apprentissage et de la concrétiser dans une stratégie *ad hoc*.

Sur le plan programmatique : ASF est engagée depuis 2016 dans un programme quinquennal dans 5 pays : la RDC, le Maroc, l'Ouganda, la Burundi et l'Indonésie. Parmi les activités transversales planifiées dans le programme, réside l'engagement de



développer des communautés de pratique visant à promouvoir l'expertise local, à accroître la pertinence et l'impact des interventions en garantissant davantage d'appropriation et à favoriser l'apprentissage collectif par la mise en place de plateformes d'échange.

Ces communautés de pratique, dont plusieurs ont déjà vu le jour à l'initiative d'ASF, concernent les pays d'intervention du programme et constituent une charnière pour concrétiser l'expertise collaborative et l'apprentissage collectif.

Objectif et résultat attendu de la prestation ?

- Objectif

Permettre à ASF de réaliser le mandat et la mission qu'elle s'est fixés, conformément à son cadre stratégique 2018-2020, par la concrétisation d'une vision et d'une stratégie d'expertise et de l'apprentissage collectif et organisationnel en plan d'action.

Favoriser le développement de cet apprentissage, à travers le développement de communautés de pratique régionales au niveau du Maroc, de la RDC, du Burundi, de l'Ouganda et de l'Indonésie.

- Résultat attendu

Au 2^{ème} trimestre 2019, une stratégie de développement de l'expertise et de l'apprentissage sera validée et opérationnelle au sein de l'organisation.

Cette stratégie intégrera notamment une articulation dynamique et cohérente des initiatives existantes, proposera un plan d'action et déterminera le rôle des différentes parties prenantes à sa réalisation (à Bruxelles, et dans les Pays).

La stratégie permettra également de déterminer les termes de référence d'une plateforme digitale de Knowledge Management qui devra favoriser la production, l'échange et l'acquisition de connaissances par les acteurs-clés actifs sur les questions abordées par le programme DGD (accès à la justice, violences basées sur le genre, justice transitionnelle, gestion des ressources naturelles...) et dans les pays concernés (Maroc, RDC, Burundi, Ouganda, Indonésie).

Ce plan d'action permettra de structurer les expériences en cours de développement de communautés de pratiques et de faciliter et le développement de nouvelles communautés.

Méthodologie

- Complémentarité avec les approches d'ASF

ASF dispose de cadres au sein desquels elle situe ses approches et ses activités :

- Mandat, vision et socle commun
- Cadre stratégique
- Matrice de suivi-évaluation
- Marqueurs de suivi du changement



Le développement de la stratégie d'expertise et d'apprentissage devra s'articuler en tenant compte de ces différents cadres.

- Approches et outils existants

Comme cela a déjà été mentionné plus haut, ASF a déjà eu l'opportunité de développer une approche de développement de l'expertise depuis plusieurs années. Elle a toutefois récemment été amenée à faire évoluer cette expertise de façon plus collaborative.

Au niveau de l'apprentissage, l'organisation ne part pas non plus d'une page blanche et a connu différentes expériences de capitalisation visant à intégrer et diffuser les leçons apprises, mais de façon moins systématique. Au niveau organisationnel, le lien doit impérativement être fait avec l'existant qui est toujours en construction (et donc mouvant).

Dans un premier temps, il convient de recenser ces différentes initiatives et outils développés par ASF afin de questionner leur pertinence et leur intégration dans un modèle d'apprentissage cohérent et harmonisé.

Parmi ces différentes initiatives et outils, on peut notamment recenser :

- a) Au niveau des liens entre personnes :
 - L'International Legal Network
 - Le développement de Communautés de pratique, dont la COP « Genres & communautés »
 - Le développement de l'expertise collaborative
- b) Au niveau des outils numériques :
 - Slack
 - Dropbox
 - Intranet
 - Expériences de blogging
 - Captations et diffusions vidéo
- c) Au niveau des activités spécifiques :
 - Recherche-action
 - Activités d'apprentissage spécifiques (ex : #mediationproject)
 - Plateforme détention
 - Renforcement des capacités des collaborateurs via l'axe formation

Le développement d'une vision de l'apprentissage devra se formaliser en questionnant la place de ces différents éléments, leur complémentarité ou redondance éventuelle, et dans quelles mesures ils contribuent à construire la stratégie et l'apprentissage au sein d'ASF.

- Approche participative
 - Comité de développement



Le développement de la stratégie sera mené par les membres du Pôle « Knowledge & Apprentissage » d'ASF, sous la supervision du Coordinateur du Pôle.

Le/la consultante sera amené.e à animer 4 sessions d'une demi-journée au cours du dernier semestre 2018 et à assurer le suivi nécessaire (analyse documentaire, relecture de rapports, préparation des ateliers,...) au bon développement de la stratégie.

- Comité d'étonnement

Un comité consultatif sera amené, à intervalle régulier, à examiner l'avancée du processus et à faire part de commentaires constructifs, notamment en faisant le lien avec d'autres développements stratégiques au sein de l'organisation.

Ce comité sera composé de 3 personnes, représentantes du Management d'ASF à Bruxelles et dans un pays d'intervention d'Asf

- Validation de la stratégie

Au terme du processus de développement, la validation sera faite collectivement par tous les employés de l'organisation qui mobilisent l'expertise et contribuent à l'apprentissage au sein de l'organisation.

Le/la consultant.e proposera, en concertation avec le comité de développement, une méthode de validation de la stratégie et accompagnera le Comité de développement dans ce processus.

Chronogramme indicatif

1^{er} décembre 2018 : lancement du processus d'accompagnement (avec possibilité de participer au préalable à la semaine d'expertise collaborative qu'ASF organise à Bruxelles entre le 19 et le 23 novembre 2018)

1^{er} au 1^{er} mars 2019 : 4 demi-journées de coaching + rapports intermédiaires

1^{er} mars au 1^{er} avril 2019: rédaction du cadre stratégique

1^{er} avril au 1^{er} mai 2019 : processus de validation

1^{er} juin 2018 – 1^{er} décembre : coaching perlé et appui à la mise en œuvre du plan d'action

Récapitulatif des tâches

Identifier les différentes initiatives et outils d'apprentissage développés par ASF, questionner leur pertinence, leur complémentarité et leur articulation dans une vision globale. Les analyser et formuler des recommandations.

Animer 4 sessions pour le dvlpt de la stratégie entre décembre 2018 et mars 2019.

Identifier les impacts organisationnels pour s'assurer que les propositions sont réalistes dans le contexte d'une transformation chez ASF.



Proposer une méthode de validation collective de la stratégie développée et accompagner sa mise en place.

Assurer un appui à la mise en place de la stratégie sur la période 06/2019 – 12/2019 par des réunions de follow-up.

Profil recherché

Le/la consultant.e aura le profil suivant :

- Spécialisé.e en accompagnement du changement et de développement de l'apprentissage institutionnel d'organisations travaillant dans des contextes fragiles et dans une dimension Nord-Sud
- Une connaissance d'ASF, ainsi qu'une précédente collaboration positive avec l'organisation, est un atout
- Une connaissance du profil des partenaires d'ASF : barreaux, Organisations de la société civile actives dans le domaine de l'accès à la justice...
- La maîtrise des techniques d'animation participative

Le/la consultant.e remettra avant le 24 octobre 2018 par mail à consultances@asf.be:

- un CV
- une offre technique précisant un cadrage méthodologique ainsi que le nombre de jours d'appui envisagés
- une offre financière reprenant le nombre de jours de prestation et le tarif journalier demandé