

TERMES DE RÉFÉRENCE

Consultance d'appui à la consolidation de la gouvernance, à la mise à jour des outils institutionnels et à la finalisation du plan stratégique de Tournons La Page

Organisation : Tournons La Page (TLP)

Structure de coordination : Secrétariat international (SI)

Lieu : Paris, France

Durée indicative : 60 jours

Montant de la consultance : 9 577 euros

Période stratégique concernée : 2026-2035

Période du plan opérationnel triennal : 2027-2029

Site internet : <https://www.tournonslapage.org/fr/>

1. CONTEXTE

Fondé en 2014, **Tournons La Page (TLP)** est un mouvement qui rassemble des acteurs des sociétés civiles africaines et européennes autour d'un objectif commun : promouvoir la démocratie à travers des actions pacifiques et non partisans. Lancé le 15 octobre 2014 sous le titre « *L'Afrique comme ailleurs, pas de démocratie sans alternance !* », son appel fondateur invite les citoyens, intellectuels, artistes, associations, syndicats et leaders religieux à constituer « une large alliance non partisane pour tourner la page des régimes autoritaires et construire les conditions d'une véritable démocratie en Afrique ».

Dix ans après cet appel fondateur, le mouvement est actif dans 11 pays africains, en Europe, et rassemble plus de 150 organisations de la société civile. Le réseau TLP a pour but de soutenir, renforcer les capacités et protéger les mouvements engagés dans le changement démocratique. Le mouvement préconise également la fin du soutien aux régimes aux pratiques antidémocratiques, notamment la dévolution dynastique du pouvoir, les coups d'État constitutionnels et les coups de force électoraux. Son fonctionnement repose sur l'articulation entre ses instances de gouvernance, son Secrétariat international et ses coalitions nationales, dans un environnement politique, institutionnel et financier en constante évolution.

Dans un contexte marqué par la restriction de l'espace civique, l'accroissement des risques auxquels sont exposés les acteurs de la société civile, la complexification des exigences de gestion et de redevabilité et la nécessité de consolider son modèle économique, TLP souhaite

poursuivre le renforcement de sa gouvernance, de son fonctionnement organisationnel et de ses capacités de pilotage stratégique.

Cette démarche s'inscrit dans la continuité de trois travaux structurants :

- L'étude sur la gouvernance de TLP réalisée en 2023 ;
- L'audit organisationnel de 2024 et la mise en œuvre de ses recommandations ;
- L'évaluation du projet SCCF réalisée en 2026.

Ces travaux constituent des références pour apprécier les évolutions institutionnelles intervenues, identifier les difficultés persistantes et déterminer les ajustements nécessaires au fonctionnement et au développement du mouvement.

La présente consultance vise à accompagner le Secrétariat international et les instances dirigeantes de TLP dans la consolidation de ce processus. Elle porte sur la mise à jour du Manuel de gouvernance, la finalisation du Plan stratégique 2026-2035, l'élaboration du Plan triennal de mise en œuvre 2027-2029 et l'établissement d'un bilan d'étape de la mise en œuvre des recommandations de l'étude de gouvernance de 2023.

Au-delà de la production de documents, la mission devra contribuer à renforcer la cohérence entre la gouvernance, l'organisation interne, les ressources disponibles, les priorités politiques et les capacités opérationnelles de TLP.

2. OBJECTIF GÉNÉRAL

Accompagner **Tournons La Page** dans la consolidation de son cadre institutionnel, organisationnel et stratégique, afin de renforcer la qualité de sa gouvernance, l'efficacité de son fonctionnement, la redevabilité de ses instances et la capacité du mouvement à mettre en œuvre durablement ses priorités.

3. OBJECTIFS SPÉCIFIQUES

La consultance poursuivra les objectifs spécifiques suivants :

1. **Évaluer l'état de mise en œuvre des recommandations issues de l'étude de gouvernance de 2023, en identifier les acquis, les limites et les ajustements nécessaires.**
2. **Actualiser et simplifier le Manuel de gouvernance de TLP en cohérence avec les statuts et le règlement intérieur, à la lumière des recommandations des audits et évaluations, des évolutions organisationnelles, des débats internes et des besoins opérationnels.**
3. **Finaliser le Plan stratégique 2026-2035 en clarifiant la vision à long terme, les orientations stratégiques, les changements recherchés et les conditions de leur**

réalisation en se basant les recommandations issues des consultances précédentes.

4. **Élaborer et finaliser le Plan triennal de mise en œuvre 2027-2029, en traduisant les orientations stratégiques en actions concrètes, priorisées, budgétisées et assorties d'indicateurs de suivi.**
5. **Formuler des recommandations opérationnelles et stratégiques visant à renforcer la viabilité institutionnelle, financière et organisationnelle du mouvement, en tenant compte des risques liés à la restriction de l'espace civique et le désengagement international des partenaires techniques et financiers de la solidarité internationale.**

4. RÉSULTATS ATTENDUS

À l'issue de la mission, les résultats suivants sont attendus.

Résultat 1 : Le fonctionnement institutionnel et la gouvernance de TLP font l'objet d'un bilan documenté

Le bilan devra notamment permettre de :

- Mesurer le niveau de mise en œuvre des recommandations de l'étude de gouvernance de 2023 ;
- Apprécier la mise en place, le fonctionnement effectif et l'articulation des instances et organes préconisés ;
- Analyser la participation des membres, la répartition des responsabilités et les mécanismes de prise de décision ;
- Identifier les difficultés de fonctionnement, les besoins de clarification et les éventuels chevauchements de responsabilités ;
- Proposer des mesures correctives hiérarchisées.

Résultat 2 : Le Manuel de gouvernance est actualisé, clarifié et adapté aux besoins de TLP

Le manuel actualisé devra :

- Intégrer les recommandations pertinentes des audits et évaluations
- Clarifier les rôles, responsabilités, niveaux de décision et mécanismes de contrôle
- Simplifier les procédures afin de faciliter leur compréhension et leur application
- Renforcer la traçabilité, la transparence, la redevabilité et la gestion des risques
- Distinguer les règles communes applicables au niveau international des dispositions nécessitant une adaptation aux contextes nationaux
- Proposer des outils pratiques facilitant l'appropriation des procédures par les équipes et les organes concernés.

Résultat 3 : Le Plan stratégique 2026-2035 est finalisé

Le document devra présenter une vision stratégique partagée, des orientations cohérentes avec la mission de TLP, des objectifs à long terme et des changements attendus.

Il devra également tenir compte de l'évolution des contextes politiques, des risques pesant sur les acteurs du mouvement, des capacités organisationnelles et des perspectives de financement.

Résultat 4 : Le Plan triennal 2027-2029 est élaboré et opérationnel

Le plan triennal devra décliner les orientations stratégiques en axes prioritaires, actions, responsabilités, échéances, indicateurs de résultats et estimations budgétaires.

Il devra permettre au Secrétariat international, aux instances dirigeantes et aux coalitions nationales de disposer d'un cadre commun de programmation, de suivi et de redevabilité.

5. MANDAT ET PRINCIPALES ACTIVITÉS

5.1. Phase de cadrage et d'analyse documentaire

Le/La consultant.e procédera à une revue des documents pertinents, notamment :

- Les statuts, règlements intérieurs et textes de référence de TLP ;
- L'étude de gouvernance de 2023 et les documents relatifs à sa mise en œuvre ;
- Le rapport d'audit organisationnel de 2024 et les plans d'action associés
- Le rapport d'évaluation du projet SCCF de 2026 ;
- Le Manuel de gouvernance en vigueur et les documents connexes ;
- Les versions de travail du Plan stratégique et du Plan triennal ;
- Les organigrammes, descriptions de fonctions, documents budgétaires et rapports d'activité disponibles.

Cette phase permettra d'identifier les enjeux prioritaires, les éventuelles contradictions entre documents et les points nécessitant une décision des instances.

5.2. Bilan de la mise en œuvre de l'étude de gouvernance de 2023

Le/La consultant.e.s établira une matrice de suivi des recommandations, précisant pour chacune :

- La recommandation initiale ;
- Le niveau de mise en œuvre : réalisée, partiellement réalisée, non réalisée ou devenue non pertinente ;
- Les difficultés et facteurs explicatifs ;
- Les effets observés sur le fonctionnement de TLP ;
- Les mesures correctives proposées, leur niveau de priorité et les responsabilités envisageables.

L'analyse devra distinguer les difficultés relevant des règles de gouvernance, de leur mise en œuvre, des ressources disponibles ou du contexte externe et des responsabilités.

5.3. Actualisation du Manuel de gouvernance

Le/La consultant.e.s analysera les procédures existantes et proposera leur actualisation, leur harmonisation et leur simplification.

Pour chaque procédure, il conviendra de préciser et/ou renforcer, lorsque cela est pertinent, l'objet, le champ d'application, les étapes, les responsabilités, les niveaux d'autorisation, les pièces justificatives, les contrôles et les modalités d'archivage.

Intégrer les recommandations pertinentes des audits et évaluations.

5.4. Finalisation du Plan stratégique 2026-2035

Le/La consultant.e.s accompagnera TLP dans la consolidation des orientations stratégiques, en s'appuyant sur les travaux déjà réalisés.

Elle veillera notamment à la cohérence entre :

- La vision politique du mouvement ;
- l'analyse du contexte et des risques ;
- les changements stratégiques recherchés ;
- les axes et objectifs stratégiques ;
- les capacités institutionnelles et organisationnelles ;
- les ressources nécessaires et les hypothèses de financement ;
- les mécanismes de suivi, d'apprentissage et d'adaptation.

Les arbitrages stratégiques devront être discutés avec les instances concernées et documentés.

5.5. Élaboration du Plan triennal 2027-2029

Le plan triennal traduira les orientations du Plan stratégique en un programme de mise en œuvre réaliste pour chaque axe prioritaire.

Une attention particulière sera accordée à la hiérarchisation des priorités afin de tenir compte des capacités réelles de TLP et d'éviter une programmation excessivement ambitieuse.

5.6. Formulation des recommandations et restitution

À l'issue des analyses et des consultations, Le/La consultant.e.s préparera une synthèse des constats, des options envisageables et des recommandations.

Une séance de restitution permettra de discuter les conclusions, de recueillir les observations des instances concernées et d'identifier les décisions nécessaires à la finalisation des documents.

6. APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE

La mission reposera sur une approche participative, inclusive, pragmatique et orientée vers les résultats.

Elle combinera :

- L'analyse documentaire ;
- Des entretiens individuels ou collectifs avec les responsables et les parties prenantes pertinentes ;
- Des consultations du Secrétariat international, du Bureau, du Conseil d'administration et, selon les modalités convenues, des représentants des coalitions nationales et membres du mouvement TLP si nécessaire ;
- Des ateliers de travail et de validation ;
- La formulation de propositions documentées, soumises à discussion et arbitrage ;
- Une restitution finale accompagnée d'un plan de suivi des recommandations.

La méthode devra rechercher un équilibre entre participation, efficacité et respect des délais. Les consultations à distance pourront être utilisées lorsque cela est approprié.

Le/La consultant.e.s veillera à la confidentialité des échanges, à la protection des informations sensibles et à la prise en compte des risques auxquels les membres et les coalitions peuvent être exposés. Les modalités de consultation devront être adaptées au contexte de sécurité.

7. LIVRABLES ATTENDUS

La consultance donnera lieu à quatre livrables principaux :

Livable 1 : Rapport de diagnostic et bilan de gouvernance

Livable 2 : Manuel de gouvernance actualisé et outils simplifiés

Livable 3 : Plan stratégique et plan d'action de TLP

Livable 4 : Rapport final de recommandations et feuille de route de mise en œuvre. Ce rapport présentera une synthèse des consultations et des principaux arbitrages stratégiques, les recommandations finales hiérarchisées ainsi qu'une feuille de route précisant les mesures à mettre en œuvre, les responsabilités pressenties, les échéances indicatives et les conditions de réalisation.

Les livrables seront remis en français et en anglais, sous formats modifiable. Ils feront l'objet d'une revue par TLP et seront finalisés après intégration des observations convenues avec les instances compétentes.

8. PILOTAGE, COORDINATION ET VALIDATION

La mission sera placée sous la supervision institutionnelle du Bureau de TLP et sous la coordination opérationnelle du Secrétariat international

Le Directeur exécutif assurera notamment :

- La coordination avec le Secrétariat international ;
- La mise à disposition des documents et informations disponibles ;
- La facilitation des entretiens et des consultations ;
- Le suivi du calendrier et la centralisation des observations.

Le Bureau assurera le suivi politique de la mission et informera le Conseil d'administration de son avancement.

Le Conseil d'administration et les autres organes compétents seront associés aux discussions et aux validations selon leurs attributions statutaires.

Un dispositif de validation sera convenu dès le démarrage. Il précisera les responsables de la revue des livrables, les délais de retour et les modalités d'arbitrage en cas de divergences.

9. DURÉE ET CALENDRIER INDICATIF

La mission est estimée à 60 jours à compter de la signature du contrat.

Tout ajustement significatif du calendrier ou du périmètre sera discuté et validé par TLP et Le/La consultant.e.s.

Étape	Date
Date limite de réception des offres	11/11/2026
Évaluation des offres	12/11/2026-25/11/2026
Entretiens éventuels	26/11/2026-27/11/2026
Notification du cabinet retenu	30/11/2026
Réunion de cadrage	03/12/2026

Étape	Date
Réalisation de la mission	Décembre 2026/Janvier 2027
Rapport provisoire	2 semaines après la mission
Réunion de restitution	A définir conjointement
Rapport final	28/02/2026

10. PROFIL ET COMPÉTENCES RECHERCHÉS

Le ou la consultant·e devra justifier :

- D'une expérience confirmée en gouvernance associative, institutionnelle et organisationnelle ;
- D'une expérience avérée dans l'accompagnement stratégique et organisationnel de réseaux, mouvements citoyens ou organisations de la société civile ;
- D'une expertise en élaboration et actualisation de manuels de gouvernance, notamment administratives, financières et organisationnelles ;
- D'une maîtrise des méthodes de planification stratégique et opérationnelle ;
- D'une expérience en facilitation participative, accompagnement du changement et gestion des dynamiques collectives ;
- D'une capacité à analyser les modèles économiques, la mobilisation des ressources et les enjeux de pérennité organisationnelle ;
- D'excellentes capacités d'analyse, de synthèse et de rédaction en français et en anglais ;
- D'une bonne connaissance des enjeux de démocratie, de droits humains, de société civile et de restriction de l'espace civique en Afrique francophone.

11. Dossier de candidature

Les candidat·es devront transmettre une offre comprenant :

A. Une proposition technique

La proposition technique devra présenter :

- Une compréhension de la mission ;
- L'approche et la méthodologie proposées ;
- Le calendrier d'intervention ;

- La composition de l'équipe mobilisée et les CV de l'équipe mobilisée
- Les modalités de réalisation de la mission.

Les candidat-es sont invités à se référer aux Termes de Référence annexés pour préparer leur proposition technique.

B. Une proposition financière

L'offre financière devra préciser :

- Les honoraires ;
- Le nombre de jours d'intervention ;
- Le montant total de la prestation ;
- Les taxes applicables.

Pour rappel, le budget total alloué à cet audit, tout compris, est de 9 577 €.

C. Les références du cabinet ou du consultant.e

Le dossier devra notamment comprendre :

- Une présentation du cabinet ou consultant.e ;
- Les références de missions similaires ;
- L'expérience en gouvernance associative ;
- L'expérience en audit organisationnel ;
- L'expérience auprès d'organisations de la société civile ;
- Les CV des principaux membres de l'équipe proposée.

12. Contact

Pour toute demande d'information relative au présent appel d'offres :

Tournons La Page

Courriel : recrutement@tournonslapage.org

hortense.tollu@tournonslapage.org

Les demandes de clarification devront être transmises au plus tard le 06/11/2026.



TOURNONS LA PAGE
Pour l'alternance démocratique
en Afrique