

## TdR Consultance Externe

*Vision 2026-2030 : Aligner les parties prenantes  
autour d'une stratégie commune, un processus  
décisionnel clair et une collaboration renforcée*

## Dispositif d'accompagnement du FRIO

*Décembre 2025*

### CONTENU

1	Présentation de TSF et du contexte.....	2
1.1	L'organisation .....	2
1.2	Contexte de la demande.....	4
2	Objet de la mission.....	5
2.1	Objectif général.....	5
2.2	Objectif spécifique .....	5
2.3	Résultats attendus et indicateurs.....	5
2.4	Activités identifiées .....	6
3	Durée de la mission et modalités financières.....	7
4	Modalités d'intervention.....	8
5	Production des livrables .....	9
6	Profil de la consultance .....	10
7	Calendrier de réalisation de l'action.....	11
8	Modalités de remise de propositions.....	13
9	Annexes .....	14

## 1 Présentation de TSF et du contexte

TSF a été créée en 1998 par une forte impulsion des deux fondateurs qui ont co-géré l'expansion de l'organisation. Ces dernières années, TSF traverse une phase critique de mutation-transmission-transition, passant d'une phase pionnière très dépendante des personnalités des fondateurs, et de nombreux collaborateurs présents depuis une dizaine d'années, à une phase structurée avec des rôles dépersonnalisés. TSF souhaite évoluer tout en préservant l'esprit fondateur de l'organisation mais n'arrive pas à aboutir à une définition stratégique commune en interne à cause de divergences diverses et ancrées, et de dysfonctionnements structurels.

TSF dispose d'un modèle économique sain qui doit être consolidé, mais qui permet d'aborder cette phase de transition sans pression financière.

TSF souhaite s'atteler aux fragilités d'ordre stratégique, aux processus décisionnels rendus complexes par des difficultés relationnelles internes. Dans un second temps, et à la suite de cet accompagnement, TSF souhaiterait améliorer sa gouvernance.

### 1.1 L'organisation

TSF est une ONG humanitaire pionnière des télécoms d'urgence au niveau mondial, créée le 9 juillet 1998. Il s'agit d'une activité de niche très spécialisée ; son positionnement s'appuie sur sa double expertise humanitaire et technologique. Une spécificité de TSF est de fournir des communications directement aux personnes affectées, ainsi qu'aux organisations humanitaires (UN, agences gouvernementale, ONG nationales ou internationales).

TSF a pour mission de protéger les personnes en situation de crise et d'urgence humanitaire et de leur permettre de retrouver une perspective de vie grâce à des solutions et une expertise technologique.

Pendant les 15 premières années, TSF s'est concentrée sur la réponse immédiate dans des contextes d'urgence en réactivité dans tout pays, notamment conflit et catastrophes naturelles (First responder in Emergency Telecoms).

Depuis une dizaine d'années, l'évolution des contextes humanitaires et des NTIC<sup>1</sup> pousse TSF à redéfinir son approche, en repartant des besoins identifiés sur le terrain. En conséquence, les actions se localisent progressivement dans des régions identifiées, et se sont étendues aux contextes migratoires avec de nouvelles activités (notamment accès à l'information). En raison de son expertise technologique, TSF met en place des solutions techniques éthiques et responsables en termes de durabilité et environnement.

---

<sup>1</sup> Nouvelles technologies de l'information et de la communication

En plus de maintenir sa capacité à intervenir en urgence sur les catastrophes naturelles, l'action de TSF se traduit également à travers 3 axes de travail :

- La connectivité : réduire l'impact du manque d'accès fiable à Internet pour les communautés touchées par des crises humanitaires.
- L'accès à l'information : en situation de transit, l'accès à une information claire et fiable est essentiel pour pouvoir prendre des décisions éclairées, mieux se préparer et ainsi éviter d'autres situations qui pourraient mener aux risques sur la vie et l'intégrité des personnes (manque d'abri, de nourriture, violences...). Pour contribuer à la protection des personnes dans ces situations, TSF implémente des solutions de diffusion d'information dans des lieux de transit grâce à son expertise croisée des moyens techniques et des mécanismes de réponse humanitaires.
- L'inclusion numérique : elle a pour objectif de diminuer les obstacles liés à l'accès et à l'utilisation de services en ligne et de favoriser l'autonomie numérique, tout en minimisant l'exposition aux risques psychologiques et physiques associés à Internet.

Par exemple, depuis 2022 TSF met à disposition internet dans des centres d'hébergement pour personnes déplacées en Ukraine permettant la continuité de l'accès à l'éducation et à l'emploi en distanciel. En Amérique Centrale, l'accès et l'information pour les personnes migrantes est rendu possible à travers la mise en place d'écrans d'information (accès aux soins, démarches administratives, juridiques, etc) dans des centres d'accueil sur la route migratoire. A Madagascar, des activités de sensibilisation et de formation en NTIC auprès de publics vulnérables favorisent l'inclusion numérique.

TSF est financée principalement par des entreprises du secteur des télécoms. Le nombre de partenaires est stable (23 en 2023) et leur fidélité significative (10 ans en moyenne). Ils représentent 86% de financements privés et très peu d'institutionnels.

TSF est membre de l'ETC<sup>2</sup>, partenaire d'UNDAC<sup>3</sup> ainsi que d'organisations intergouvernementales régionales (CDEMA<sup>4</sup> et AHA Center-ASEAN<sup>5</sup>). Régionalement d'autres partenariats sont développés (IFRC, REDLAC<sup>6</sup> en région LAC). TSF est adhérente de Voice EU et ICVA : International Council for Volunteers. TSF est aussi membre du REH<sup>7</sup>.

TSF est composée d'un Conseil d'Administration et d'un bureau élus par l'assemblée générale. Ses 26 salariés, consultances et volontaires sont réparti.es à travers une direction générale, 4 grands pôles au siège (et pays) et un bureau régional :

- Finances et administration (siège)
- Communication et collecte (siège)
- Opérations d'urgences et service IT (siège)
- Responsables géographiques (siège) et coordinateurs pays (Madagascar et Ukraine)
- Un bureau régional au Mexique en charge de la région LATAM & Caraïbes

L'association est également appuyée par un réseau d'ambassadeurs et ambassadrices et un représentant aux États-Unis, venant soutenir les partenariats entreprises.

<sup>2</sup> Emergency Telecommunications cluster, réseau d'organisations travaillant à la mise en œuvre de solutions de télécommunications dans des contextes d'urgences humanitaires.

<sup>3</sup> United Nations Disaster Assessment and Coordination

<sup>4</sup> Caribbean Disaster Emergency Management Agency

<sup>5</sup> ASEAN Coordinating Centre for Humanitarian Assistance on Disaster Management

<sup>6</sup> Regional Group on Risks, Emergencies and Disasters for Latin America and the Caribbean (système onusien)

<sup>7</sup> Réseau Environnement Humanitaire dont le secrétariat est porté par le Groupe URD

## 1.2 Contexte de la demande

Après 25 ans d'existence, TSF se trouve actuellement dans une phase de mutation - transmission - transition. Positionnée sur la « niche » des télécoms / technologies d'urgence, TSF a pris conscience depuis plusieurs années de **facteurs d'évolution externes** (évolution de l'humanitaire et des technologies), mais tardé à mettre en œuvre les changements nécessaires à cause de **facteurs internes** (phase pionnière très dépendante des personnalités des fondateurs vs nécessité d'une nouvelle vision, de se structurer et se professionnaliser).

En effet, historiquement impliquée sur des situations d'urgences assez courtes (environ 13 missions d'urgences par an), TSF a été confrontée à des situations d'urgences plus longues depuis les printemps arabes (Liban, Syrie ...) et les crises migratoires, ayant progressivement changé la durée et la nature de ses activités (ex : couverture de centres de transit). La prise en compte grandissante du sujet de la localisation de l'aide invite également à un ajustement des soutiens aux capacités de réponses locales qui se sont nettement améliorées (ex : actions anticipées par des formations et du renforcement des capacités). Couplé à ces enjeux humanitaires, TSF fait également face à la démocratisation rapide des technologies dès lors que ces technologies satellitaires (ex : Starlink, fournisseur d'accès à internet développé par SpaceX) sont plus abordables financièrement et faciles d'emploi rendant l'expertise initiale de TSF dans le déploiement d'équipements moins prioritaire mais questionnant la dimension éthique des TIC.

En réponse à ces évolutions et pour sortir de l'immobilisme de l'association observé depuis une dizaine d'années, une tentative de rédaction commune d'une Vision Stratégique Pluriannuelle 2024-2027 a été effectuée par les équipes siège/projet et validée en 2024 par le CA. **Néanmoins cette vision est remise en question à différents niveaux. Cette remise en question a pour conséquence un fort décalage aux niveaux stratégique et opérationnel.**

Dans la continuité de ce travail, TSF s'est faite accompagner en fin d'année 2024 par un dispositif local d'accompagnement (DLA), dont l'objectif était de réaliser un diagnostic sur le fonctionnement actuel de l'ONG. À la suite de ce diagnostic, la Direction suit actuellement une formation/coaching en management. Certains outils de pilotage et de partage de décisions ont également été mis en place avec la création d'un Comité de Coordination de l'ONG (CCO) composé des responsables de services de TSF, des réunions bi-mensuelles, des comptes-rendus, des rapports réguliers, une grille de lecture par projet partagée auprès de la direction et du CA, etc.

Malgré ces nombreuses tentatives, TSF a besoin d'un accompagnement externe plus long pour poursuivre cette transition tout en minimisant les risques auxquels est confrontée l'ONG, tant au niveau opérationnel que financier : démotivation des équipes, immobilisme, conflits... C'est donc l'avenir et l'existence de TSF qui sont en jeu.

Les recommandations du DLA préconisent de **traiter en priorité les aspects stratégiques liés aux opérations**, et dans un second temps traiter les questions organisationnelles, de rôles et responsabilités. TSF a besoin d'un accompagnement sur ce premier changement.

## 2 Objet de la mission

### 2.1 Objectif général

Faire de TSF une organisation humanitaire cohérente et pertinente, dotée d'une valeur ajoutée claire, d'une orientation stratégique solide et d'une gouvernance efficace, en accord avec sa mission humanitaire.

### 2.2 Objectif spécifique

Définir, mettre en œuvre et institutionnaliser une stratégie pluriannuelle qui guide la gouvernance et les opérations de TSF.

### 2.3 Résultats attendus et indicateurs

**Résultat 1 :** La stratégie pluriannuelle et le plan d'action pour la période 2026-2030 sont élaborés et approuvés par toutes les parties prenantes de TSF (et leur mise en œuvre commence à la fin de la première année).

- **Indicateur 1.1 :** % avis positif de toutes les parties prenantes de TSF sur la stratégie
  - **Indicateur 1.2 :** % des organes et équipes de TSF ayant participé à l'élaboration de la stratégie et du plan d'action
  - **Indicateur 1.3 :** un atelier d'analyse de l'organisation interne (SWOT et rapport)
  - **Indicateur 1.4 :** 80% du personnel déclare bien comprendre la contribution de son travail à la stratégie de TSF.
- 

**Résultat 2 :** Les processus de suivi du pilotage et de prises de décisions sont clarifiés et définis conformément au plan d'action.

- **Indicateur 2.1 :** Présence de protocoles de décisions internes définis pour chaque organe décisionnel de TSF (CA, exécutif et personnels)
  - **Indicateur 2.2 :** % de postes définis par un profil de poste formalisé, pour les membres des organes décisionnels
  - **Indicateur 2.3 :** % des membres et staff TSF qui considèrent que les rôles et responsabilités sont clairs
  - **Indicateur 2.4 :** % taux de satisfaction à mi-parcours des parties prenantes sur les processus décisionnels
- 

**Résultat 3 :** Les équipes de TSF collaborent grâce à des méthodes de réflexion collective qui permettent de porter la responsabilité en commun.

- **Indicateur 3.1 :** % de membres TSF formés aux méthodologies qui les concernent
- **Indicateur 3.2 :** % de membres de TSF ont la perception d'avoir été associés aux réflexions collectives
- **Indicateur 3.3 :** % de satisfaction lors des sessions d'apprentissage / capitalisation

---

## 2.4 Activités identifiées

**Résultat Attendu 1.** La stratégie pluriannuelle et le plan d'action pour la période 2026-2030 sont élaborées et approuvées par toutes les parties prenantes de TSF (et leur mise en œuvre commence à la fin de la première année).

- **RA.1.1.** Des ateliers collectifs pour s'aligner sur la définition et le contenu des documents de travail (vision stratégique, stratégie pluriannuelle, plan d'action annualisé)
- **RA.1.2.** Ateliers d'analyse du contexte humanitaire et par thématique (technologie, NTIC, environnement, genre, etc) et définition des orientations futures
- **RA.1.3.** Rédiger, valider au CA et publier les documents stratégiques et le plan d'action

**Résultat Attendu 2.** Les processus de suivi du pilotage et de prises de décisions sont clarifiés et définis conformément au plan d'action.

- **RA.2.1.** Cartographie des rôles & responsabilités, des processus décisionnels et des points de blocage actuels chez TSF
- **RA.2.2.** Clarifier et mettre à jour les rôles et responsabilités et simplifier l'arbre décisionnel conformément à la stratégie.
- **RA.2.3.** Développer une méthodologie et un calendrier de suivi de la Stratégie Pluriannuelle et du Plan d'Action

**Résultat Attendu 3.** Les équipes de TSF collaborent grâce à des méthodes de réflexion collective qui permettent de porter la responsabilité en commun.

- **RA.3.1** Identification des méthodes de travail collectif adaptées aux besoins des équipes TSF
- **RA.3.2.** Organisation des ateliers collaboratifs d'amélioration du dialogue interne : intelligence collective, communication non violente, gestion des conflits, etc
- **RA.3.3.** Mettre en place des sessions d'apprentissage et de capitalisation afin de partager les meilleures pratiques sur les outils et méthodes en interne et en externe (par exemple apprentissage croisé, échanges sur leçons apprises, réseautage avec d'autres acteurs humanitaires)

*NB : Ces activités sont données à titre indicatif et ne déterminent pas à l'avance la méthodologie d'intervention qui sera discutée avec la consultance.*

### 3 Durée de la mission et modalités financières

- **Période estimée de la consultance externe:** de Février 2026 à Octobre 2026
- **Durée estimée de la consultance externe:** 30 jours
- **Budget de consultance externe:** 27 000€ TTC
- **Inclus dans le budget de consultance externe:** Prestation de consultance / Frais de déplacement du(des consultants (transport, hébergement...)). Aucun coût ne pourra être facturé à l'ONG en dehors du budget ci-dessus.
- **Facturation de la consultance externe:** Facturation indiquant le nombre de jours réalisés ainsi qu'un descriptif sommaire des avancées réalisées. Les modalités de versement seront indiquées dans le contrat.
- Cet accompagnement fait l'objet d'un cofinancement du [dispositif FRIO de Coordination SUD](#). A ce titre, un bilan tripartite ONG, consultance et chargé·e de mission FRIO sera à prévoir à l'issue de la mission.

## 4 Modalités d'intervention

Un COPIL a été mis en place et comprend :

- **1 membre délégué du CA**, qui veille à ce que l'accompagnement s'inscrive dans la stratégie globale de l'ONG
- **Le rôle de chargée de projet est endossé par la directrice**, qui gère l'exécution quotidienne du projet et coordonne les différentes parties prenantes
- Les parties prenantes qui représentent les différents métiers relatifs au cadre du projet (**1 finance, 1 technique et opérations, 1 responsable régional, 1 communication, 1 délégué du personnel**), pour assurer que toutes les perspectives sont prises en compte.

Bien que le COPIL reste l'organe de pilotage, nous aimerions que l'ensemble des équipes qui constituent TSF soient incluses dans le processus ; il est donc important de pouvoir travailler en anglais et en tenant compte des décalages horaires que cela induit.

Voir organigramme complet en annexe.

## 5 Production des livrables

Nous proposons ici une liste de livrables qui pourra être revue au cours du processus d'accompagnement si nécessaire :

- 1 document rédigé de stratégie pluriannuelle sur 5 ans
- 1 ou plusieurs plans d'actions (global et annualisé)
- 1 méthodologie de priorisation des objectifs et des ressources
- 1 méthodologie de révision annuelle du plan d'action
- # processus décisionnels
- 1 planning annualisé des évènements clés lié au plan d'action, outil partagé de redevabilité, reporting et méthodologie

## 6 Profil de la consultance

**Domaine d'expertise attendue** : stratégie et organisation interne, conduite du changement

Pour répondre aux besoins de cet accompagnement, en particulier la nécessité d'allier expertise stratégique et compétence humaine/médiation, l'équipe de consultance devrait être structurée en binôme avec des rôles et compétences complémentaires.

**Dimension Stratégique & Expertise Sectorielle :**

- Accompagnement à la définition de stratégies (œur de mission).
- Connaissance des ONG et de la solidarité internationale (compréhension du contexte spécifique).

**Dimension Humaine & Facilitation :**

- Maîtrise des enjeux de médiation (capacité essentielle pour la gestion des conflits et tensions internes).
- Animation d'ateliers participatifs en ligne et d'intelligence collective (méthodes de co-construction).
- Processus décisionnels horizontaux (faciliter l'adoption de décisions inclusives).
- Développement humain et Pédagogie sociale (pour l'approche et le transfert de compétences).

**Aptitudes Transversales & Logistiques :**

- Capacité à travailler sur différents fuseaux horaires (nécessité opérationnelle).
- Sensibilité interculturelle (gestion des équipes internationales).
- Anglais (indispensable dans un contexte international).

**C'est un plus**

- Sensibilité au numérique
- Espagnol

## 7 Calendrier de réalisation de l'action

Activités	Déc 25- Janv 26	Fev 26	Mar 26	Avr 26	Mai 26	Jun 26	Juil 26	Aout 26	Sept 26	Oct 26
Recrutement de la consultance (TDR, lancement appel d'offres, sélection)	X									
RA.1.1. Définition des documents stratégie, plan d'action		X	X							
RA.1.2 Analyse du contexte humanitaire		X	X	X						
RA.1.3 Rédaction documents stratégiques et le plan d'action				X	X	X	X			
RA.2.1 Cartographie des rôles & responsabilités, des processus décisionnels				X	X					
RA.2.2 Clarifier et mettre à jour les rôles et responsabilités et simplifier l'arbre décisionnel							X	X		
RA.2.3 Développer une méthodologie pour le suivi									X	X
RA.3.1 Identification des méthodes de travail collectif adaptées aux besoins des équipes TSF		X	X	X		X				X
RA.3.2 Organisation d'ateliers collaboratifs d'amélioration du dialogue interne				X		X			X	
RA.3.3 Sessions d'apprentissage et de capitalisation					X			X		X

### Tableau des contraintes

Contraintes	Date	Parties prenantes
Assemblée Générale	septembre 2026	CA + Direction
Réunion CA	1 journée en Janvier /mars/juillet/septembre/novembre	CA + Direction + invite CSE
Réunion annuelle	Juin 2026 (date à confirmer)	Tous
Rapports moyen terme	Mai 2026	Équipes projets + CCO + Direction
Rapports de fin d'année	Mi-Novembre 2026	Tous

## 8 Modalités de remise de propositions

- CV
- Proposition technique et financière
- Références
- Date limite de soumission de la proposition le 23/01/2026
- Date de début de la mission le 09/02/2026
- Envoyer les propositions sur [monique.lannepetit@tsfi.org](mailto:monique.lannepetit@tsfi.org)

## 9 Annexes

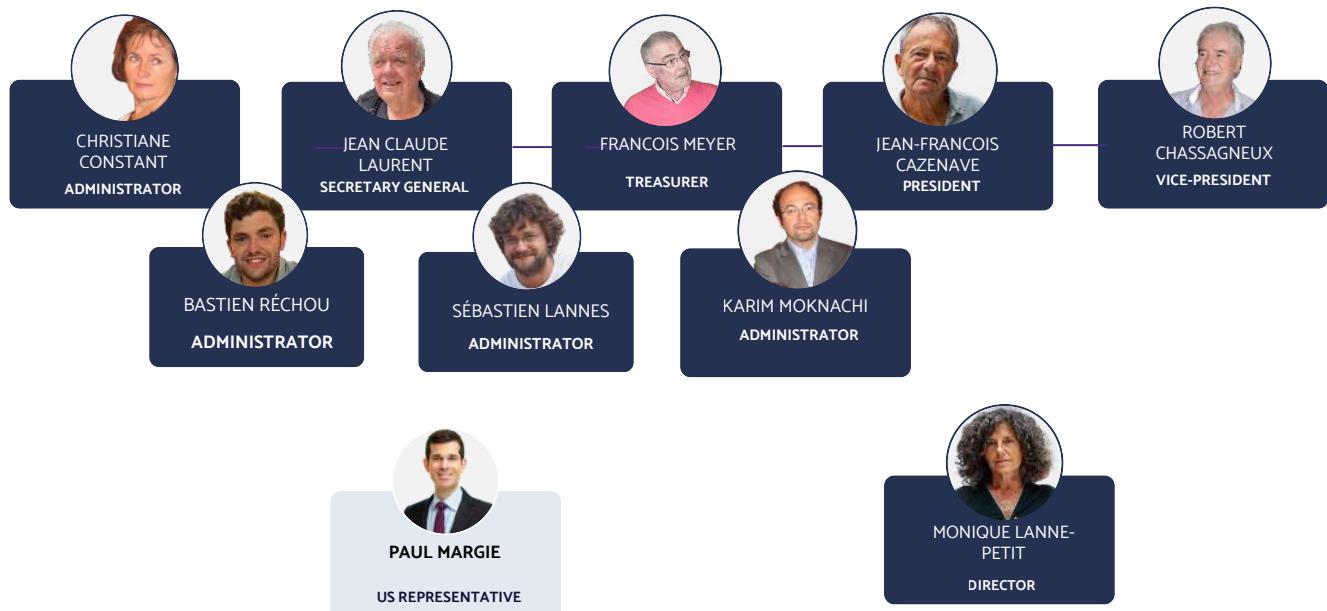
- Organigrammes de TSF et répartition des équipes



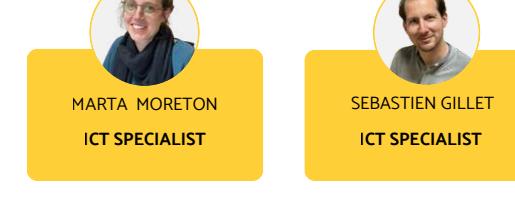
**TÉLÉCOMS  
SANS FRONTIÈRES**  
Communications for life

# TSF Teams

## BOARD



## AMBASSADORS & REPRESENTATIVES



## UKRAINE

## MADAGASCAR



## T&O / IT

## MEXICO

## COMM FUNDRAISING



### France Headquarters (Pau)

