

TERMES DE REFERENCE

PRESTATION INTELLECTUELLE

**Initiative PIM : Définition stratégique et consolidation du modèle de développement
d'Initiative PIM à horizon 2031**



Table des matières

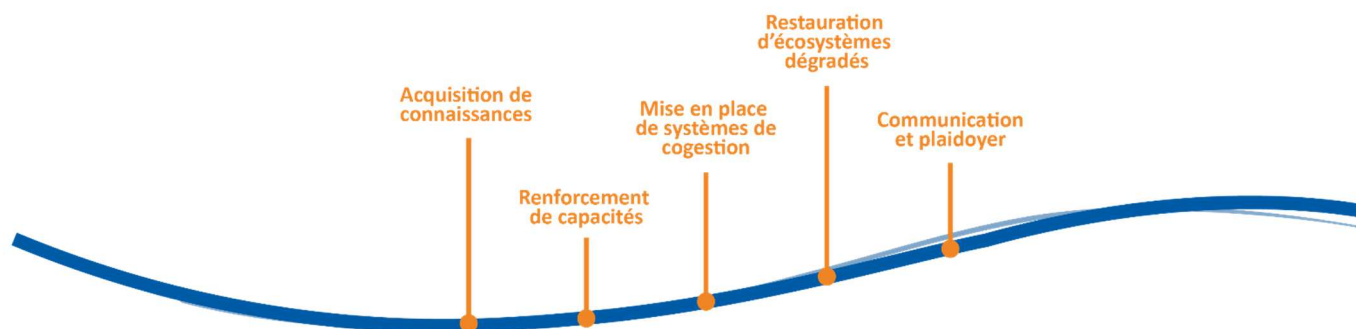
1. Présentation de l'association et du contexte	2
2. Objet de la mission	5
3. Durée de la mission et modalités financières	8
4. Modalités d'intervention	9
5. Production des livrables	4
6. Profil de la consultance	10
7. Calendrier de réalisation de l'action	11
8. Modalités de remise des propositions	11

1. Présentation de l'association et du contexte

Programme initié en 2005 par le Conservatoire du littoral, Initiative PIM vise la structuration d'un réseau d'acteurs engagés pour la conservation des petites îles méditerranéennes. En février 2017, cette dynamique se formalise par la création de l'association PIM, qui poursuit depuis un développement continu de ses activités et de son rayonnement à l'échelle du bassin méditerranéen et macaronésien. La mission de PIM est de préserver les petites îles de Méditerranée et de Macaronésie, de superficie inférieure à 1 000 hectares, en s'adressant principalement aux gestionnaires d'espaces naturels, aux scientifiques et aux acteurs institutionnels. L'ONG se distingue par son approche qui consiste à **soutenir toutes les étapes de création et de développement d'aires protégées insulaires**.

Cette approche implique :

- ▲ **L'amélioration des connaissances** et le **suivi des écosystèmes** sur le long terme à l'aide de protocoles simplifiés et standardisés, des suivis naturalistes réguliers, la collecte et l'analyse de données, la capitalisation des informations et des connaissances.
- ▲ Le **renforcement de capacités** par le biais d'ateliers, de groupes de travail, de sessions de formation en salle ou sur site permettant aux acteurs internationaux et pluridisciplinaires de partager leurs expériences ;
- ▲ Le **développement de techniques de gestion**, et la **mise en œuvre de systèmes de cogestion** impliquant une variété d'acteurs et soutenant le partenariat entre eux : institutions publiques, municipalités, universités, ONG locales et internationales, gestionnaires, experts multidisciplinaires, entreprises privées, etc.
- ▲ La protection des espèces emblématiques et de leur habitat, par des actions de **réhabilitation écologique** (telles que l'éradication/le contrôle des espèces invasives) et une approche écosystémique avec une meilleure intégration des questions relatives au continuum terre-mer ;
- ▲ La promotion des hautes valeurs écologiques des îles et la mise en place d'un **plaidoyer** pour leur protection à l'échelle internationale ;



Initialement concentrées sur le bassin ouest méditerranéen, les actions de PIM s'étendent aujourd'hui à l'est de la Méditerranée et à la Macaronésie (France, Espagne, Maroc, Tunisie, Monténégro, Albanie, Grèce, Italie, Cap-Vert), renforçant son rôle de réseau méditerranéen de référence.



Figure 1: Sites partenaires d'Initiative PIM (2025)

Une gouvernance internationale

La gouvernance de PIM repose sur quatre instances – **Assemblée Générale, Conseil d'Administration, Bureau et Conseil Scientifique** – garantissant une représentation internationale et pluridisciplinaire. Le Conseil Scientifique est garant de la pertinence et de la cohérence des projets portés par PIM. PIM est par ailleurs fortement intégrée dans les réseaux méditerranéens de conservation (RESEDA-Flore, Island Conservation, 1% for the Planet, MedFund, GISOM, MedPAN, etc.) et veille à une prise en compte effective de l'égalité femmes-hommes, tant au sein de son équipe salariée que de ses instances de gouvernance.

L'équipe du Secrétariat : moteur de l'action de PIM et de son évolution

Le Secrétariat de l'association sera moteur dans la réalisation de ce processus, son animation. Même si la mission du Secrétariat est la mise en œuvre de la Stratégie, son appropriation est cruciale pour sa bonne mise en œuvre future. L'équipe était composée fin 2025, de 4 employées permanentes, renforcée par des chargé.es de mission et écogardes recrutés pour la saison estivale, selon l'organigramme suivant :

- **Une Directrice** en charge de la coordination de l'équipe, des interactions avec le Bureau et le Conseil d'administration de l'association ; du montage, suivi et gestion de projets, mais aussi de la représentation de l'association (en CDI depuis 2018) ;
- **Une chargée de gestion administrative et événementiel** qui gère l'ensemble du suivi administratif de l'association en étroite coopération avec la directrice et appuie le suivi des projets. Elle assiste aussi l'équipe dans l'organisation des événements qui rythment la vie de l'association : formations, mission de terrain, ateliers techniques, rencontres, etc. (en CDI depuis 2024) ;
- **Une chargée de communication** et du projet RESCOM financé par le FFEM, qui appuie l'équipe dans la diffusion des actions de l'association et de sa communauté sur toutes les plateformes utilisées par PIM : site internet, réseaux, newsletter, etc (en CDI depuis 2023).

- **Une responsable scientifique**, et chargée de mission du projet CAIPIM financé par le FFEM. (en CDI depuis 2024) ;
- **Une apprentie Bachelor Gestion Protection des Milieu Marin** (Apprentissage de novembre 2025 à aout 2026)
- L'équipe est renforcée ponctuellement par des chargé.es de mission pour venir en appui sur la mise en œuvre opérationnelle des différents projets.
- L'équipe accueille un ou deux stagiaires par an, ainsi qu'un.e volontaire en service civique.

L'ensemble des instances de gouvernance de l'association seront des contributeurs impliqués activement dans la présente étude, à savoir les membres du Bureau, du Conseil d'administration et du Conseil Scientifique. Ils devront soumettre au vote de l'Assemblée générale l'adoption de la stratégie et de son plan d'action.

D'autre part, les membres seront impliqués dans la réalisation du diagnostic et la définition de la stratégie et de son plan d'action. Ils seront les garants de la faisabilité des actions qui seront prévues.

Aujourd'hui, les organes de gouvernance de l'association PIM sont en place et pleinement opérationnels.

Les partenaires financiers

Les financements de l'association proviennent à hauteur de 70 % de partenaires publics (Fonds Français pour l'Environnement Mondial, l'Agence Française de Développement, l'Office Français de la Biodiversité, le Ministère de la Transition écologique et de la Cohésion des Territoires, l'Union Européenne (Life), des collectivités territoriales (Région Sud, Département du Var, Ville de Marseille), complétés par des financements privés issus principalement de fondations et de dispositifs de mécénat. Pour une part plus marginale l'association perçoit les adhésions de ses membres qui viennent alimenter le fonds associatif de la structure.

2. Objet de la mission

Contexte de la demande

Depuis sa création en 2017, l'association Initiative PIM a connu un développement continu de ses activités et de son périmètre géographique. Initiative PIM a consolidé son rôle d'acteur de référence sur les enjeux insulaires, tout en diversifiant ses partenariats et ses sources de financement. Cette croissance, largement portée par des opportunités de projets et de partenariats, s'est toutefois opérée sans cadre stratégique formalisé à moyen et long terme. La multiplication des sollicitations pour de nouveaux projets, témoin de la pertinence de l'action de PIM, met également en lumière plusieurs contraintes majeures. L'association fonctionne aujourd'hui avec des ressources humaines et organisationnelles limitées au regard du volume et de la complexité des projets conduits, ce qui rend difficile la priorisation stratégique, la planification à moyen et long terme et la sécurisation du modèle économique. Le risque est ainsi de subir le développement plutôt que de le maîtriser, au détriment de la soutenabilité des équipes et de la cohérence globale des actions.

Consciente de ces enjeux, PIM a engagé depuis 2024 un travail de structuration interne, notamment par la consolidation de sa gouvernance, le renforcement progressif de son Secrétariat technique et l'ouverture de réflexions internes sur l'évolution de son projet associatif. Le Secrétariat Technique, soutenu par le Conseil d'Administration a ainsi engagé en 2025 une démarche structurante de réflexion sur son identité, sa vision et ses orientations, en bénéficiant de l'accompagnement du **Dispositif Local d'Accompagnement (DLA)** pour la définition de son projet associatif. Dans la continuité de ce travail, un atelier de réflexion stratégique réunissant le Conseil d'Administration, animé par une consultante a eu lieu en octobre 2025. Cet atelier a notamment permis au Conseil d'Administration de valider les grands axes stratégiques relatifs aux types d'activités de l'association, confirmant

que PIM a pour objet de développer et de mettre en œuvre, directement ou en partenariat, des actions **d'acquisition de connaissances** (suivi scientifique des espèces, habitats et écosystèmes, harmonisation des protocoles, intégration des sciences humaines et sociales et du patrimoine culturel), de **renforcement de capacités** (échanges d'expériences, formations, outils méthodologiques, appui aux acteurs locaux et régionaux), de **réhabilitation écologique** (conception, mise en œuvre, suivi et diffusion de pratiques innovantes de restauration), **d'appui à la gestion d'espaces naturels insulaires** (documents de gestion, gouvernance multi-acteurs, démarches participatives et équitables, gestion directe de sites), ainsi que des **actions de communication et de plaidoyer** en faveur des petites îles méditerranéennes. Ces orientations s'inscrivent dans une forte continuité avec les actions historiquement portées par l'association. Cette étape marque un jalon essentiel dans la structuration du projet associatif de PIM et confirme la nécessité de traduire ce cadre stratégique partagé en axes stratégiques **et une feuille de route à moyen et long terme**, afin d'assurer un développement cohérent, maîtrisé et durable de l'association.

Après une phase de croissance marquée de ses activités et de son périmètre d'intervention, l'enjeu pour l'association n'est pas aujourd'hui de poursuivre une logique d'expansion, mais de **stabiliser son fonctionnement**, de **sécuriser le Secrétariat technique existant** et de **renforcer la cohérence, la lisibilité et l'efficacité de ses interventions**. Initiative PIM est à un tournant critique de son développement associatif : elle doit naviguer entre l'équilibre des valeurs originelles de l'organisation et l'exigence de plus de rigueur, de compétence et de gestion. Il est temps pour PIM de structurer sa vision, son organisation et ses modalités d'intervention pour passer à une nouvelle échelle d'action. Cette étape nouvelle nécessite un temps dédié de recul, de diagnostic et de projection collective, appuyé par une expertise externe.

L'association s'appuie sur des forces reconnues : une expertise scientifique solide, un positionnement de niche sur les petites îles, un réseau d'acteurs internationaux structuré et une forte légitimité institutionnelle.

Toutefois, des fragilités sont à prendre en considération. L'absence de stratégie formalisée et d'objectifs hiérarchisés limite la capacité de priorisation et expose l'association à un développement opportuniste. L'association se trouve à un moment charnière de son développement : elle dispose de nombreux atouts pour se positionner comme acteur de référence à l'échelle méditerranéenne, mais doit structurer sa stratégie, clarifier ses priorités et consolider son modèle organisationnel pour sécuriser son changement d'échelle.

Résumé des objectifs

Objectif général

Renforcer la vision partagée et la capacité stratégique de PIM pour consolider ses actions, assurer son changement d'échelle et son développement durable en Méditerranée et en Macaronésie.

Objectif spécifique

Définir une stratégie et une feuille de route opérationnelle à horizon 2031, partagées et réalistes, permettant de consolider les actions de PIM, de prioriser ses interventions et d'assurer la soutenabilité de son modèle associatif.

Dans ce cadre, les objectifs spécifiques de l'action sont les suivants :

1. définir une stratégie de consolidation et de développement maîtrisé à l'horizon 2031, en cohérence avec le projet associatif validé ;
2. élaborer une feuille de route opérationnelle à l'horizon 2031.

Résultats attendus et indicateurs

Résultats

- L'animation d'un processus de diagnostic et de définition de la stratégie impliquant équipe salariée et instances associatives ;

- L'établissement d'un diagnostic sur le fonctionnement de l'association et de son réseau ;
- La formulation d'une stratégie globale à 5 ans;
- Une feuille de route opérationnelle interne à 5 ans (pilotage, organisation, ressources humaines) alignée avec les objectifs stratégiques, et un plan de financement associé ;
- Une refonte du système de suivi analytique des grands axes d'activité de l'association, ainsi que le développement et la prise en main d'outils internes adaptés au pilotage stratégique et opérationnel.
- L'élaboration de documents de présentation de cette stratégie (perspectives stratégiques et canevas de plan d'action annuel pour année 1 et 2).

Indicateurs :

- Un diagnostic du fonctionnement de l'association et de son réseau est établi ;
- Une stratégie à 2031 pour l'association PIM a été établie ;
- Une feuille de route opérationnelle interne à 5 ans (2031) est établie, déclinée en un plan d'action détaillé pour les deux premières années (2027 – 2028) ;
- Des outils de pilotage (tableaux de bord, indicateurs d'impacts) sont établis pour le suivi de l'avancée des actions par rapport aux objectifs ;
- Les documents stratégiques sont validés par le Conseil d'Administration et votés en Assemblée Générale ;

3. Durée de la mission et modalités financières

Budget

Le budget global envisagé pour cette prestation est de **21 750 € TTC**, via un cofinancement du Fonds FRIO porté par Coordination Sud. Ce montant inclut l'ensemble des frais inhérents aux travaux d'accompagnement par la consultance. Ce montant inclut les per diem et les déplacements de la consultance. Il est demandé aux consultant·e·s de faire dans leur offre une proposition budgétaire détaillée TTC, en tenant compte de ces éléments.

Les coûts afférents à l'organisation d'ateliers (restauration principalement) seront pris en charge directement par PIM. Trois rencontres à minima sont prévues en présentiel dans le cadre de cette prestation, comme suit :

- Rencontre dans la phase de cadrage dans les locaux de PIM à Marseille ;
- Participation au Conseil d'administration et l'Assemblée générale en 2027 (à distance) ;
- Rencontre de restitution « Stratégie et Plan d'Action » (à définir).

Les échanges à distance seront privilégiés au cours de la prestation.

4. Modalités d'intervention

Parties prenantes

- **Équipe salariée** (Secrétariat technique) : Le Secrétariat technique de l'association jouera un rôle central dans la conduite et l'animation du processus. Bien que sa mission première soit la mise en œuvre opérationnelle de la stratégie, son implication active dès les phases de diagnostic et de réflexion stratégique est essentielle afin de garantir une appropriation collective des orientations définies et d'en assurer la mise en œuvre effective et durable.
- **Instances de gouvernance** (Bureau, Conseil d'Administration et Conseil Scientifique) : Les instances de gouvernance seront étroitement associées à l'ensemble du processus et impliquées de manière active en

tant que contributeurs et décideurs. Elles participeront aux temps de diagnostic, de définition stratégique et de validation des orientations, et auront la responsabilité de soumettre la stratégie et son plan d'action à l'adoption de l'Assemblée Générale de l'association.

- **Membres de l'association** : Les membres seront mobilisés comme contributeurs dans la réalisation du diagnostic et la définition de la stratégie et de son plan d'action, afin de faire remonter les réalités de terrain et les enjeux spécifiques aux territoires insulaires. Leur implication constituera une garantie de la pertinence, de la faisabilité et de l'appropriation des actions envisagées.
- **Partenaires techniques et institutionnels** : Les activités seront menées en étroite articulation avec les principaux partenaires techniques et institutionnels de PIM, notamment la Délégation Europe et International du Conservatoire du littoral, ainsi qu'avec des ONG locales, des gestionnaires d'espaces naturels et des acteurs institutionnels. Leur contribution permettra d'ancrer la stratégie dans les dynamiques existantes et de renforcer sa cohérence avec les politiques publiques et les cadres de coopération en vigueur.

Suivi – Pilotage

Afin d'assurer un suivi rigoureux et participatif de l'action, PIM mettra en place un **Comité de pilotage** dédié. Ce comité aura pour rôle d'assurer le suivi stratégique de l'accompagnement tout au long de sa mise en œuvre. Il sera mobilisé lors d'une réunion de cadrage organisée en début de mission, puis à des étapes clés du processus pour examiner et formuler un avis sur les livrables intermédiaires (diagnostic, orientations stratégiques, feuille de route et plan d'action).

Le Comité de pilotage sera composé de **représentantes et représentants du Secrétariat technique de PIM**, de **membres des instances de gouvernance** (Conseil d'Administration et Conseil Scientifique), ainsi que de **partenaires institutionnels**, notamment la Délégation Europe et International du Conservatoire du littoral. Le Secrétariat technique assurera le secrétariat du Comité de pilotage et la coordination opérationnelle de l'action. La Directrice de PIM assurera la coordination du dossier FRIO, et sera le contact privilégié de la consultance. Un COPIL à mi-parcours sera organisé, rassemblant un représentant des structures nommées ci-dessus (5 personnes au total maximum). Un COPIL final sera organisé à la fin de l'accompagnement, avant présentation et validation finale en Assemblée Générale de PIM.

Les documents stratégiques produits dans le cadre de l'accompagnement seront soumis pour validation aux instances de gouvernance, puis portés par le Conseil d'Administration au vote de l'Assemblée Générale de l'association, conformément aux statuts de PIM.

En complément de ce dispositif, un **suivi opérationnel** sera assuré de manière continue par le Secrétariat technique, en étroite collaboration avec le Bureau de l'association, afin de garantir la bonne mise en œuvre des activités, le respect du calendrier et l'appropriation progressive des travaux par l'ensemble des parties prenantes.

Les membres de l'association seront informés du lancement de la démarche en Assemblée Générale et pourront être mobilisés ponctuellement pour contribuer au diagnostic, apporter des éléments opérationnels ou enrichir la réflexion stratégique. Le Comité de pilotage pourra, le cas échéant, être sollicité pour faire un point d'étape auprès des membres sur l'avancée des travaux.

Enfin, PIM organise une rencontre de ses bailleurs le 1^{er} juillet 2026. Si l'état d'avancement de la mission le permet, les premières orientations issues du travail stratégique pourront être présentées lors de la rencontre prévue en 2026, contribuant ainsi à la transparence, au dialogue avec les partenaires financiers et à la valorisation de la démarche engagée.

5. Production des livrables

Au terme de la prestation sont attendus les livrables suivants :

- Note de cadrage
- Diagnostic
- Stratégie

- Plan d'action
- Plan de financement
- Comptes-rendus de l'action : Compte-rendu intermédiaire et Compte-rendu de restitution finale auprès des membres et des bailleurs de fonds = présentation de la stratégie

6. Profil de la consultance

La consultance ne doit pas avoir occupé de fonction bénévole ou salariée dans l'organisation au cours des trois dernières années.

La consultance devra animer et faciliter le processus de structuration stratégique de PIM, en adoptant une **approche participative** combinant ateliers collectifs et accompagnement technique. L'objectif est de créer un cadre de confiance, d'aligner les visions et de co-concevoir une stratégie ambitieuse et réaliste. À défaut d'une compétence unique, un binôme complémentaire pourra être envisagé.

La consultance devra apporter :

- Une **expertise en structuration stratégique d'ONG environnementales**, avec une bonne connaissance de l'économie sociale et solidaire (ESS) et des enjeux du développement durable, dans un contexte international.
- Une **capacité d'écoute et d'adaptation** aux différentes parties prenantes de PIM (salariés, bénévoles, membres du CA-CS, Comité Technique, acteurs scientifiques, gestionnaires d'espaces naturels, société civile, institutionnels). La consultance devra intégrer et aligner des points de vue divers pour élaborer une stratégie cohérente et partagée, y compris en identifiant les enjeux implicites non verbalisés. Une familiarité avec les enjeux de genre est attendue, pour permettre leur prise en compte dans le projet et les pratiques qui en découleront
- Une **maîtrise de l'anglais**, indispensable pour les échanges avec les membres de l'association et la présentation des résultats.
- Une **expérience confirmée dans les méthodes participatives, inclusives et de concertation**, capable de guider le processus de construction de la stratégie et sa traduction opérationnelle.

La consultance accompagnera également la production des livrables stratégiques, l'animation des temps de travail collectifs et la mise en œuvre d'outils adaptés aux capacités de l'association. Son intervention permettra à l'équipe de PIM de prendre du recul, d'explorer de nouvelles trajectoires de développement et de renforcer l'appropriation de la stratégie par toutes les parties prenantes.

7. Calendrier de réalisation de l'action

ACTIVITES	Avril 2026	Mai 2026	Juin 2026	Juill et	Août	Sept .	Oct.	Nov.	Déc.	Janv. 27	Fév.	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet
A0 : Rédaction de termes de références pour l'expertise externe																
A1 : Cadrage et appropriation																
A2 : Etat des lieux et diagnostic																
A3 : Définition de la Stratégie																

A4 : Définition du plan d'action																	
A5 : Définition du plan de financement																	
A6 : Atelier de restitution																	
Validation (CA – AG)																	
Reporting																	

Il est important de noter deux échéances clés de la vie associative de PIM avec lesquelles la définition de la Stratégie PIM devra composer :

- **Conseil d'administration en octobre 2026** : présentation de la démarche
- **Assemblée générale en avril 2027** : présentation et adoption de la Stratégie

8. Modalités de remise des propositions

Les dossiers de candidatures doivent être constitués des pièces suivantes :

- **Une proposition technique** qui devra contenir *a minima* :
 - ✓ Une courte note de compréhension des termes de référence ;
 - ✓ La méthodologie et modalités d'intervention du candidat pour répondre aux attentes d'Initiative PIM, ainsi qu'un calendrier d'exécution ;
 - ✓ La composition et la qualification de l'équipe chargée de la réalisation de la prestation (noms, qualités et CV des personnes mobilisées et leurs références pour des prestations/expériences similaires de moins de 3 ans), et la liste du matériel utilisé ;
- **Un devis détaillé daté et signé**, avec les coûts/jour ou heure. Ce devis doit indiquer les montants TTC en euros de la prestation. Les candidats sont invités à présenter un budget détaillé des coûts afférents à la réalisation des différents éléments de la prestation. Les coûts éligibles sont détaillés comme suit :
 - ✓ Rémunération forfaitaire du prestataire ;
 - ✓ Frais de transports.
- Un relevé d'identité bancaire ou équivalent indiquant les numéros de BIC/SWIFT et IBAN.
- Tout autre élément jugé utile

Les dossiers incomplets ne seront pas étudiés.

Les dossiers de candidature complets devront être envoyés à l'adresse mail, pim@initiative-pim.org, cc. e.tankovic@initiative-pim.org avant le **1 juillet 2026** à 17h (CET).