



Appel d'offres

27/01/2021

Termes de référence

Appui au diagnostic et à la révision des processus de fonctionnement d'Agir ensemble pour les droits humains.

Date limite de soumission des propositions

23 février 2021

Projet soutenu par le Fonds de Renforcement Institutionnel et Organisationnel (FRIO) de Coordination Sud





1. Présentation de l'association

L'organisation non-gouvernementale **Agir ensemble pour les droits humains (Agir ensemble)** a été fondée en **1989**, avant de devenir une association à but non lucratif en **1992**, selon la Loi 1901. Depuis, elle a acquis le statut d'observateur auprès de la Commission Africaine des Droits de l'Homme et des Peuples en 1993 et le statut consultatif auprès de l'Organisation des Nations-unies en 1998. De plus, **l'association fait partie de plusieurs réseaux**, dont, notamment, the European Network for Central Africa (EurAc), le Human Rights & Democracy Network (HRDN), le Réseau France Colombie Solidarité (RFCS), la Plateforme Palestine et le Mouvement Tournons la Page. Agir Ensemble est aussi membre fondateur de la Plateforme Droits de l'Homme (PDH) et en assure le secrétariat exécutif.

La **mission principale** d'Agir Ensemble est de fournir une aide et une protection aux individus et aux organisations défenseur.e.s des droits humains. Pour ce faire, l'association s'allie avec des acteurs de la société civile engagés, sur leur terrain, dans la lutte contre les violations des droits humains en leur fournissant un support financier, de l'expertise juridique et un appui opérationnel. Notre public cible est donc les personnes et/ou organisations qui luttent sur le terrain pour défendre les mêmes thématiques prioritaires qu'Agir ensemble.

Nos **thématiques prioritaires** sont : la gouvernance démocratique et l'Etat de droit, la protection des défenseur.e.s des droits humains en danger, la lutte contre la torture, la défense des droits des minorités ethniques et sexuelles, ainsi que des femmes. Ce sont ces thématiques qui guident nos activités et nos projets sur le terrain. Un fonds d'urgence a été mis en place pour soutenir financièrement les activistes qui sont en danger à cause de leur travail. Ce fonds existe depuis 22 ans et a permis de soutenir plus de 800 personnes menacées ou en danger. Il est financé par les dons des particuliers et par des fondations privées. D'autre part, l'association est porteuse de plusieurs projets internationaux, financés par des bailleurs publics et privés. Depuis sa création, Agir Ensemble a soutenu plus de 400 organisations qui défendent les droits humains dans plus de 40 pays.

Actuellement, **nous sommes engagés dans douze pays** : Burundi, Cameroun, Colombie, Congo, Côte d'Ivoire, Gabon, Guinée, Liban, Niger, RDC, Tchad, Togo. Nos **8 projets** sont construits et mis en œuvre avec les partenaires locaux. Toutes nos activités s'inscrivent dans une démarche inclusive et de développement durable. Notre équipe opérationnelle, composée de **7 salarié.e.s, de 4 volontaires en service civique & de solidarité internationale, de 5 stagiaires et de 6 bénévoles**, travaille au siège et se rend régulièrement sur le terrain. Notre Conseil d'Administration est constitué de douze membres. Notre Assemblée générale réunit chaque année les adhérent.e.s.





2. Contexte

A sa création, Agir ensemble était dotée de fonds propres importants attribués par l'agence de voyage ARVEL qui permettaient une flexibilité dans le choix des actions à financer. En revanche, en changeant de statuts en 2008, l'association a été confrontée à une forte diminution des ressources. Suite à cette crise financière, Agir Ensemble a adopté un nouveau modèle financier en développant des projets sur la base de subventions : d'un modèle type « fondation », Agir ensemble est ainsi devenue coordinatrice et opératrice de projets, toujours au bénéfice des associations et défenseur.e.s locaux pour les droits humains.

En 2011, ce changement de nature s'est accéléré et a modifié significativement – et définitivement - le métier, l'organisation et le modèle économique de l'association. Cette mutation de l'organisation a conduit à une période d'instabilité institutionnelle, humaine et financière : d'importants freins internes ont mis son projet et son équipe en péril. En 2017, pour l'aider à se relever de cette crise institutionnelle, un dispositif local d'accompagnement (DLA) a été mis en place au sein d'Agir ensemble piloté par une consultante ce qui a permis aux principaux membres des équipes stratégique et opérationnelle de définir des pistes d'amélioration aussi bien sur les questions de stratégie, de gouvernance que de développement des ressources humaines et financières. Ce travail a abouti à la réalisation d'un plan stratégique sur 4 ans (2018-2021). A l'occasion d'un bilan d'étape du plan stratégique réalisé en équipe, nous avons identifié quatre domaines qui nécessitent un travail de diagnostic et d'évaluation, chacun avec ses enjeux propres, à savoir : **les ressources humaines, la gouvernance, la gestion administrative des projets et de la vie associative ainsi que les finances.**

3. Objet de la mission

L'objectif général est le développement et l'amélioration des processus de fonctionnement d'Agir ensemble dans les quatre grands domaines suivants : ressources humaines, gouvernance, gestion administrative des projets et de la vie associative, finances, afin d'accroître la qualité et la redevabilité de notre travail. Une cartographie des principaux processus de fonctionnement d'Agir ensemble sera réalisée par la consultance et des recommandations seront émises sur la révision et l'amélioration des processus (nouvelle cartographie) en vue de mieux gérer ces domaines.

L'objectif spécifique de cette action est à trois niveaux :

- Etablir un état des lieux et réaliser une cartographie des processus de fonctionnement ;
- Mener une étude comparée auprès d'ONG similaires en vue d'analyser leurs pratiques et expériences et les dupliquer si possible ;
- Soumettre des pistes d'améliorations concernant les processus, les prioriser par domaine et les étaler dans le temps.





4. Durée de la mission et les modalités d'intervention

Les activités seront menées de mars à décembre 2021, de manière participative et incrémentale, en plusieurs phases ou activités : une **phase préalable** de contractualisation avec le dispositif FRIO et la consultance ; une **première et deuxième phase d'état des lieux et de cartographie**, afin d'identifier et d'analyser les processus existants et leurs limites : ceci passera par une étude des archives et des documents internes, ainsi que des entretiens avec des membres de l'équipe quant à leur ressenti, leurs besoins et leurs idées concernant des pistes d'amélioration. L'équipe opérationnelle ainsi que le Conseil d'administration de l'association seront impliqués pour chaque étape et activité.

Troisième phase : suite à l'identification des problèmes principaux qui entravent le développement de notre association, la consultance fera un travail de « benchmarking », c'est-à-dire d'identification, auprès d'autres ONG similaires à la nôtre, de mécanismes ou d'innovations présentes dans leurs organisations, qui pourraient être adaptés et mis en place au sein de la nôtre afin de répondre de manière optimale aux problèmes posés.

Quatrième phase : un atelier participatif regroupera l'ensemble de l'équipe de l'association pour présenter le diagnostic, l'étude comparative et travailler sur les pistes concrètes d'améliorations des processus (élaboration d'une nouvelle cartographie des processus).

Enfin, la **dernière phase** de la consultance sera la soumission d'un rapport provisoire à l'équipe et au Conseil d'administration. Après amendements de l'équipe d'Agir ensemble, un rapport final proposera un diagnostic organisationnel et émettra des recommandations. Ce rapport ne sera pas seulement un état des lieux, mais présentera aussi une nouvelle cartographie des processus ainsi qu'une feuille de route détaillée.

Phases	Activités	Parties prenantes
1	<u>Cartographie des processus</u> : état des lieux et diagnostic par le biais d'une étude documentaire. (~4 jours)	Agir Ensemble : Délégué Général (DG), Responsable Administratif et Financier (RAF), Volontaire Service Civique Fundraising (VSCF), Chargés de Projets (CPs), Administrateurs Consultance
2	<u>Cartographie des processus</u> : état des lieux et diagnostic par le biais d'interviews et d'échanges avec l'équipe opérationnelle, les bailleurs et les partenaires sur le terrain. (~4 jours)	Agir Ensemble : Délégué Général (DG), Responsable Administratif et Financier (RAF), Volontaire Service Civique Fundraising (VSCF), Chargés de Projets (CPs), Administrateurs et si possible anciens membres de l'équipe. Bailleurs : Sigrid Rausing Trust, AFD Partenaires sur le terrain : (à préciser) Consultance
3	<u>Benchmarking</u> : réalisation d'une étude comparative avec une structure similaire à la nôtre (en termes de taille et de champs d'activités). (~4 jours)	Consultance OSC





4	<u>Atelier participatif</u> : Présentation de la cartographie des processus, restitution du benchmarking puis travail sur les améliorations des processus (nouvelle cartographie) (~3 jours)	Agir Ensemble : Toute l'équipe opérationnelle et CA Consultance
5	<u>Rédaction du rapport</u> : nouvelle cartographie des processus, compilation d'une liste d'actions à mettre en place, classées par ordre d'importance. (~5 jours)	Agir Ensemble : Conseil d'administration (CA), Bureau, DG, RAF, VSCF, CPs Consultance
6	Présentation du rapport provisoire et finalisation du rapport par la consultance. Bilan de la consultance (~4 jours)	Agir Ensemble : Tous les membres de l'équipe, ainsi que le conseil d'administration. Consultance FRIO

En termes de parties prenantes, presque toutes les personnes concernées par le travail d'Agir ensemble seront incluses dans la mise en œuvre de cette action. Tout d'abord, l'équipe permanente composée du délégué général, du responsable administratif et financier et des chargés de projets interviendront ainsi que les autres membres de l'équipe opérationnelle (volontaires, stagiaires et bénévoles). Bien entendu, le Bureau et le Conseil d'administration seront parties prenantes car ils participeront activement au processus et devront prendre les décisions, établir les axes prioritaires et approuver les objectifs ainsi que les activités poursuivis. Les adhérents pourront être consultés afin que nos innovations et notre fonctionnement reflètent leurs priorités et répondent à leurs attentes. L'action prévue sera pilotée par un COPIL composé de 6 personnes : le DG (chef de projet), le RAF, le trésorier, un.e CPP, un.e stagiaire et un.e bénévole. Il se réunira au moins une fois par mois.

5. Production des livrables

- ✓ Un compte-rendu des entretiens individuels et des focus groups
- ✓ Un état des lieux et une cartographie des processus d'Agir ensemble
- ✓ Un compte-rendu des entretiens externes lié au benchmarking
- ✓ Un rapport de l'étude comparée du benchmarking
- ✓ Un rapport provisoire présentant une nouvelle cartographie des processus et des recommandations précises d'améliorations
- ✓ Un rapport final après amendements et validation d'Agir ensemble
- ✓ Une feuille de route pluriannuelle d'actions prioritaires à mettre en place

6. Profil de la consultance

Agir ensemble recherche une consultance semi-directive, c'est-à-dire qui apporte une approche active dans la réalisation du diagnostic, et innovante dans les propositions ; **une consultance compétente en matière de diagnostic organisationnel et de cartographie des processus**, de préférence axée précisément sur le domaine de la solidarité internationale et/ou dans le monde des ONG. Elle devra avoir des qualités relationnelles mais également de leadership, être à l'écoute, créative et capable de s'adapter au domaine d'activité d'Agir ensemble. Elle devra faire preuve de pédagogie et de qualités d'animation de groupe en vue de fédérer et d'impliquer tous les acteurs autour du projet. La consultance peut se composer d'une personne ou d'un binôme. Les compétences de la consultance dans le domaine du genre et de





l'égalité professionnelle seront valorisées. Par conséquent, un binôme mixte et aux compétences complémentaires sera apprécié.

Qualités recherchées :	Compétences recherchées :
Bon relationnel Esprit de groupe Force de proposition	Diagnostic organisationnel Connaissance du milieu associatif Anglais (compréhension écrite)

7. Calendrier de réalisation de l'action

Phasage des activités	Jan.	Fév.	Mars	Avril	Mai	Juin	Juil.	Aout	Sep.	Oct.	Nov.	Déc.
TDR et appel d'offre pour une consultance												
Analyse et choix de la consultance et contractualisation												
Cadrage de la mission												
Phase 1 : Réalisation du diagnostic (documents, archives)												
Phase 2 : Réalisation du diagnostic (interviews, focus groupes)												
Phase 3 : Etude comparative avec d'autres ONG (benchmarking)												
Phase 4 : Restitution du diagnostic et pistes concrètes d'améliorations (atelier participatif)												
Phase 5 : Elaboration et présentation d'un rapport provisoire												
Phase 6 : Finalisation du rapport et Bilan												

8. Modalités de remise des propositions

Les prestataires intéressés enverront une proposition constituée des éléments suivants :

- Un CV du/ des candidat.s à la consultance et, le cas échéant, d'une présentation de l'organisation dont elle dépend ;
- Une description de la compréhension de la mission ;
- Un chronogramme de la mission ;
- Un volet technique qui détaille le contenu de la prestation délivrée, son déroulement et la méthodologie employée ;
- Un volet financier qui prend en compte, en les détaillant, les coûts liés à la prestation (honoraires, per diem et frais de transport) ;





Le devis ne pourra dépasser le montant total de **21 600 euros TTC** pour l'ensemble de la prestation (honoraires, frais de transport, de restauration et de séjour inclus).

Les propositions sont à adresser par mail à l'adresse suivante :

p.morie@aedh.org

Au plus tard le :

23/02/2021 à 20h00 (heure de Paris)

Sous la référence :

Processus_fonctionnement_AEDH_2021

