



APPEL D'OFFRES

10 juillet 2023

Termes de référence

Soutien à la mise en place d'une organisation et gestion des ressources humaines adaptées à l'évolution d'Agir ensemble

Date limite de soumission des propositions

30 juillet 2023



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, le statut consultatif auprès de l'Organisation des Nations-unies en 1998 et auprès de l'Organisation Internationale de la Francophonie en 2022. 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 Humains (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.rices de la société civile engagé.e.s, 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 et technique. 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 **cinq thématiques prioritaires** sont : la gouvernance démocratique et l'État de droit (1) ; la protection préventive et réactive des défenseur.e.s des droits humains en danger, la lutte contre la torture et détentions/arrestations arbitraires (2) ; la défense des droits des populations autochtones (3) ; le lutte contre les discriminations des minorités sexuelles et de genre (4) ; et enfin le droits des femmes (5). Ce sont ces thématiques qui guident nos activités 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 23 ans et a permis de soutenir plus de 800 personnes menacées. D'autre part, l'association est porteuse de plusieurs projets internationaux, financés par des bailleurs de fonds publics et privés. Depuis sa création, Agir ensemble a soutenu plus de 500 organisations qui défendent les droits humains dans plus de 40 pays.

Actuellement, **Agir ensemble est engagée dans vingt-et-un pays** : Burkina Faso, Burundi, Cambodge, Cameroun, Colombie, Côte-d'Ivoire, France, Gabon, Guinée, Liban, Madagascar, Mali, Mexique, Niger, Ouganda, Palestine, République Centrafricaine, République Démocratie du Congo, République du Congo, Tchad et Togo. Les **treize projets en cours** sont construits et mis en œuvre avec les partenaires locaux. Toutes les activités s'inscrivent dans une démarche inclusive et de développement durable.

L'équipe opérationnelle, est composée de **quinze salarié.e.s et de vingt volontaires en service civique, de solidarité internationale, de stagiaires et de bénévoles**, travaille au siège et dans les pays. Elle se rend régulièrement sur le terrain. Le Conseil d'Administration est constitué de quinze membres. L'Assemblée générale réunit chaque année environ quatre-vingt adhérent.e.s.

2. Contexte

A sa création, Agir ensemble était dotée de fonds propres importants attribués par l'Agence de tourisme solidaire « ARVEL » qui permettaient une flexibilité dans le choix des actions à financer. 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 co-opératrice de projets, toujours au bénéfice des associations et défenseur.e.s locaux pour les droits humains. A partir de 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). En 2021, au cours de la dernière année du précédent plan stratégique, il est apparu nécessaire de travailler en profondeur l'intégralité des processus « métiers » pour gagner en qualité dans les projets et dans la collaboration avec les partenaires.

Après avoir accru sa visibilité et sa crédibilité, la qualité et la redevabilité du travail mené autour de son « cœur de métier », Agir ensemble souhaiterait à présent améliorer de manière substantielle l'organisation et la gestion des ressources humaines. Ce changement d'échelle pour Agir ensemble tant sur le plan organisationnel, opérationnel et financier s'inscrit dans son nouveau plan stratégique 2022-2025. L'accroissement de l'activité et de l'effectif demande de repenser l'organisation et la gestion des ressources humaines pour mieux accompagner cette transformation rapide. Consciente des forts enjeux de professionnalisation des RH, Agir ensemble a sollicité récemment un appui d'une consultance spécialisée en RH pour réaliser un diagnostic sur la « Fonction RH » qui a permis d'analyser le fonctionnement global des RH, ses forces et ses limites.

3. Objet de la mission

L'objectif général est l'élaboration et l'accompagnement au déploiement d'une stratégie « *ressources humaines* » en vue de professionnaliser l'organisation et la gestion des RH en lien avec le plan stratégie « *Horizon 2025* ».

Les **objectifs spécifiques** de cette action sont à deux niveaux :

- Élaborer une stratégie RH et son plan d'actions ;
- Accompagner l'adaptation de l'organisation et de la gestion des RH à l'évolution de l'association.

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

Sur la base des résultats de la phase 1 (diagnostic) réalisée sur la période d'avril à juillet 2023, le Conseil d'Administration et la Direction générale souhaitent, à travers le dispositif FRIO, être appuyés sur une durée minimale de 12 mois par une consultance extérieure pour élaborer une stratégie et politique RH puis accompagner la mise en œuvre des actions prioritaires ainsi que le processus de changement.

Les activités seront menées d'août 2023 à juillet 2024, de manière participative et incrémentale, en plusieurs phases :

- une **phase préalable** de contractualisation avec le dispositif FRIO et la consultance ;
- une **première phase** d'élaboration puis d'adoption d'une stratégie RH, afin d'initier le processus de changement. Cette stratégie sera co-construite via un atelier avec l'équipe d'Agir ensemble. Un plan d'action pluriannuel sera également élaboré ;
- une **deuxième phase** de mise en place des actions prioritaires au changement telles qu'un nouveau modèle organisationnel et de gestion RH sera pensé pour répondre au plan stratégique « *Horizon 2025* ». Cela passera notamment par la révision de l'organigramme, la création ou la mise à jour des fiches métiers et de postes, la répartition managériale en travaillant sur des scénarii qui prennent en compte le modèle économique, l'établissement d'un document RACI pour chaque pôle, la formation et l'outillage des personnes en situation de management intermédiaires, l'identification d'un outil de gestion RH, l'intégration durable de la gestion des RH dans l'organisation, etc.

Chronologie et titre des activités à réaliser	Actions à réaliser (non exhaustives)	Parties prenantes
<u>3^{ème} trimestre et 4^{ème} 2023</u> : Elaborer une stratégie RH et son plan d'actions	<ul style="list-style-type: none"> • Atelier de co-construction de la stratégie RH et du plan d'actions • Adoption et appropriation de la stratégie RH et plan d'actions 	Groupe de pilotage Equipe Bureau / CA Consultance
<u>4^{ème} trimestre 2023 et 1^{er} semestre 2024</u> : Accompagner l'organisation et de la gestion des RH	<ul style="list-style-type: none"> • Création d'un nouvel organigramme • Réactualisation des fiches métiers • Création des fiches de postes • Répartition managériale & scénarii • RACI, liens hiérarchiques et fonctionnels • Formation en management intermédiaire • Identification et installation de l'outil de gestion RH • Intégration durable de la gestion RH dans l'organisation • ... 	Groupe de pilotage Bureau Equipe Consultance

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 opérationnelle composée de quinze salarié.e.s mais aussi les vingt assistant.e.s seront associé.e.s à la démarche. Puis, le Bureau et le Conseil d'administration seront parties prenantes car ils devront prendre les décisions, établir les axes prioritaires et approuver les activités menées. Et bien sûr, l'équipe FRIO et la consultance seront parties prenantes de ce projet, de part de leur engagement et leur accompagnement tout au long de cette action. L'action prévue s'inscrira sur une durée de plusieurs mois (environ 12 mois). Elle sera pilotée par un COPIL composé de six personnes : le délégué général (chef de projet), trois membres du pôle administratif et financier, la chargée des subventions et SERA ainsi que la représentante du personnel. Le COPIL se réunira au moins une fois par mois pour suivre l'évolution de l'action et son impact auprès des membres de l'équipe. Ce COPIL rendra compte au Bureau et au CA, qui évaluera la progression tout au long de l'action, et apportera sa validation à chaque grande étape de l'accompagnement.

5. Production des livrables

- ✓ Une stratégie RH ;
- ✓ Une politique RH (plan d'actions pluriannuel).

6. Profil de la consultance

Agir ensemble recherche une consultance semi-directive, c'est-à-dire qui apporte une approche active dans la réalisation de la stratégie, et innovante dans les propositions ; **une consultance compétente en matière de construction de stratégie RH mais aussi d'accompagnement de modèle organisationnel et de gestion des RH**, 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 qualité d'animation de groupe en vue de fédérer et d'impliquer tous les acteurs autour du projet.

Les compétences de la consultance dans le domaine du genre et de l'égalité professionnelle seront valorisées.

Qualités recherchées :	Compétences recherchées :
<p style="text-align: center;">Bon relationnel Esprit de groupe Force de proposition</p>	<p style="text-align: center;">Expertise en RH Accompagnement au changement Connaissance du milieu associatif</p>

7. Calendrier prévisionnel de réalisation de l'action

La consultance externe devra être au minimum de vingt (20) jours et étalée sur douze (12) mois :

✓ **Juillet - août 2023**

Publication de l'appel d'offres, sélection consultance, contractualisation ;

✓ **Août - septembre 2023**

Cadrage de la consultance, revue documentaire, analyse du diagnostic, entretiens ;

✓ **Sept - octobre 2023**

Atelier de co-construction de la stratégie RH et du plan d'actions, rédaction et adoption ;

✓ **Octobre 2023 - Juillet 2024**

Accompagnement d'actions concrètes « modèle organisationnel et gestion RH » ;

✓ **Juillet 2024**

Achèvement de l'action de 12 mois après le lancement et séminaire bilan.

8. Modalités de remise des propositions

Les prestataires intéressé.e.s enverront une proposition constituée des éléments suivants :

- Un CV du - de la candidat.e à la consultance et, le cas échéant, d'une présentation de l'organisation dont elle dépend ;
- Un offre technique qui détaille la compréhension de la mission, 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) ;
- Les disponibilités du - de la consultant.e durant les mois de août 2023 à juillet 2024 ;
- Le devis ne pourra pas dépasser le montant total de **24 000 euros TTC** pour l'ensemble de la prestation (honoraires, frais de transport, de restauration et de séjour inclus).

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

p.morie@aedh.org

Au plus tard le :

30/07/2023 à 20h00 (heure de Paris)

Sous la référence :

Organisation_RH_AgirEnsemble_2023