

## Termes de référence - FIDH « - **Accompagnement à la Révision du Modèle Economique de la FIDH** »

### 1. L'organisation

La FIDH est une ONG internationale de défense des droits humains, tous les droits humains : civils, politiques, économiques, sociaux et culturels, tels qu'ils sont énoncés dans la Déclaration universelle des droits de l'Homme et pour tout le monde. Elle a été créée en 1922 par la ligue française des droits de l'homme (la LDH) et s'est fortement développée ces 25 dernières années puisqu'elle compte aujourd'hui 192 organisations membres localisées dans 117 pays. Elle va fêter en 2022 ses 100 ans et elle est à cet égard la plus vieille organisation internationale de défense des droits humains et la seule française.

La FIDH est une organisation unique puisqu'il s'agit d'une fédération dont les membres sont des organisations locales de la société civile, travaillant toutes sur les droits humains de façon générale et étant reconnues comme un acteur majeur dans leur pays. Elle est animée par un Bureau international (BI) - composé d'une présidente (actuellement Alice Mogwe qui dirige une organisation au Botswana), de 15 vice-présidents et de 5 secrétaires généraux, et d'un trésorier, qui se réunit 3 fois par an. Le bureau exécutif (BE), constitué par les Secrétaires généraux, se réunit tous les mois.

Le siège de la FIDH, appelé « Secrétariat international », est basé à Paris. La FIDH a également des bureaux à Genève, Bruxelles, La Haye, Bangkok et Tunis.

La FIDH travaille toujours en lien avec ses organisations membres mais peut également être amenée à travailler avec d'autres partenaires non-membres de la FIDH. Les actions de la FIDH menées avec ses organisations membres et partenaires reposent sur trois orientations stratégiques : la défense de la liberté d'action des défenseurs des droits de l'Homme, la défense de l'universalité des droits et la lutte pour l'effectivité des droits. La FIDH travaille sur 5 grandes priorités : la défense des défenseurs, la lutte contre l'impunité, les droits des femmes, les entreprises et les droits humains et l'État de droits.

La FIDH dispose d'une boîte à outils large pour répondre aux différentes demandes et besoins de ses membres. Elle mène des enquêtes sur le terrain et fait de la documentation en cas de situation de violations des droits humains. Elle publie des rapports qu'elle utilise pour mener des activités de plaidoyer et porter la voix de ses membres auprès des institutions onusiennes à Genève, auprès de l'Union européenne ou Conseil de l'Europe à Bruxelles et auprès de l'Union Africaine en Éthiopie. La FIDH vient également en soutien direct à des défenseurs des droits humains ou auprès d'organisations menacées à travers des subventions. La FIDH mène également de nombreuses actions de communication à destination des médias, des décideurs ou du grand public. Enfin la FIDH s'est dotée d'un instrument juridique, le Groupe d'actions judiciaires (GAJ) qui lui permet de mener des actions en contentieux devant les juridictions nationales, régionales ou internationales (Cour

pénale internationale). Ce groupe composé d'une centaine de juristes et avocats bénévoles intervient dans de nombreux pays, en soutien et avec les organisations membres.

C'est cette multiplicité et cette complémentarité d'activités que peut mener la FIDH qui lui permet d'être réactive et de répondre au mieux aux besoins de ses membres en fonction des situations, y compris en cas d'urgence. Quelle que soit l'action menée, elle l'est toujours conjointement avec ses organisations sur le terrain.

## **2. Contexte de la demande**

Le Secrétariat international de la FIDH a été créé en 1992, même si la FIDH existait déjà depuis plus de 80 ans. En 2007 le budget de la FIDH était de 4 millions d'euros dont 3,2 millions d'euros de subventions. Entre 2010 et 2017 son budget a doublé et est passé à 8,8 millions d'euros dont 8 millions d'euros de subventions. Le réseau s'est fortement développé avec l'arrivée de nouvelles organisations membres, et le nombre de salariés a également fortement augmenté (44 postes dans l'organigramme en 2011, 85 en 2021).

Cette croissance rapide s'est accompagnée d'une professionnalisation de la structure mais cette structuration n'a pas toujours été suffisamment pensée, optimisée, et coordonnée. Et dès 2015 la FIDH a commencé à connaître des problèmes financiers. A partir de 2016-2017, la FIDH a fortement ressenti les impacts de cette « crise de croissance », notamment organisationnels, qui s'est notamment traduite par de nombreux départs notamment au niveau de la direction. En 2018, la FIDH a été accompagnée par un Change manager pour réfléchir aux différentes problématiques stratégiques, organisationnelles, RH et financières soulevées par la croissance rapide de la structure ces dernières années et proposer des solutions appropriées en lien avec les moyens de l'organisation.

Plusieurs types de problématiques ont été soulevés pendant cet accompagnement et notamment la nécessité de revoir notre stratégie (2017-2022) à mi-parcours (ce que nous avons fait en 2020) ; Nous travaillons maintenant sur notre prochaine stratégie (2022-2030). ;

Mais ce travail nous a de nouveau convaincus de travailler sur notre modèle économique afin d'avoir une meilleure articulation entre nos activités, la valeur que nous produisons, la façon dont nous la valorisons et la budgétisation.

En effet, le budget de la FIDH est structuré autour de subventions sur programmes (environ 70%) et de fonds flexibles / core fundings (30%). Or nous constatons depuis quelques années une baisse de ces fonds flexibles, une ré-orientation des priorités de nos bailleurs, et une concurrence très importante sur ces fonds. Cette diminution des fonds flexibles modifie notre modèle économique puisque les subventions sur programme poussent la FIDH à se développer sur de nouvelles activités mais ne couvrent pas suffisamment les dépenses de la structure existante. C'est pourquoi nous sommes dans une situation de déficit structurel d'environ 400 000 euros depuis 2 ans.

La FIDH produisant principalement de la matière grise, la part de RH doit être plus importante dans les programmes mais convaincre les bailleurs, souvent eux-mêmes contraints, de cette structure opérationnelle, n'est pas toujours entendable. Pour couvrir ces frais de structure, il faudrait développer plus de programmes ayant une grande flexibilité, renforcer la part des fonds flexibles, ou flexibiliser notre organisation pour pouvoir nous adapter plus agilement aux ressources disponibles. Par ailleurs certaines de nos priorités restent difficiles à faire financer alors qu'elles sont essentielles pour notre fédération (renforcement de notre réseau, gouvernance, fonctions supports).

De plus, et même si nous avons aujourd'hui les financements dont nous avons besoin, la façon dont nous sommes structurés aujourd'hui ne nous permet pas d'avancer sereinement : manque de ressources humaines, surcharge de travail, manque de d'outillage technique qui nous fait perdre en productivité, manque de budget RH, dimensionnement, etc. C'est pourquoi le travail autour de notre valeur et du coût de la production de cette valeur nous paraît également important dans le cadre d'un travail sur le modèle économique. Nous réfléchissons déjà beaucoup à la structure de nos financements et au ratio financements sur programmes versus financement flexibles, avec comme objectif principal de renforcer la part de nos financements flexibles et d'obtenir des financements sur des gros programmes qui couvrent mieux nos RH. Nous négocions aussi beaucoup avec les bailleurs pour expliquer que le travail de la FIDH consiste à produire de la matière grise et que de ce fait notre masse salariale est importante et ne peut être aussi limitée que dans d'autres structures.

Mais nous n'avons pas une démarche systémique et nous manquons d'outils pour élargir cette réflexion à une approche plus globale sur notre proposition de valeur, le mode de production de cette valeur, et l'équation budgétaire. Par exemple : comment couvrir une activité essentielle à notre réseau mais sans financement propre sur cette activité ? Comment renforcer les programmes qui attirent beaucoup de bailleurs (par exemple droits humains et entreprises ou défenseurs) mais sans déséquilibrer complètement les autres bureaux et départements ?

De plus, nous avons commencé à travailler sur notre prochaine stratégie pluriannuelle (2023-2030) - l'actuelle prenant fin en 2022, dont le document devrait être finalisé en septembre 2022 pour la faire valider par notre Bureau International, avant notre congrès en octobre 2022 qui renouvellera la gouvernance. Le dessin de la future stratégie de la FIDH sera une occasion importante pour notre organisation, en ce qu'elle permettra de :

- dresser le bilan de notre dernier Plan Stratégique Pluriannuel (2017-2022)
- réfléchir aux modalités, moyens d'actions et l'impact de notre interaction avec les organisations membres
- réfléchir à notre spécificité en tant que Fédération d'organisations nationales et notre place dans le contexte global des droits humains, regardant plus particulièrement la place des ONG et OING de défense des droits humains ;
- définir les grandes lignes du développement organisationnel du secrétariat international et
- formuler notre vision à l'échéance de 2030, en l'alignant avec le contexte étudié.

Par ailleurs cette nouvelle stratégie nous permettra de nous poser les questions suivantes essentielles : Comment augmenter notre impact, que peut faire la FIDH de nouveau, de différent, de mieux, où doit-elle se positionner pour apporter du changement (TOC), quels sont les nouveaux partenariats, quels sont les nouveaux moyens d'actions à développer y compris dans l'interaction avec les ligues et comment valoriser, développer l'interaction avec les organisations membres qui sont notre ADN en tant que fédération.

Ce prochain Plan Stratégique Pluriannuel se déclinera en 3 parties :

- Qui nous sommes en tant que Fédération et dans notre interaction avec nos organisations ?
- Que souhaitons-nous faire et changer (avec une théorie du changement revisitée) ?
- Comment allons-nous mettre en œuvre cette stratégie ? (objectifs organisationnels et travail autour de notre modèle économique)

L'élaboration de cette stratégie bénéficiera de la diversité de notre mouvement, en incluant organisations membres, salarié.es, membres de notre gouvernance, et partenaires proches.

Même si notre prochaine stratégie sera différente, notamment en termes d'impact de changements attendus, elle ne devrait pas être très différente concernant les priorités sur lesquelles nous souhaitons travailler (sauf à y ajouter les droits numériques par exemple ou l'environnement) et nos moyens d'actions. Il s'agira plutôt pour nous de la présenter de façon différente en valorisant notamment le travail de renforcement des capacités que nous menons avec nos organisations et qui ne ressort pas actuellement en tant que tel dans notre stratégie et en revoyant tout notre wording et présentation.

C'est pourquoi il nous semble important en parallèle de travailler sur l'opérationnalisation de cette stratégie et donc sur notre modèle économique et sur les différents scénarios envisagés. Nous pensons donc que la demande de soutien faite au Frio s'inscrira dans un bon tempo.

### **3. Objectif et résultats attendus du projet**

Permettre à la FIDH d'identifier le modèle économique lui permettant de fonctionner de façon pérenne et de se projeter dans le futur prenant en compte de ses spécificités, sa valeur et l'environnement dans lequel elle évolue (notamment les contraintes externes existantes)

### **4. Résultats attendus et livrables**

**Sous objectif et livrables 1** - Analyser le modèle actuel, y compris la construction du budget de l'organisation, ses principaux revenus et dépenses. Sur la base d'une analyse documentaire,

d'entretiens salariés, CAC et membres du bureau international (trésorier, présidente et un autre membre à déterminer)

**Sous objectif et livrables 2** – S'alimenter de la réflexion en parallèle sur le modèle fédératif de la FIDH et comprendre comment il impacte le modèle économique de l'organisation.

**Sous objectif et livrables 3**- Analyser le contexte externe, notamment les menaces et les opportunités pour la FIDH. Sur la base de recherches, l'analyse des modèles d'autres structures comparables (fédérations, ONG internationales), d'entretiens avec d'autres ONGs et partenaires et bailleurs.

**Sous objectif et livrables 4** - Développer des scénarios de modèle qui permettraient à la FIDH de poursuivre de façon pérenne et efficace la mise en œuvre de sa stratégie. Avec la création d'un groupe de travail, élaboration et étude des options, des avantages et inconvénients.

**Sous objectif et livrables 5** - Formuler un plan d'action pour une transition vers un modèle adapté à notre structure. Elaboration d'un plan d'action comprenant un retroplanning, les actions, les responsabilités et les ressources pour la suite

L'un des enjeux pour nous est d'être inclusif mais compte-tenu de notre structure complexe nous devons équilibrer les temps d'échange, en tenant compte de nos contraintes notamment du fait que nos organisations sont sur 3 continents avec des décalages et des langues différentes et ne sont pas impliqués sur les questions financières de la FIDH, des salariés qui sont déjà très chargés et seront impliqués en parallèle dans la préparation de la prochaine stratégie, et des membres du bureau international pas très impliqués sur cette question du modèle économique.

Ce travail autour du modèle économique est attendu, chacun.e peut en avoir une compréhension différente de ce que cela veut dire, y compris au sein de notre Codir. Ce que tout le monde reconnaît c'est que notre modèle actuel n'est sans doute plus adapté et qu'il faut le faire évoluer.

Nous souhaitons que la consultance puisse intégrer cette dimension de conduite du changement.

## 5. Modalités d'intervention

Un comité de pilotage comprenant des membres de la direction (DAF, Directrice du développement, Direction des opérations, Direction générale), de notre bureau international (Trésorier) et de 1 ou 2 salariés impliqués dans la construction de programme sera mis en place. Ce Comité s'assure du respect du calendrier et de la validation des documents produits à chaque étape. Le Comité pourra se faire conseiller par des personnes extérieures (ONG ou entreprise) ayant déjà eux-mêmes réfléchi à leur modèle économique.

Des membres du bureau international notamment le trésorier seront inclus dans le comité de pilotage et le Bureau international devra valider les différents scénarii élaborés.

## 6. Profil attendu de la consultance

Un-e expert-e sur la question de l'analyse financière et de la construction d'un modèle économique nous permettra de prendre du recul, du temps d'analyse et de la réflexion.

Il/elle a une très bonne connaissance des ONG internationales, de leur mode de fonctionnement et de leurs contraintes économiques et organisationnelles.

Il/elle nous challengera sur notre modèle actuel en partageant notamment son expérience avec des organisations similaires à la FIDH.

Il/elle apportera de la méthodologie et une approche inclusive participative à ce travail de réflexion et de production. Il serait intéressant pour nous d'avoir une personne ayant une expertise dans les pays anglo-saxons. Nécessité pour la personne de parler anglais.

## 7. Durée de la mission et modalités financières

Les offres financières ne devront pas excéder 33 000 € TTC. Le prestataire retenu devra détailler les différents coûts liés à sa prestation (honoraires, frais de déplacements, autres, etc.).

Cet accompagnement étant financé dans le cadre du dispositif Frio (Fonds de renforcement institutionnel et organisationnel), un temps de bilan est à prévoir à l'issue de la mission

## 8. Calendrier de réalisation de l'action

Activités	Mois
Lancement de la consultance	fév 2022
Analyse modèle économique actuel	Février-Mars 2022
Analyser le contexte externe	Avril-Mai 2022
Elaboration de scénarii	Juin-Sept.2022
Elaboration d'un plan d'actions	Oct-décembre 2022
Validation par le bureau international	Décembre 2022 (en même temps que notre stratégie 2023-2030)

## 9. Modalités de remise des propositions

Merci d'envoyer avant le **15 février 2022**, à Anne Arnold, Directrice Financière ([aarnold@fidh.org](mailto:aarnold@fidh.org)), et Lisa Smith, Directrice du Fundraising ([lsmith@fidh.org](mailto:lsmith@fidh.org)), un dossier de candidature comprenant :

- la proposition technique et financière du prestataire
- un CV actualisé
- des références
- tout autre élément jugé utile