

Termes de référence

Redéfinir la gouvernance exécutive du secrétariat de la FIACAT

1. Présentation de l'association et du contexte

a. Présentation

La Fédération Internationale des ACAT, fondée en 1987, est une ONG internationale engagée dans la lutte pour l'éradication de la torture et l'abolition de la peine de mort. Elle regroupe 28 associations nationales, les ACAT, opérant sur trois continents.

La force d'action de la FIACAT repose avant tout sur son réseau. Ce réseau est entendu à la fois comme celui qui relie les ACAT entre-elles mais aussi ce qui les relie avec les autres ONG nationales. L'ancrage local est reconnu comme fondateur de la légitimité et de la pertinence de l'action de la fédération et de son réseau.

- La FIACAT représente ses membres auprès des organismes internationaux et régionaux

Elle bénéficie du Statut consultatif auprès des Nations Unies (ONU), du Statut participatif auprès du Conseil de l'Europe et du Statut d'Observateur auprès de la Commission africaine des droits de l'homme et des peuples (CADHP). La FIACAT est également accréditée auprès des instances de l'Organisation internationale de la Francophonie (OIF).

En relayant les préoccupations de terrain de ses membres devant les instances internationales, la FIACAT vise l'adoption de recommandations pertinentes et leur mise en œuvre par les gouvernements. La FIACAT concourt à l'application des Conventions internationales de défense des droits humains, à la prévention des actes de torture dans les lieux privés de liberté, à la lutte contre les disparitions forcées et au combat contre l'impunité. Elle participe également à la lutte contre la peine de mort en incitant les États à abolir cette disposition dans leur législation.

- La FIACAT renforce les capacités de son réseau de trente ACAT

La FIACAT aide ses associations membres à se structurer. Elle soutient le processus qui fait des ACAT des acteurs de poids de la société civile, capables de sensibiliser l'opinion publique et d'avoir un impact sur les autorités de leur pays.

Elle contribue à faire vivre le réseau en favorisant les échanges, en proposant des formations régionales ou internationales et des initiatives communes d'intervention. Ainsi, elle soutient les actions des ACAT et leur apporte un relais sur le plan international.

Son caractère international facilite les actions des ACAT et renforce leur légitimité auprès des autorités. Son public cible comprend les membres des associations affiliées, les experts des droits humains, les autorités politiques, judiciaires et pénitentiaires, ainsi que les médias et les ONG.

La FIACAT intervient dans les pays où une ACAT est active, principalement en Europe et en Afrique subsaharienne. Elle a connu une croissance significative depuis sa création, passant de 10 à 26 ACAT affiliées. Avec l'expansion du réseau, le secrétariat de la FIACAT est passé de deux à neuf salariés et son budget annuel a augmenté pour atteindre environ 1 150 000 € avec une part croissante de financements publics et privés sur projets.

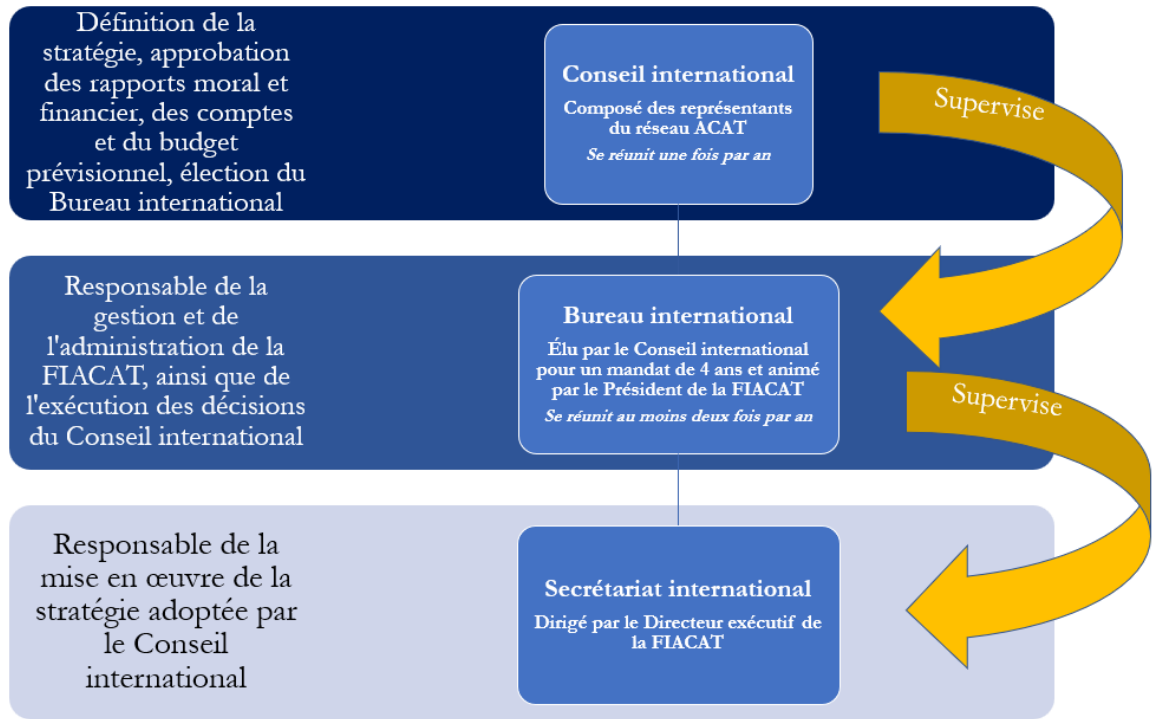
Le Conseil International (Assemblée générale regroupant toutes les ACAT affiliées) de la FIACAT se réunit annuellement pour approuver les rapports d'activités et les comptes et élire les membres du Bureau International et le président pour un mandat de 4 ans. Le Bureau international est composé d'au moins six membres dont le

Président et le Trésorier et est chargé de la gestion et de l'administration de la FIACAT. Un nouveau Bureau international de 8 membres a été élu le 3 juin 2024 pour un mandat de 4 ans.



Organigramme de la FIACAT

décembre 2023



b. Contexte

En 2021-2022, un accompagnement FRIO qui portait sur la conduite du changement pour mieux mettre en œuvre le plan stratégique 2020-2024 de la FIACAT a permis de préparer les conditions du renforcement du réseau dans son ensemble pour s'adapter aux attentes et besoins de ses membres et aux nouveaux défis internationaux de la prochaine décennie. Il a permis de partager les analyses et les propositions issues de cet accompagnement selon les priorités et capacités d'opérationnalisation de la FIACAT. Dans le cadre de ce processus, 4 grandes dimensions ont été débattues, analysées et ont fait l'objet de propositions stratégiques opérationnelles après des travaux avec l'ensemble du mouvement de la FIACAT :

1. L'identité partagée du mouvement FIACAT ;
2. Les relations entre les membres et la fédération et les capacités d'actions collectives ;
3. Les priorités et les modes opératoires thématiques et géographiques ;
4. La question des ressources financières de la FIACAT.

Ces 4 axes structurants ont permis au réseau une appropriation collective, la mise en place d'une stratégie au service des membres du réseau conforme aux priorités et modes opératoires choisis par les ACAT. Les ressources financières ont été développées pour renforcer l'animation du réseau de la FIACAT, mieux soutenir les ACAT matériellement et dans le renforcement de leurs capacités afin de garantir leur action dans la durée, encourager les coopérations entre elles et leur permettre des opportunités de rencontre, rééquilibrer et éventuellement ouvrir les géographies d'action, répondre aux nouveaux enjeux et augmenter l'indépendance de la FIACAT.

Afin de mieux répondre à cette stratégie de la FIACAT et à l'évolution significative du secrétariat international, le Bureau international a accepté une refonte du fonctionnement du Secrétariat fin 2022. A l'initiative du Directeur exécutif, il a été proposé de fonctionner par pôle avec des sous directions afférentes afin d'assouplir la verticalité

Coordination SUD

14 passage Dubail - 75010 PARIS

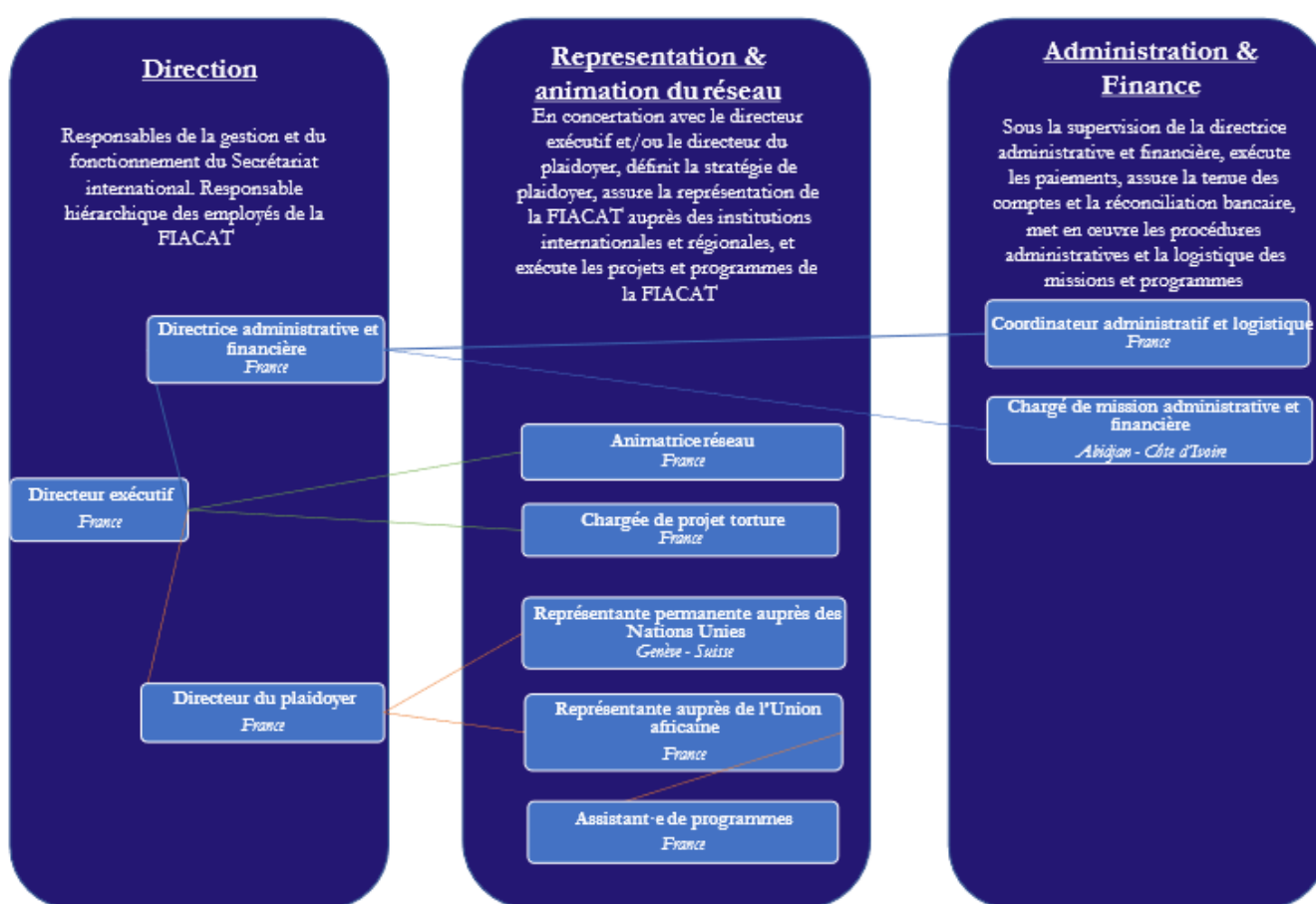
Tél : 01 44 72 93 72

www.coordinationsud.org

et le monopole des responsabilités pour une seule personne. Ainsi, le Secrétariat International est aujourd'hui divisé en 3 pôles :

- le pôle des programmes et de l'animation du réseau sous la tutelle du Directeur exécutif,
- le pôle administratif et financier placé sous la responsabilité de la Directrice administrative et financière qui veille à la bonne gestion des programmes et de la trésorerie de la FIACAT conformément aux exigences des bailleurs institutionnels et accompagne les ACAT dans la mise en oeuvre des projets.
- Le pôle plaidoyer et représentation, sous la responsabilité du Directeur du plaidoyer qui veille à la coordination des activités et stratégies de plaidoyer des membres de l'équipe auprès des différents mécanismes en charge de la promotion et de la protection des droits humains.

Ce modèle permet une décentralisation des responsabilités et de gagner en efficacité dans le processus de mise en œuvre des activités et des décisions ; il nécessite cependant des efforts de coordination et communication entre les pôles.



L'équipe du secrétariat ne travaille pas sur le même site : une personne est basée à Genève pour représenter les ACAT auprès des Nations unies, un membre de l'équipe est basé en Côte d'Ivoire et accompagne les ACAT d'Afrique sur les aspects comptables et administratifs et trois membres de l'équipe (dont deux membres de direction) travaillent en télétravail depuis Bordeaux, la Charente maritime ou la Normandie.

Un processus de réorganisation du Secrétariat international a eu lieu en interne en 2023 pour accompagner la création de l'équipe de direction et des échelons de management intermédiaires en décembre 2022. Il a permis de clarifier les rôles de chacun.e et de reformuler les fiches de postes avec les membres de l'équipe lors de plusieurs consultations et séances de réflexion collective. Dans le même temps, l'organigramme de la FIACAT a été clarifié, une grille salariale a été adoptée par le Bureau international en novembre 2023, une politique relative à la prévention et au traitement des agissements de harcèlements et des violences sexistes et sexuelles a été

adopté en avril 2024 et le secrétariat travaille actuellement à l'identification des risques pouvant entraver le bien-être au travail dans le contexte de la protection internationale des droits humains.

Bien que l'équipe soit très stable et composée de salarié.e.s fortement engagé.e.s, le renouvellement partiel de l'équipe du secrétariat en 2023 a permis de comprendre que certaines fiches de postes étaient plus liées aux compétences et au caractère de la personne qui occupait le poste depuis plusieurs années qu'à un rôle au service de la FIACAT et de son réseau. Il est apparu un besoin de redéfinir les rôles au sein du secrétariat et les personnes afférentes à ces rôles afin de permettre une compréhension claire des processus de communication et de décision interne pour une personne prenant son poste.

Comme de nombreuses actions de la FIACAT sont transversales à plusieurs postes, tâches ou fonctions, le secrétariat de la FIACAT a estimé le besoin d'un accompagnement extérieur pour clarifier sa gouvernance exécutive afin de travailler de la façon la plus efficace possible pour mieux répondre aux attentes du réseau et que chacun des salarié.es se sentent à la fois responsabilisés sans s'immiscer dans les fonctions des autres.

2. Objet de la mission

a. Objectifs

Objectif général : Définir et produire un nouveau modèle de gouvernance exécutive du secrétariat de la FIACAT qui puisse évoluer dans le temps.

Objectif spécifique : Définir et expliciter les rôles au sein du secrétariat de la FIACAT et les personnes afférentes à ces rôles, ainsi que les modalités de fonctionnement associées.

b. Résultats attendus :

1. Les rôles au sein du secrétariat de la FIACAT et les personnes afférentes à ces rôles sont définis.

Pour chaque rôle :

- la définition de sa raison d'être et ses principales redevabilités et les attendus de la FIACAT envers le rôle ;
 - Les domaines d'autorité, c'est-à-dire les champs de décision/intervention relevant de chaque rôle ;
 - Les règles ou politiques de fonctionnement, i.e. les autorisations et contraintes de fonctionnement identifiées au sein du secrétariat de la FIACAT.
2. Les processus de décision sont clarifiés et un modèle de gouvernance exécutive est élaboré collectivement et produit pour permettre un fonctionnement efficace du secrétariat.
 3. Les membres du secrétariat sont formés aux mécaniques de la gouvernance partagée afin d'assurer un fonctionnement efficace de la FIACAT.
 4. L'équipe de direction bénéficie d'un coaching.

c. Activités envisagées :

1. État des lieux et collecte de données

- Cadrage avec le Bureau international de la FIACAT et l'équipe du secrétariat
- Diagnostic du fonctionnement du secrétariat de la FIACAT
- Élaboration et définition d'un modèle de gouvernance exécutive

2. Opérationnalisation et appropriation par le secrétariat de la FIACAT

- Animation d'une retraite d'une journée du secrétariat
- Accompagnement dans l'opérationnalisation et de l'appropriation des processus de décision

3. Consolidation

- Coaching de l'équipe de direction de la FIACAT

Coordination SUD

14 passage Dubail - 75010 PARIS

Tél : 01 44 72 93 72

www.coordinationsud.org

- Temps de suivi après l'accompagnement afin de maintenir la continuité, la dynamique et le suivi des équipes de management dans cette nouvelle organisation.

3. Durée de la mission et modalités financières

Les propositions financières de la consultance devront s'inscrire en dessous d'un plafond maximum de **21 000 € TTC (vingt et un mille euros)** et distingueront les dépenses forfaitaires (honoraires et *per diem*) des dépenses à justifier (voyages et déplacements, etc.). Tous les autres coûts non prévus – quelle que soit leur nature – resteront à la charge de la consultance.

Le dossier fait l'objet d'un cofinancement Fonds de renforcement institutionnel et organisationnel (FRIO) de Coordination SUD, soutenu par l'Agence Française de Développement et le MEAE. À ce titre, un bilan tripartite ONG, consultance et chargé-e de mission FRIO est à prévoir à l'issue de la mission.

4. Modalités d'intervention

Le pilotage du projet sera assuré par le Directeur exécutif de la FIACAT, avec notamment le suivi de la consultance, l'organisation des temps de travail, le suivi des livrables.

La sélection des candidatures de consultance sera assurée par trois membres du Bureau international de la FIACAT conformément aux procédures internes de la fédération et en concertation avec le chargé-e de mission FRIO.

Un comité de pilotage, composé de l'équipe de direction de la FIACAT, de deux à trois membres du Bureau international sera mobilisé aux moments-clés : temps de cadrage nécessaire au diagnostic, finalisation des livrables, temps de suivi après l'accompagnement.

L'ensemble du Bureau international de la FIACAT sera impliqué lors de la consolidation de la gouvernance exécutive afin d'éventuellement l'amender et de l'adopter.

5. Production des livrables

- un modèle de gouvernance exécutive évolutif est produit pour le secrétariat de la FIACAT
- les règles de ressources humaines de la FIACAT sont amendées pour adoption par le Bureau international
- les fiches de poste sont révisées si nécessaire.
- les membres de l'équipe de direction sont renforcés et accompagnés individuellement et collectivement au management d'équipe.
- Une restitution est faite au Bureau international de la FIACAT.

6. Profil de la consultance

- Bonne connaissance du secteur de la solidarité internationale et si possible des droits humains ;
- Bonne connaissance de la gouvernance exécutive des associations ;
- Compétences en organisation et en développement relationnel, en ressources humaines, en accompagnement des organisations et des institutions sur les modèles de gouvernance, les modèles de prise de décision, le management intégratif, la gestion du stress et l'intelligence collective, une connaissance de l'holocratie est un plus ;
- Capacités d'écoute, de pédagogie et d'animation de processus participatif ;
- Compétences en coaching.

Une équipe d'évaluation est bien évidemment envisageable.

La consultance ne devra pas avoir été directement impliqués dans la conception et / ou la mise en œuvre des actions de la FIACAT.

7. Calendrier de réalisation de l'action

Activités	Mois n° 1	Mois n° 2	Mois n° 3	Mois n° 4	Mois n° 5	Mois n° 6	Mois n° 7	Mois n° 8	Mois n° 9	Mois n° 10	Mois n° 11	Mois n° 12
Cadrage	■											
Diagnostic		■	■									
Élaboration et définition d'un modèle de gouvernance interne			■	■	■							
Accompagnement dans l'opérationnalisation des processus de décision					■	■						
Coaching de l'équipe de direction de la FIACAT						■	■	■	■	■	■	
Restitution des travaux au Bureau international								■				
Temps de suivi après l'accompagnement												■

8. Modalités de remise des propositions

Les documents à soumettre sont :

- Le curriculum vitae des membres de l'équipe de consultance ;
- une note de 5 pages maximum avec des propositions de méthodologie abordant la compréhension de la commande, les propositions de méthodologie, la proposition d'organisation de la mission (calendrier) et le budget ;
- une offre financière qui devra distinguer les dépenses forfaitaires (honoraires et *per diem*) des dépenses à justifier (voyages et déplacements, etc.)
- des références sur la mise en œuvre de missions similaires.

Personne à contacter : Lionel Grassy, Directeur du plaidoyer de la FIACAT (l.grassy@fiacat.org tel. +32 470 92 85 10).

Les candidatures devront être envoyées par email à l'adresse suivante : appels@fiacat.org **avant le 31 août, 23h59** heure de Paris