

Termes de Référence (TDR) pour accompagner l'association Ensemble contre la peine de mort (ECPM) à améliorer son organisation interne

1. Présentation de l'association et du contexte

Présentation de l'association

ECPM née en 2000, est devenue en une vingtaine d'années une association pivot dans le soutien aux acteurs locaux et le développement d'un plaidoyer concerté en faveur de l'abolition de la peine de mort.

Elle développe sa stratégie associative selon 5 axes majeurs :

- La fédération des acteurs de l'abolition qui s'illustre plus particulièrement par l'organisation triennale des Congrès mondiaux et régionaux contre la peine de mort ;
- Le renforcement des capacités des acteurs de l'abolition dans une quinzaine de pays maintenant la peine capitale ;
- Un plaidoyer multiforme au sein des instances internationales et régionales et au niveau local ;
- L'éducation des citoyens, et en particulier des jeunes, aux valeurs des droits humains et de l'abolition de la peine de mort ;
- Le travail pour rendre sa gouvernance agile et son organisation soutenable, en adéquation avec le projet associatif.

L'association s'adresse aux gouvernements, aux institutions internationales, aux organisations de la société civile et aux citoyens, particulièrement les jeunes, afin de les mobiliser dans le combat abolitionniste.

L'association est active dans de nombreux pays, et plus particulièrement en Afrique du Nord, en Asie du Sud Est et au Moyen-Orient, où la peine de mort est encore soit appliquée soit présente dans le code pénal.

ECPM fonctionne avec une gouvernance classique composée d'une Assemblée générale annuelle, d'un Conseil d'administration qui définit les grandes orientations stratégiques et d'un bureau. Les activités sont mises en œuvre par une équipe composée d'une quinzaine de permanents et des renforts ponctuels lors des cycles triennaux de préparation des Congrès, sans représentation en région ni à l'international.

Les principaux bailleurs de fonds d'ECPM sont en grande majorité des institutions publiques (Union européenne, agences de coopération, AFD) et quelques organisations privées (fondations et barreaux d'avocats), représentant environ 97% de ses ressources.

Historique et principales évolutions amenant à la problématique actuelle

ECPM connaît depuis sa création une croissance et une professionnalisation continue, ponctuées de différents défis organisationnels qu'elle a su relever, notamment grâce au soutien du fonds FRIO.

2000-2009. Naissance de l'association et création des Congrès mondiaux et Coalition mondiale contre la peine de mort. Lors de ses trois premières années d'existence, l'association crée les Congrès mondiaux contre la peine de mort (2001, Congrès qu'elle continue d'organiser tous les 3 ans) et la Coalition mondiale contre la peine de mort (2003) qu'elle administre en tant que secrétariat exécutif durant une dizaine d'années. Deux programmes phares qui constituent pendant une dizaine d'années la grande majorité de son activité.

www.ecpm.org

Adresse : 62 bis avenue Parmentier,
75011 Paris, France

Tel : +33 1 57 63 03 57 • Fax : + 33 1 80 87 70 46
Email : ecpm@ecpm.org

Association loi 1901
SIRET 433 508 314 00062 • APE 9499Z

 /AssoECPM

 @ECPM_asso

 @AssoECPM

 /company/ensemble-contre-la-peine-de-mort

 /ECPMassociation

2009 à 2013 : Autonomisation de la Coalition mondiale, clarification du projet associatif d'ECPM amenant une forte croissance. En 2009, ECPM fait appel au fonds FRIO¹ de Coordination-SUD afin de clarifier sa stratégie associative. La demande est motivée par l'autonomisation de la Coalition mondiale. Le travail engagé permet à ECPM de clarifier son identité et sa stratégie d'action en complémentarité de la Coalition mondiale, et ainsi de gagner en notoriété et en cohérence. A la suite de ce travail, l'association connaît une phase de croissance et de diversification de ses activités comme de ses ressources. Le projet associatif s'enrichit de deux axes majeurs : le Renforcement des acteurs locaux dans les pays non abolitionnistes, l'Education à la citoyenneté et à la solidarité internationale (ECIS). La structure RH d'ECPM évolue en conséquence passant de 3 à 7 permanents et l'équipe temporaire en charge de la mise en œuvre du programme Congrès s'étoffe elle aussi, d'édition en édition.

2013 à 2015 : Refonte de la gouvernance et du fonctionnement d'ECPM en réponse à une crise de croissance. Cette phase de croissance rapide amène l'association à questionner sa gouvernance et son fonctionnement au cours de la période 2013-2015. ECPM fait alors appel une deuxième fois au FRIO. Le travail accompli permet à l'association de clarifier son mandat et ses valeurs, de refondre ses statuts et son règlement intérieur, d'affiner les niveaux de responsabilités et de redevabilité CA-Bureau-direction. Si les équipes et le CA en sortent renforcées et si la création d'un comité de direction permet d'optimiser l'organisation interne, la décennie suivante verra le système organisationnel d'ECPM mis en place atteindre ses limites.

2015-2024 : Développement et professionnalisation d'ECPM sur tous les plans et montées en complexités des enjeux. La décennie écoulée voit l'association continuer de se développer et se professionnaliser sur tous les plans. Deux nouveaux axes stratégiques – Plaidoyer en faveur de l'abolition ; Gouvernance et organisation – sont créés tandis que les programmes internationaux et d'éducation capitalisent sur une décennie de mise en œuvre pour diversifier leur périmètre géographique et accroître l'impact de leurs actions auprès des publics cibles. Le budget global moyen de l'association continue de progresser tout comme ses partenariats institutionnels. L'association se dote d'un CSE puis d'une première politique des Ressources humaines. La structure RH continue d'évoluer passant à une quinzaine de permanents. Cette période voit aussi le départ des administrateurs.trices historiques (dont celui du Président fondateur en 2019) et donc le renouvellement des instances de l'association.

Contexte dans lequel intervient la consultation et enjeux

Cette professionnalisation d'ECPM va de pair avec celle du secteur associatif, et amène dans son sillage l'association à se confronter et à relever différents défis, communs au secteur ou plus spécifiques à l'association, et qui interrogent la soutenabilité de son modèle organisationnel :

- Montée des exigences sur les questions éthiques et transversales : le secteur associatif continue d'évoluer accordant de plus en plus de place aux questions liées à la qualité de vie au travail et aux questions éthiques, tandis que l'apparition massive du télétravail a bouleversé nos organisations. Face à ces évolutions rapides et multiformes, ECPM souhaite renforcer ses capacités à organiser des réponses efficaces et systémiques.
- Complexité croissante des exigences administratives et financières : La dépendance d'ECPM aux financements institutionnels (97 % du budget) impose un suivi rigoureux et une gestion de plus en plus complexe des partenariats et des obligations légales, d'autant plus dans un contexte de tension sur les recrutements, laissant le pôle administratif et financier souvent en sous-effectif.
- Tensions internes et clarification des responsabilités : La montée en puissance de l'organisation a généré des zones de flou sur les rôles, des tensions entre les pôles, et un besoin de clarifier les processus décisionnels.

¹ Fonds de renforcement institutionnel des organisations

Ces tensions ont aussi mis en avant des différences de vision et d'attentes sur le fonctionnement, le pilotage et la communication interne et révélé des besoins et envies de changement partagés.

- Fidélisation et possibilité d'évolution : les difficiles perspectives d'évolution pour les salarié.e.s et l'usure relative du comité de direction - en poste depuis une quinzaine d'années et cumulant fonctions managériales et opérationnelles- nécessitent une révision des responsabilités comme des parcours professionnels possibles.
- Culture d'entreprise à renforcer : Bien qu'il existe un fort attachement au mandat d'ECPM, la culture d'entreprise chez ECPM mérite d'être repensée, notamment via des temps de partage formalisés et plus inclusifs, pour renforcer la cohésion et l'engagement collectif. Des réflexions autour de la démocratie interne ont aussi récemment émergé suite aux tensions internes et méritent d'être approfondies.

Face à ces nouveaux enjeux, l'association recherche un.e consultant.e ou une équipe de consultant.e pour mener un diagnostic organisationnel approfondi et accompagner les transformations nécessaires. L'objectif est de clarifier les responsabilités et processus décisionnels, repenser la culture d'entreprise pour renforcer l'engagement des équipes dans le projet associatif et garantir un développement soutenable et efficace de l'action d'ECPM, en adéquation avec les évolutions du secteur.

A noter que, dans l'attente du diagnostic organisationnel, ECPM a aussi mis en place en 2023-2024 diverses actions de médiation et de formation, menées par une médiatrice externe, afin d'apaiser le climat social.

2. Objet de la mission

Objectif général de la mission :

Accompagner ECPM dans un processus de **diagnostic organisationnel** et de changement qui en découle, afin de clarifier les responsabilités, renforcer la cohésion interne et optimiser les processus décisionnels, garantissant ainsi une organisation durable et alignée avec ses ambitions stratégiques.

Résultats attendus :

Les résultats attendus à la fin de l'action sont les suivants :

- Les responsabilités et processus décisionnels sont clarifiés et mieux compris
- Les équipes sont mieux informées et engagées dans le projet associatif
- La culture d'entreprise chez ECPM est (re)repensée et explicitée afin de renforcer l'esprit d'équipe et la cohésion interne.

Activités qui pourraient être mises en place et principales parties-prenantes :

Les activités suivantes ont été envisagées pour atteindre ces objectifs. Toutefois, le.la consultant.e est invité.e à proposer sa propre méthodologie et à adapter les activités en fonction.

Activité	Partie-prenante
<p>A. 1. Diagnostic organisationnel complet visant à une compréhension détaillée du système ECPM et de son environnement afin de mettre en évidence les écarts entre la situation actuelle et la situation souhaitée. Ce diagnostic permettra d'identifier les forces et faiblesses internes de façon à concevoir et mettre en place des actions correctives et préventives alignées sur la stratégie d'ECPM</p>	
<p>A.1.1 Revue documentaire</p> <p><i>Pour comprendre le fonctionnement d'ECPM, incluant : une analyse des différents organes de pilotage, documents de GRH (dont fiches de poste), documents institutionnels, résultat du précédent FRIO, procédures et chartes, documents stratégiques d'orientation des bailleurs UE/AFD si besoin.</i></p>	<p><u>ECPM</u></p> <p><u>Référente de l'action</u> : centralisation des ressources, lien avec consultant.e</p> <p><u>Comité de suivi</u> : appui à la centralisation des ressources</p> <p><u>Consultant.e</u> : réunion de cadrage + revue documentaire</p>
<p>A.1.2 Entretiens individuels</p> <p><i>Pour un état des lieux partagé et approfondissement des périmètres d'action</i></p> <p>Avec l'ensemble des membres de l'équipe permanente (quinzaine) ; Avec certains membres de l'équipe temporaire Congrès (1 à 3), Avec les membres du Bureau et certains membres du CA si nécessaire (si pertinent sous forme de Focus Group).</p> <p>Avec la médiatrice qui a accompagné ECPM depuis le deuxième semestre 2023</p>	<p><u>ECPM</u></p> <p>Equipe salariée, membres du bureau et CA.</p> <p>Médiatrice</p> <p>Consultant.e : conduite des entretiens, production de compte-rendu</p>
<p>A.1.3 Observation d'organes de pilotage</p> <p><i>Pour affiner et approfondir l'analyse du fonctionnement et observer les pratiques managériales</i></p>	<p><u>ECPM</u> : Personnes impliquées dans les organes (réunions de bureau, comité de direction, réunion pôle ou inter-pôle, réunion équipe)</p> <p><u>Consultant.e</u> : choix des organes, observation et prise de note</p>
<p>A.1.4 Diagnostic partagé</p> <p>Incluant la production d'un livrable et le partage du diagnostic à ECPM (séance de présentation)</p>	<p><u>Référente de l'action</u> : lien entre équipe et consultant.e, organisation temps de discussion</p> <p><u>CODIR / BUREAU (+ CA volontaire)</u> : participation à 1 réunion de clarification (si nécessaire)</p> <p><u>Equipe salariée</u> : participation à une séance de présentation du diagnostic</p> <p><u>Consultant.e</u> : production livrable, 1 réunion clarification si besoin, animation d'1 séance de présentation du diagnostic</p>

<p>A.2. Accompagnement à la définition de stratégie : une fois le diagnostic réalisé et partagé, il s'agira d'appuyer l'association pour qu'elle élabore et valide les pistes de travail qu'elle souhaite mettre en œuvre</p>	
<p>A.2.1 Elaboration des pistes de travail</p> <p><i>Afin de faciliter l'appropriation du diagnostic et la mise en mouvement, il s'agira de :</i></p> <p>1 atelier réunissant les organes décisionnaires d'ECPM afin de définir et valider les pistes de travail issues du diagnostic et s'accorder sur la suite</p> <p>1 atelier avec l'équipe salariée pour expliciter diagnostic et pistes de travail</p>	<p><u>ECPM</u> : Membres du CODIR, bureau + CA volontaires et CSE éventuellement</p> <p><u>Consultant.e</u> : animation atelier</p> <p><u>ECPM</u> : équipe salariée</p> <p><u>Consultant.e</u> : animation ateliers, préparation et capitalisation</p>
<p>A.2.2 Constitution d'un plan d'action</p> <p>Elaboration d'un plan d'action donnant les étapes à suivre pendant et après la période d'appui du consultant (livrable)</p>	<p><u>Référente de l'action</u> : lien avec <u>consultant.e</u>, relecture plan action</p> <p><u>Consultant.e</u> : production du livrable</p> <p><u>CA</u> : validation plan d'action</p>
<p>A.3. Accompagnement au changement : une fois le diagnostic organisationnel complet réalisé et partagé et les pistes de travail validées collectivement, il s'agira d'apporter un appui à l'association pour accompagner les changements souhaités</p>	
<p>A.3.1 Ateliers collectifs de co-construction</p> <p><i>Selon les pistes de travail prioritaires identifiées, il s'agira d'organiser des ateliers collectifs de travail, pour arriver aux résultats attendus énoncés</i></p>	<p><u>ECPM</u> : équipe salariée et membres du CA</p> <p><u>Référente de l'action</u> : Appui à l'organisation des ateliers et à la définition des contenus</p> <p><u>Consultant.e</u> : préparation, tenue et suivi des ateliers (compte-rendu)</p>
<p>A.3.2 Formations internes sur mesure</p> <p><i>Selon les besoins identifiés lors du diagnostic sur : les fonctions managériales et/ou l'animation d'équipes et/ou la conduite du changement pour faire évoluer les pratiques de management et de leadership</i></p> <p>1 à 2 journées de formation</p>	<p><u>ECPM</u> Ensemble de l'équipe salariée + possibilité de participation volontaire de membres du bureau/CA</p> <p><u>Consultant.e</u> : proposition formation, animation des formations</p>

A noter que le comité de décision du FRIO a conseillé d'aborder la méthode RACI au cours de la consultance comme outil pouvant servir à améliorer les processus décisionnels et à clarifier les zones de responsabilité.

3. Durée de la mission et modalités financières

La mission est envisagée sur 12 mois, pour un montant **maximum** de consultance de **22 400 euros TTC** et un minimum de 28 jours de travail.

Le dossier fait l'objet d'un cofinancement du fonds Frio de Coordination-SUD. A ce titre, un bilan tripartite ECPM, prestataire.s et chargé-e de mission Frio sera à prévoir à l'issue de la mission.

4. Modalités d'intervention

La référente de l'action est la directrice adjointe d'ECPM, cette dernière ayant dans son portefeuille de missions, différents aspects de la gestion des ressources humaines et une bonne connaissance de ce type d'accompagnement. Elle assurera le lien avec le.la consultant.e tout au long de l'action. Elle pourra orienter le.la consultant.e, répondre à ses questions, faciliter son travail et sa mise en lien avec les parties-prenantes et ceci dans toutes les étapes du processus.

Un comité de suivi a été mis en place. Il est composé, en plus de la référente, de 2 membres du bureau (Présidente, Secrétaire général), de deux membres de la direction (Directeur, Directrice administrative et financière) et de la déléguée du CSE.

Le comité de suivi a pour mandat de :

- Sélectionner le.la consultant.e (relecture/validation des TDR, analyse des offres, réunion de sélection)
- Appuyer la référente dans le suivi de l'action : réunion de cadrage, 2 à 3 points d'étape durant l'action, relecture et annotation des livrables du.de la consultant.e avant diffusion et validation
- Faciliter la communication en interne sur les avancées de l'action.

Concernant la question du genre chez ECPM, une consultance appuiera l'association sur cette question au cours de la même période de travail, notamment pour formaliser une stratégie et des outils pour les interventions mais aussi pour apporter des recommandations sur les volets organisationnels. Une articulation entre les deux consultances sera nécessaire afin d'intégrer en cohérence la question du genre dans le projet associatif d'ECPM et dans son organisation.

5. Production des livrables

La consultance devra remettre différents documents au cours de sa mission :

Documents en lien avec l'action :

A la fin de la première étape de diagnostic organisationnel :

- Production d'un diagnostic organisationnel complet

A la fin de la deuxième étape d'accompagnement à la définition de stratégie :

- Production d'un plan d'action donnant les étapes à suivre pendant et après la période d'appui de la consultance.

A la fin de la troisième étape d'accompagnement au changement :

- Révision et proposition d'amélioration de différents éléments organisationnels parmi : organigrammes, fiches de poste avec proposition de plans d'évolution, processus de pilotage, communication interne et culture d'entreprise (éventuellement sous forme de compte-rendu des ateliers de co-construction), Matrice RACI éventuellement si cohérent avec la méthodologie choisie par la consultance.

Compte rendu de l'action :

- Un compte rendu de fin d'action

www.ecpm.org

Adresse : 62 bis avenue Parmentier,
75011 Paris, France

Tel : +33 1 57 63 03 57 • Fax : + 33 1 80 87 70 46
Email : ecpm@ecpm.org

Association loi 1901
SIRET 433 508 314 00062 • APE 9499Z

 /AssoECPM

 @ECPM_asso

 @AssoECPM

 /company/ensemble-contre-la-peine-de-mort

 /ECPMassociation

6. Profil de la consultance

La consultance, aura comme rôle de : **réaliser un diagnostic organisationnel, analyser les tensions et dysfonctionnements** identifiés et proposer des solutions concrètes et adaptées aux spécificités d'ECPM, **accompagner la mise en place d'une nouvelle structure organisationnelle et d'un plan d'action opérationnel, former et outiller les membres d'ECPM** pour assurer la pérennité des transformations, **faciliter la conduite du changement**.

L'approche déployée sera participative, pragmatique et axée sur la co-construction afin de garantir une transformation organisationnelle efficace et soutenable.

La consultance devra disposer des compétences suivantes :

- Expertise avérée en diagnostic interne et accompagnement organisationnel, avec une bonne connaissance des structures associatives ;
- Maîtrise des enjeux liés à la gestion des ressources humaines et à l'amélioration des processus internes ;
- Aptitude avérée pour animer des ateliers participatifs, et co-construire des solutions adaptées.
- Compréhension des dynamiques propres aux ONG engagées dans le plaidoyer international en faveur des droits humains
- Connaissance des contraintes inhérentes aux bailleurs de fonds publics (UE, AFD) et compréhension des enjeux qui sous-tendent un modèle économique basé sur les fonds publics.
- Expérience professionnelle en milieu associatif, dans un poste à responsabilité peut être intéressant (selon parcours) tout comme la capacité à intégrer une perspective de genre dans l'accompagnement.

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

7. Calendrier de réalisation de l'action

Activités	Avril 25	MAI	JUIN	JUILL	AOUT	SEPT	OCT	NOV	DEC	JAN 26	FEV	MARS
Recrutement												
Consultance												
A.1.1 Revue documentaire												
A.1.2 Entretiens individuels												
A.1.3 Observation organes pilotage												
A.1.4 Diagnostic partagé												
A.2.1 Constitution plan d'action												
A.2.2 Ateliers collectifs co-construction												
A.2.3 Formations internes												
Rapport												

Contraintes pour la réalisation de l'action

Le programme Congrès mondial/régional d'ECPM entre dans sa phase de déploiement. Le Congrès régional aura lieu à Tokyo début novembre 2025 et le Congrès mondial à Paris à la fin du mois de juin 2026. La mise en œuvre de ce programme requiert un haut niveau d'opérationnalité pour ECPM. Les temps privilégiés de travail avec les équipes (entretiens, réunions, ateliers, formations...) sont à prévoir de mai à aout 2025, puis de mi-novembre 2025 à mi-janvier 2026 qui correspondent à des périodes moins impactées par l'opérationnalité du programme Congrès. La consultance doit en tenir compte dans son calendrier de travail.

Comme indiqué précédemment, la consultance devra aussi prévoir un temps de travail avec la consultance Genre afin d'articuler au mieux les deux travaux.

8. Modalités de remise des propositions

Les propositions devront comporter les pièces suivantes :

Offre technique :

- Curriculum vitae détaillée
- Une note méthodologique (maximum 5 pages) comprenant : la compréhension de la demande, la méthodologie identifiée pour répondre aux objectifs, un calendrier prévisionnel d'intervention avec estimation des charges en jours.
- Au moins 2 références sur des prestations similaires

Offre financière :

www.ecpm.org

Adresse : 62 bis avenue Parmentier,
75011 Paris, France

Tel : +33 1 57 63 03 57 • Fax : + 33 1 80 87 70 46
Email : ecpm@ecpm.org

Association loi 1901
SIRET 433 508 314 00062 • APE 9499Z

/AssoECPM

@ECPM_asso

@AssoECPM

/company/ensemble-contre-la-peine-de-mort

/ECPMassociation

- Devis global maximum pour la prestation recherchée spécifiant les honoraires des autres coûts nécessaires à la mission le cas échéant.
- Budget unitaire (en jour, HT et TTC) et temps de travail effectif minimal estimé selon le calendrier d'intervention
- Politique de facturation et règlement (moyens de paiement et délais)

Documents administratifs :

- La déclaration d'intégrité jointe, remplie et signée par l'individu/l'entreprise
- Une présentation de la structure (dénomination sociale, siège social, coordonnées téléphoniques et électroniques, Kbis, agrément et labels éventuels), le nom des personnes affectées à la mission.
- Des attestations de régularité fiscale et de vigilance de moins de 6 mois.
- la politique de confidentialité appliquée par l'entreprise avec un traitement des données à caractère personnel conforme aux dispositions du Règlement général sur la protection des données (RGPD) (si disponible)

Critères d'attribution

Critères	
OFFRE TECHNIQUE	80 %
Note méthodologique	30%
<i>Compréhension de la demande</i>	10%
<i>Méthodologie</i>	10%
<i>Calendrier et Jours</i>	10%
CV et expérience (selon critères explicités en partie 6)	30%
Lisibilité et cohérence de l'offre technique et du CV	10 %
Références	10 %
OFFRE FINANCIERE	20%
TOTAL	100%

À l'étape d'analyse des offres reçues, les consultant.es pourront être contacté.es par le comité de sélection d'ECPM afin d'éclaircir ou d'approfondir certains points de leurs propositions, éventuellement lors d'une réunion dédiée avec le comité de sélection.

Comment postuler

Les propositions devront être envoyées avant le 25 avril 2025 à Midi (CET) aux adresses : ao@ecpm.org et recrutement@ecpm.org (Objet de l'email : Offre AO Diagnostic organisationnel [nom de l'entité]). Les offres remises sous format papier seront déclarées irrégulières et ne seront pas analysées.

Pour obtenir les renseignements complémentaires qui leur seraient nécessaires au cours de leur étude, les candidats devront faire parvenir, avant le 8 avril 2025 à Midi (CET), une demande écrite à l'adresse ao@ecpm.org et recrutement@ecpm.org (Objet de l'email : Question AO Diagnostic organisationnel). Aucune question ne pourra être posée par téléphone.

Tout dossier incomplet ou non conforme aux dispositions du présent appel peut entraîner l'irrecevabilité de l'offre.

Par la remise de son offre, la ou le candidat s'engage à maintenir son offre pendant un délai de 120 jours, et, en cas d'attribution, à exécuter le marché dans les conditions financières et techniques de son offre.

Conformément aux directives des bailleurs d'ECPM relatives à la lutte contre le blanchiment des capitaux et le financement du terrorisme, ECPM doit procéder au filtrage systématique de ses fournisseurs/prestataires sélectionnés dans le cadre d'un appel d'offres (personne morale et représentant.e légal.e de l'entité).

Calendrier prévisionnel de sélection

Lundi 31 mars 2025	Diffusion de l'appel à contributions
Mardi 8 avril 2025	Date limite pour poser des questions
Vendredi 25 avril	Date limite de réception des offres
Semaine du 28 avril	Analyse des offres et sélection du prestataire
Mai 2025	Démarrage de la mission