

## Cahier des charges

### Audit organisationnel Solthis

---

#### 1. Présentation de la consultation

##### a. Organisation de Solthis

Solthis est une ONG de santé mondiale dont l'objectif est d'améliorer la santé des populations dans les pays à ressources limitées. Nous agissons sur la prévention et l'accès à des soins de qualité en renforçant durablement les systèmes et services de santé des pays où nous intervenons.

Solthis vient de finaliser son Document d'orientation stratégique pour la période 2019 – 2021, définissant les priorités thématiques à investir dans cette période et précisant les évolutions métiers à mettre en place.

Solthis a des équipes permanentes dans 6 pays d'Afrique de l'Ouest: Sénégal, Côte d'Ivoire, Mali, Guinée, Niger et Sierra Leone.

Par ailleurs Solthis mène des projets dans d'autres pays d'Afrique en partenariat avec d'autres organisations ou en mobilisant des prestataires de service.

Concernant l'organisation RH au siège (cf organigramme):

- Direction Générale
- Direction des Programmes
- Direction du Développement
- Direction Administrative et Financière
- Direction de la Communication et du Mécénat

##### b. Contexte d'intervention

Le modèle économique de Solthis a évolué ces 5 dernières années. La Fondation Bettencourt-Schueller a été le bailleur principal depuis sa création jusqu'en 2016. Solthis est aujourd'hui financée pour 95% par différents bailleurs institutionnels.

Solthis a entrepris une stratégie de croissance de ses activités avec un budget qui est passé de 3,9 M€ en 2015 à 9 M€ en 2018 (+130%). Cette croissance est portée principalement par deux projets de grande envergure (15 millions d'euros chacun sur 3 ans).

Evolution du nombre de salariés.

- Expatriés : 17 personnes au 31/12/2015 versus. 21 au 31/12/2018
- Salariés nationaux : 70 personnes au 31/12/2015 versus 65 personnes au 31/12/2018
- Siège : 15 personnes au 31/12/2015 versus 24 dont 6 dédiées au projet OPP-ERA au 31/12/18

L'association souhaite étudier les possibilités d'amélioration de son dispositif opérationnel afin de rendre encore plus performante la réalisation de ses projets tant en matière de taux de réalisation que de qualité.



Les démarches engagées ces trois dernières années pour renforcer les équipes sur le terrain, coordonner le département des programmes au siège et améliorer le fonctionnement siège/terrain et inter-départements à Paris peuvent être encore optimisées.

Dans ce contexte, Solthis souhaite explorer les possibilités d'évolution de son organisation pour s'adapter aux enjeux opérationnels et économiques auxquels elle fait face. Ceci avec l'objectif de servir la mission première de l'association, à savoir l'amélioration de la santé des populations dans les pays dans lesquels nous intervenons. Solthis souhaite que soit menée une mission permettant d'analyser le fonctionnement de l'organisation, notamment celui du département des Programmes (équipe siège + équipes terrain) ainsi que les interactions entre le Département des Programmes et les départements DAF/RH, Développement et Direction Générale, ainsi qu'avec les terrains.

### *c. Objectifs de la mission*

L'audit d'organisation a comme objectifs principaux :

- d'analyser les principaux facteurs organisationnels empêchant une réalisation optimale de nos activités
- de faire des propositions pour améliorer le fonctionnement et l'articulation des différents départements (à Paris et sur le terrain) pour aller vers encore plus d'efficacité et d'efficience.

Solthis souhaite que soit menée une mission permettant d'analyser le fonctionnement de l'organisation, en particulier celui du département des Programmes (équipe siège + équipes terrain) ainsi que les interactions entre le Département des Programmes et les départements DAF/RH, Développement et Direction Générale, ainsi qu'avec les terrains ; afin de :

- o Faire un diagnostic,
- o évaluer les possibilités d'amélioration,
- o proposer des évolutions structurelles,
- o proposer des évolutions des méthodes de fonctionnement des départements en interne, et entre siège et terrain,
- o émettre des recommandations en termes d'outils (gestion de projet...) utilisés,
- o élaborer de façon participative une feuille de route pour le déploiement opérationnel des recommandations et accompagner la conduite du changement

### *d. Livrables attendus*

A cette fin, le prestataire devra délivrer un **rapport d'audit** comprenant :

- ❖ le diagnostic de la situation et des marges d'amélioration possibles, faisant état aussi des contraintes de fonctionnement identifiées
- ❖ les éventuelles propositions d'évolutions structurelles (organisation, fonctions, organigramme cible – avec éventuellement plusieurs scénarios), avec l'estimation des coûts ou économies induits
- ❖ les éventuelles propositions d'évolutions des modalités de fonctionnement (processus, procédures), de management, avec l'estimation des coûts ou économies induits
- ❖ les stratégies de redéploiement envisageables

En complément du rapport d'audit, le prestataire fournira également :

- ❖ une proposition de **feuille de route** du changement et de méthodologie pour sa mise en oeuvre
- ❖ Un benchmark de l'organisation siège et terrain d'organisations comparables



#### *e. Calendrier de la mission*

La mission est à finaliser idéalement d'ici fin mai 2019.  
Un ou deux déplacements sur le terrain doivent être envisagés.

#### *f. Conditions d'admission*

Dans le respect de l'échéance indiquée ci-dessus, le prestataire devra joindre à son offre un plan de charge, le calendrier prévisionnel ventilant chaque étape de la mission d'audit et les documents requis par Solthis pour le bon déroulement de leur mission.

#### **Les compétences requises :**

Le prestataire devra avoir la capacité de mettre en œuvre, dans le champ de la présente étude, des métiers et savoir-faire correspondant aux critères suivants :

- ✓ Références antérieures sur des projets de même nature.
- ✓ Connaissance des pratiques managériales du secteur associatif / ONG de préférence

#### **Présentation des propositions et devis**

Les candidats établiront leur proposition à partir des informations données dans le présent cahier des charges ainsi qu'à partir de leur propre savoir-faire. Les offres seront détaillées ; elles présenteront et justifieront les choix méthodologiques proposés.

Elles expliciteront :

- ✓ Les enjeux de la mission
- ✓ Le phasage des travaux
- ✓ Le type de méthode et d'outils qui sera utilisé pour chacune des phases et leurs rendus
- ✓ Le calendrier

Les devis devront :

- ✓ Comporter les prix détaillés H.T et T.T.C (nombre de jours, coût/journée de travail)
- ✓ Indiquer le profil précis de chacun des intervenants de l'équipe constituée pour les travaux (CV du chef de projet et des chargés d'études qui travailleront effectivement sur l'étude)
- ✓ S'exprimer en nombre de journées consultantes, selon le type de consultants (senior, junior)
- ✓ Comprendre un prix unitaire journée forfaitaire

*Joindre également les coordonnées de 3 références clients.*

*Les coûts liés aux déplacements terrains seront pris en charge directement par Solthis (billets d'avion, hébergement, per diem).*

Critères d'évaluation et d'appréciation des propositions :

- ✓ Compréhension des enjeux du secteur associatif ainsi que du contexte spécifique de Solthis
- ✓ Identification et prise en compte des objectifs de la mission
- ✓ L'approche utilisée pour la pratique de l'audit
- ✓ Les références clients et les expériences pertinentes au regard de notre demande
- ✓ L'organisation de la mission et les compétences/ressources mises à disposition

#### **Remise des offres :**

La date limite de remise des offres est fixée au **29 mars 2019 à 12h 00** au plus tard A l'attention de M.Louis Pizarro, Directeur Général: [louis.pizarro@solthis.org](mailto:louis.pizarro@solthis.org).



### **Déroulement :**

Une première sélection sera réalisée sur la base de l'analyse des offres réceptionnées. **Les prestataires sélectionnés seront auditionnés les semaines du 1<sup>er</sup> et 8 avril** lors d'un entretien qui sera convenu avec chacun d'entre eux.

Le **choix définitif de Solthis aura lieu le 12 avril 2019** et sera transmis aux candidats.

La **date de fin de mission est fixée idéalement à fin mai 2019**

La prestation sera réputée finalisée à la remise d'un rapport final (accompagnée d'une présentation orale, qui fournira une analyse des éléments demandés dans le présent cahier des charges.

Solthis se réserve le droit de ne pas donner suite à la consultation. Les soumissionnaires seront avisés du rejet ou de l'acceptation de leur offre.

### **Renseignements complémentaires :**

Tous renseignements complémentaires relatifs à la procédure de l'appel d'offres pourront être obtenus auprès de Mme Alexandra LEVY, Directrice Administrative et Financière de l'association ([alexandra.levy@solthis.org](mailto:alexandra.levy@solthis.org); Tél : 01 81 70 17 93)

## **2. CONDITIONS GENERALES**

### *a. Assurances*

Le titulaire devra justifier dans un délai de 15 jours après la notification du marché et avant tout commencement d'exécution qu'il est titulaire d'une assurance garantissant sa responsabilité à l'égard des tiers en cas d'accidents ou de dommages causés par la conduite des prestations ou les modalités de leur exécution.

Les transports sont effectués sous la responsabilité du titulaire. Celui-ci doit être assuré pour ces transports.

### *b. Propriété des offres*

Solthis conserve la propriété de toutes les offres reçues dans le cadre de la présente procédure d'appel d'offre. En conséquence, les soumissionnaires ne peuvent exiger que leur offre soit renvoyée.

De même, le titulaire du marché cède et transfère à Solthis, à titre exclusif et pour la durée du présent contrat, le droit d'utiliser, de traduire en toutes langues et de reproduire sur support papier ou sur support numérique les documents rédigés et livrés dans le cadre du présent marché et ses mises à jour.

### *c. Sous-traitance et cessibilité du contrat*

Les soumissionnaires retenues à l'issue de cet appel d'offre s'interdiront de céder le contrat à un tiers en tout ou partie, sans l'autorisation écrite et préalable de Solthis.

### *d. Confidentialité*

Toutes les informations, quel que soit leur support, concernant Solthis, ses unités ou son personnel, sont tenues pour confidentielles par le soumissionnaire qui s'interdit de les divulguer et d'en faire toute publicité, et ce sans limitation de durée.

Le prestataire doit agir en toute occasion avec impartialité et comme un conseiller loyal, conformément au code de déontologie de sa profession. Il s'abstient de faire des déclarations publiques concernant le projet ou les services sans l'autorisation écrite et préalable de Solthis. Il n'engage cette dernière d'aucune manière sans son consentement préalable et écrit.



Toutes les informations et les documents transmis dans cet appel d'offres (cahier des charges comme tout autre document), seront confidentiels sans limitation de durée, pour tous les candidats.

Le prestataire retenu et son personnel seront tenus ensuite au secret professionnel pendant toute la durée du contrat et après son achèvement. Tous les rapports et documents reçus ou établis par le prestataire dans le cadre de l'exécution du marché sont confidentiels. Il ne pourra donc pas les utiliser en dehors de sa mission ni en faire publicité sans l'accord écrit de Solthis et ceci dans les deux ans qui suivent la fin de la mission. Ceci concerne également les comptes rendus de réunion dont il serait le destinataire.

Solthis pourra demander au candidat/prestataire le retour de toute cette documentation à la fin de la mission.

L'utilisation par les parties contractantes de tout rapport ou document établi, reçu ou remis au cours de l'exécution du contrat est réglée par le contrat.

Les règles de confidentialité s'appliquent également vis-à-vis des autres pôles/départements interne ou prestataires.

#### *e. Résiliation*

En cas de manquement par l'une des parties à ses engagements contractuels et en l'absence d'issue aux tentatives de règlement à l'amiable, le contrat sera résilié de plein droit QUINZE (15) jours après mise en demeure restée infructueuse et notifiée par la partie lésée par lettre recommandée avec accusé de réception.

#### *f. Pénalités de retard*

Si le délai contractuel est dépassé, le titulaire encourt sans mise en demeure préalable, une pénalité qui sera calculée conformément au taux d'intérêt légal en vigueur.

#### *g. Attribution de juridiction*

Tout différend né entre les parties quant à l'interprétation et/ou l'exécution de la présente sera, à défaut de résolution amiable, soumis par la partie la plus diligente au Tribunal de grande instance de Bobigny, qui sera le seul compétent pour traiter ce différend.