

Direction de l'Administration et des Finances

Sous-Direction des Achats et des Marchés publics

**Appel d'offres N°AO 05/2019
portant sur la sélection d'un Cabinet d'audit et de conseil
pour la réalisation d'un audit organisationnel**

**Date de limite de dépôt de candidature :
Lundi 14 octobre 2019 à 11h00**

Paris, le 16 septembre 2019

Consultation : <http://www.francophonie.org/-Marches-publics-69-.html>

Contact : aof-05-2019@diffusion.francophonie.org

Liste des pièces constituant le dossier d'appel d'offres

- I. Introduction
- II. Clauses générales
- III. Clauses particulières
- IV. Cahier des charges
- V. Annexes

Annexe 1 : Fiche de réponse technique

Annexe 2 : Fiche de réponse financière

Annexe 3 : Fiche de réponse technique et financière - Volet 2

Annexe 4 : Organigramme

I. Introduction

1. L'Organisation internationale de la Francophonie lance un appel d'offres portant sur la sélection d'un cabinet d'audit pour la réalisation d'un audit organisationnel.
2. Est admis à soumissionner tout prestataire qui possède toutes les garanties requises pour assurer dans de bonnes conditions l'exécution de cette demande.
3. Les personnes physiques ou morales en liquidation de biens ou de règlement judiciaire ne sont pas admises à soumissionner.
4. Les offres des candidats seront entièrement rédigées en français et doivent être envoyées en 4 exemplaires papier et 1 version électronique (en clé USB) pour l'offre technique et 4 exemplaires papier et 1 version électronique (en clé USB) pour l'offre financière, et réceptionnées par l'Organisation, **lundi 14 octobre 2019 à 11h00** au plus tard, le cachet de l'OIF faisant foi.

Les heures d'ouverture du site pour dépôt sont du lundi au jeudi de 09h00 à 18h00 et le vendredi du 09h00 à 16h00.

L'enveloppe extérieure portera l'adresse :

**Organisation internationale de la Francophonie
Sous-direction des Achats et des Marchés publics
Commission des marchés
Appel d'offres N° AO 05/2019
19-21, avenue Bosquet - 75007 Paris - FRANCE**

« NE PAS OUVRIR NI PAR LE SERVICE COURRIER NI PAR L'ACCUEIL »

et contiendra deux enveloppes intérieures :

Une première enveloppe intérieure contenant l'offre technique et portant la mention :

APPEL D'OFFRES N° AO 05/2019
Offre technique

Sous-direction des Achats et des Marchés publics
Commission des marchés
« NE PAS OUVRIR »

Cette première enveloppe intérieure présentera le descriptif technique de l'offre en 4 exemplaires papier et 1 version électronique (en clé USB) et toute autre information utile permettant d'apprécier les conditions d'exécution de la demande, **à l'exclusion des prix**. Ce descriptif indiquera clairement les références de l'appel d'offres et la date.

Une **deuxième enveloppe intérieure** contenant l'offre financière et portant la mention :

<p style="text-align: center;">APPEL D'OFFRES N° AO 05/2019 <u>Offre financière</u> Sous-direction des Achats et des Marchés publics Commission des marchés</p> <p style="text-align: center;">« NE PAS OUVRIR »</p>

Cette deuxième enveloppe présentera l'offre financière en 4 exemplaires papier et 1 version électronique (en clé USB) conformément au cahier des charges ci-après et indiquera clairement les références de l'appel d'offres et la date.

Les soumissionnaires devront bien distinguer l'offre financière de l'offre technique. Toute enveloppe ouverte ou ne respectant pas la formalisation ci-dessus demandée ne pourra pas être acceptée.

5. Les soumissionnaires doivent prendre toutes les dispositions requises pour que leur offre soit reçue à l'Organisation internationale de la Francophonie au 19-21 avenue Bosquet, 75007 Paris (France), avant la date et l'heure indiquées ci-dessus, le cachet de l'Organisation faisant foi. Ils sont informés par ailleurs **qu'aucune offre présentée par télécopie ou de manière électronique ne pourra être acceptée.**
 6. Les soumissions seront conformes au cahier des charges. Toute proposition qui serait incomplète serait rejetée sans recours ni indemnité.
- Dans le cas où la rédaction du dossier d'appel d'offres présenterait une quelconque difficulté d'interprétation, une demande de précision pourra être adressée par courriel à l'adresse aof-05-2019@diffusion.francophonie.org.
 - Des informations complémentaires et les précisions en réponse aux questions émises seront affichées sur le site Internet à l'adresse : <http://www.francophonie.org/-Marches-publics-69-.html>. De plus, elles seront envoyées par courrier électronique à chaque soumissionnaire ayant transmis son adresse électronique à aof-05-2019@diffusion.francophonie.org.

II. Clauses générales

Article 1 : Les soumissionnaires ne devront pas se trouver en situation de conflit d'intérêt par rapport à cet appel d'offres et devront préciser les liens contractuels qu'ils ont pu entretenir avec l'Organisation Internationale de la Francophonie.

Article 2 : Les prestations seront effectuées selon le cahier des charges, celui-ci faisant partie intégrante du présent appel d'offres.

Article 3 : Les soumissions doivent comporter les indications suivantes :

1. pour l'offre technique : la désignation précise des prestations conformément au cahier de charges et aux clauses particulières qui suivent les présentes clauses générales ;
2. pour l'offre financière : le montant hors taxes de la soumission. Doit être fournie également toute autre donnée financière demandée par les clauses particulières du cahier de charges ;
3. la date, le cachet et la **signature** du soumissionnaire.

Article 4 : Le soumissionnaire est tenu de fournir une documentation relative à son entreprise, et notamment en :

- Indiquant la **situation fiscale et sociale** de son entreprise et en justifiant de la régularité de la situation administrative au regard de la législation et de la réglementation sociale et fiscale de son pays ;
- Identifiant la **forme juridique** de son entreprise et en indiquant le nom de la personne physique ayant le pouvoir d'engager celle-ci ;
- Indiquant les **numéros d'enregistrement** aux registres professionnels ;
- Fournissant le **volume d'affaires traité** et le **chiffre d'affaires hors taxes (HT) des trois derniers exercices clos** ;
- Fournissant les références éventuelles d'un **certificat professionnel** en état de validité, correspondant aux normes définies par un organisme professionnel de qualification adapté à la prestation, objet de ce marché ;
- Joignant une **attestation d'assurances de responsabilité civile** détaillant la couverture des risques professionnels inhérents aux prestations conformément au cahier des charges ;
- Joignant une **déclaration spécifiant** si le soumissionnaire est en **redressement judiciaire ou non** ;
- Spécifiant **l'équipement technique**, les **moyens d'étude et de recherche**, les **ressources humaines** susceptibles d'être mobilisées pour la réalisation des prestations afférentes à cet appel d'offres ;
- Fournissant une **liste de références professionnelles** des trois dernières années et de références relatives à l'exécution de marchés comparables à celui pour lequel il soumissionne.

Les soumissionnaires peuvent utiliser des bordereaux récapitulatifs de ces renseignements, lorsque ceux-ci existent dans leur pays.

Article 5 : Sera retenu le soumissionnaire qui aura fait l'offre la plus intéressante en termes de rapport qualité-prix.

Article 6 : La soumission agréée fera l'objet d'un contrat entre l'OIF et le prestataire retenu et aucun soumissionnaire ne pourra être considéré comme retenu sans qu'il en ait été avisé par écrit.

Article 7 : En cas de prestation supplémentaire, le contrat peut faire l'objet d'un avenant aux mêmes conditions, par accord entre l'OIF et le prestataire.

Article 8 : Les personnes morales qui ont effectué des études préalables ne peuvent, par la suite, bénéficier des contrats qui en découlent.

Article 9 : L'appel d'offres et toute information, quel qu'en soit le support, communiquée au soumissionnaire ou à laquelle celui-ci pourrait avoir accès à l'occasion de cet appel d'offres et de la mission, est confidentielle, à l'exception de l'usage d'informations confidentielles pour répondre au présent appel d'offres. L'OIF se réserve le droit de demander à ce que l'ensemble des documents et informations fournis, quel qu'en soit le support, lui soit retourné à la fin du présent appel d'offres.

Article 10 : l'OIF aura la propriété pleine et entière des « Résultats » des prestations décrites dans les cahiers de charges et réalisées par le soumissionnaire. Par les « Résultats » sont entendus de tous livrables, études, savoir-faire... quels que soient leur nature, leur forme et leur support.

Article 11 : Les soumissionnaires s'engagent à ce que les règles de discrétion et de confidentialité professionnelles en vigueur soient respectées, notamment en ce qui concerne le secret des entretiens tenus au cours de la réalisation des commandes.

Article 12 : Les soumissions ainsi que les travaux conduits doivent être effectués en français, langue de travail de l'OIF.

Article 13 : Tout différend né entre les parties au sujet de l'interprétation ou de l'exécution du présent appel d'offre qui n'a pu être réglé par voie de négociation est, à moins que les parties n'en conviennent autrement, soumis, à la requête de l'une d'entre elles, à un tribunal arbitral composé de trois membres, l'un désigné par l'OIF, l'autre désigné par le soumissionnaire, et le troisième qui préside le tribunal, d'un commun accord par les deux autres. Si les arbitres désignés ne se mettent pas d'accord sur le choix d'un tiers arbitre dans les deux mois de la dernière désignation, l'arbitre sera désigné par le Président de la Cour internationale d'arbitrage de Chambre de Commerce Internationale de Paris à la requête de la partie la plus diligente.

Les arbitres siégeront à Paris et appliqueront le droit interne de l'OIF. La décision du tribunal sera exécutoire, de plein droit et ne sera susceptible d'aucun recours. La procédure de l'arbitrage et l'exécution de la décision rendue seront régies par les règles en vigueur en France.

III. Clauses particulières

Article 1 : Présentation de l'Organisation internationale de la Francophonie (OIF)

L'Organisation internationale de la Francophonie est une organisation multilatérale fondée en 1970 regroupant actuellement 88 États et gouvernements partageant l'usage de la langue française. L'OIF est une personne morale de droit international public et possède une personnalité juridique, dont le siège est à Paris, France.

Elle est financée par les États et gouvernements membres sous forme de contributions obligatoires ou volontaires. Son budget annuel est de l'ordre de 80 millions d'euros.

L'OIF remplit une triple mission : politique, diplomatique et de coopération.

Elle déploie ses actions selon quatre grandes missions :

- La langue française, la diversité culturelle et linguistique ;
- La paix, de la démocratie et des droits de l'Homme ;
- L'éducation et la formation ;
- Le développement durable et l'économie.

L'OIF dispose de plusieurs unités hors de son siège:

- Quatre représentations permanentes : à Addis-Abeba, auprès de l'Union africaine et de la Commission économique de l'Afrique des Nations unies (RPUA); à Bruxelles, auprès de l'Union européenne (RPUE); à New York et à Genève, auprès des Nations unies (RPNY et RPG) ;
- Six bureaux régionaux : à Lomé au Togo (BRAO), à Libreville au Gabon (BRAC), à Hanoï au Vietnam (BRAP), à Port-au-Prince en Haïti (BRECAL), à Antananarivo à Madagascar (BROI) et à Bucarest en Roumanie (BRECO) ;
- Un Institut de la Francophonie pour le Développement Durable au Québec (IFDD) ;
- Un Institut de la Francophonie pour l'Éducation et la Formation à Dakar (IFEFF).

Article 2 : Objet de l'appel d'offres

L'Organisation internationale de la Francophonie lance un appel d'offres portant sur la sélection d'un cabinet d'audit et de conseil pour la réalisation d'un audit organisationnel.

Article 3 : Maître d'ouvrage

Organisation Internationale de la Francophonie
19-21, avenue Bosquet
75007 Paris - France

Article 4 : Période de validité

Chaque soumissionnaire reste lié par son offre pendant une période de 90 jours à compter de la date limite pour la remise des offres.

Dans des cas exceptionnels, et avant expiration de la période initiale de validité prévue, l'OIF peut demander par écrit aux soumissionnaires à ce que cette période soit prolongée de 40 jours. En cas de refus, les soumissionnaires cessent de participer à la procédure.

Article 5 : Contenu des offres

Les paraphes sur les clauses générales et particulières, et sur le cahier des charges sont obligatoires.

Article 6 : Offres technique et financière

❖ Offre technique

L'offre technique ne doit en aucun cas contenir des données de nature financière.

L'offre technique est un ensemble de documents décrivant les solutions proposées par les soumissionnaires selon les modalités définies dans le cahier des charges en point. Elle devra répondre aux exigences décrites et notamment aux dates indiquées.

Chaque soumissionnaire doit fournir un dossier technique comportant :

- La présentation de l'entreprise
- Les références de l'entreprise des trois dernières années
- La méthodologie proposée tel que défini dans les termes de références.
- Le calendrier d'exécution de la prestation
- Le dossier administratif du candidat (cf. art. 4 des Clauses générales)
- Le cahier des charges paraphé et signé.
- L'annexe 1 dûment complétée et intégrée à l'offre

L'ensemble des documents du dossier de réponses doit être paraphé.

L'équipe affectée au projet doit être la même que celle proposée lors de la réponse au présent appel d'offres. En cas de changement dûment justifié des personnes au parcours, expérience et qualifications équivalents devront être proposées et validées par l'OIF. Le non-respect de cette clause est un motif de rupture de contrat.

❖ Offre financière

L'offre financière doit préciser le coût hors taxes (H.T.) détaillé de l'ensemble des prestations selon le cahier des charges.

L'annexe 2 sera dûment complétée et signée.

Aucun élément du présent appel d'offres ne doit être interprété comme une entrave à la capacité du soumissionnaire de démontrer qu'il est en mesure d'assurer les services requis.

L'ensemble des documents du dossier réponse doit être paraphé.

Article 7 : Propriété des offres

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

Article 8 : Entreprise commune et consortium

Lorsque le soumissionnaire est une entreprise commune ou un consortium de deux personnes ou plus, l'offre doit être unique en vue de constituer un seul marché, chacune de ces personnes doit la signer et est solidairement responsable de l'offre et de tout marché. Ces personnes désignent celle d'entre elles qui est habilitée à les représenter et à engager l'entreprise commune ou le consortium. La composition de l'entreprise commune ou du consortium ne peut être modifiée sans le consentement préalable écrit de l'OIF.

L'offre ne peut être signée par le représentant de l'entreprise commune ou du consortium que si celui-ci a été expressément mandaté à cet effet, par écrit, par les membres de l'entreprise commune ou du consortium. Toutes les signatures apposées au bas du mandat doivent être certifiées conformes selon les lois et règlements nationaux de chacune des parties composant l'entreprise commune ou le consortium, de même que la procuration écrite établissant que les signataires de l'offre sont habilités à prendre des engagements au nom des autres membres de l'entreprise commune ou du consortium. Chaque membre de

l'entreprise commune ou du consortium doit fournir les preuves requises comme s'il était lui-même soumissionnaire.

Article 9 : Ouverture des offres

L'ouverture et le dépouillement des offres ont pour objet de vérifier si les soumissions sont complètes, si les garanties de soumission ont été fournies, si les documents ont été dûment inclus et si les soumissions sont, d'une manière générale, en ordre.

Après l'ouverture des offres, aucune information relative au dépouillement, à la clarification, à l'évaluation et à la comparaison des offres, ainsi qu'aux recommandations concernant l'attribution du marché, n'est divulguée jusqu'à ce que le marché ait été attribué.

Toute tentative d'un soumissionnaire visant à influencer le comité d'évaluation dans la procédure d'examen, de clarification, d'évaluation et de comparaison des offres ou visant à obtenir des informations sur le déroulement de la procédure ou à influencer l'OIF dans sa décision relative à l'attribution du marché entraîne le rejet immédiat de son offre.

Toutes les offres reçues après la date limite de soumission des offres indiquées dans l'avis de marché ou les présentes instructions seront conservées par l'OIF. Les offres tardives seront rejetées.

Article 10 : Évaluation des offres

Article 10-1 : Examen de la conformité administrative des offres

Cette phase a pour objet de vérifier si l'offre est conforme, quant au fond, aux prescriptions du dossier d'appel d'offres. Une offre est conforme lorsqu'elle respecte toutes les conditions modalités et spécifications contenues dans le dossier d'appel d'offres, sans déviation ni restriction importante.

Les déviations ou restrictions importantes sont celles qui affectent le champ, la qualité ou l'exécution du marché ou qui, d'une manière substantielle, s'écartent du dossier d'appel d'offres ou limitent les droits de l'OIF ou les obligations du soumissionnaire au titre du marché et portent atteinte à la situation, au regard de la concurrence, des soumissionnaires ayant présenté des offres conformes. Cette classification des offres administrativement non conformes devra être dûment justifiée dans le procès-verbal d'évaluation.

Lorsqu'une soumission n'est pas conforme au dossier d'appel d'offres, elle est immédiatement rejetée et ne peut, par la suite, être rendu conforme par des corrections ou par la suppression des déviations ou restrictions.

Les offres jugées administrativement conformes par la commission des marchés seront transmises au comité technique de l'OIF. Après analyse, ce comité leur attribuera une note technique et financière.

Dans un souci de transparence et de traitement égal ainsi que pour faciliter le dépouillement et l'évaluation des offres, le comité technique peut demander à chaque soumissionnaire des explications sur son offre, (y compris sur la décomposition des prix unitaires), dans un délai raisonnable à fixer par le comité technique. La demande d'explication et la réponse sont faites par écrit, mais aucun changement au montant ou à la substance de la soumission ne sera sollicité, proposé ou autorisé, sauf si un changement est nécessaire pour confirmer la correction d'erreurs de calcul découvertes pendant l'évaluation des soumissions en application à l'évaluation financière. Une telle demande d'explication ne doit pas fausser la concurrence.

Article 10-2 : Évaluation technique et financière

Les offres jugées administrativement conformes par la commission des marchés seront transmises au comité technique de l'OIF. Après analyse, ce comité leur attribuera une note technique et financière.

Dans un souci de transparence et de traitement égal ainsi que pour faciliter le dépouillement et l'évaluation des offres, le comité technique peut demander à chaque soumissionnaire des explications sur son offre, (y compris sur la décomposition des prix unitaires), dans un délai raisonnable à fixer par le comité technique. La demande d'explication et la réponse sont faites par écrit, mais aucun changement au montant ou à la substance de la soumission ne sera sollicité, proposé ou autorisé, sauf si un changement est nécessaire pour confirmer la correction (d'erreurs de calcul découvertes pendant l'évaluation des soumissions en application à l'évaluation financière). Une telle demande d'explication ne doit pas fausser la concurrence.

Article 11 : Critères éliminatoires des offres

Les critères suivants sont éliminatoires :

- Offre reçue d'une entreprise en liquidation ou en redressement judiciaire ;
- Offre non rédigée en langue française ;
- Offre réceptionnée après la date et l'heure limite de dépôt de candidature ;
- Absence ou modifications apportées aux réponses techniques et/ou financières (confère annexe 1)
- Présence de données de nature financière dans l'offre technique.

Article 12 : Critères de sélection

Les offres des soumissionnaires seront analysées selon les critères suivants. Ces critères sont fournis à titre d'information et ne constituent pas un engagement de la part de l'OIF.

- Pertinence et conformité des outils d'intervention ;
- Moyens mis en œuvre ;
- Planning d'intervention ;
- Pertinence des profils proposés ;
- Méthodologie, pertinence et qualité des livrables ;
- Pertinence et qualité des références dans des domaines d'intervention similaires.

La sélection des offres se fera en 3 phases sur la base d'une note globale de **100 points** :

La note finale est la somme des notes des trois phases. Sera retenu le soumissionnaire ayant obtenu la meilleure note.

La sélection des offres comportera trois phases dont la note globale est de 100 :

- **La phase 1** consiste en l'analyse des offres techniques du dossier de réponse technique (Annexe 1).

Cette phase 1 compte 50 points. Les candidats ayant obtenu au minimum 35 points, seront éligibles à la phase 2

- **La phase 2** consiste en une audition basée sur une présentation succincte (1 à 2 heures) de l'offre technique et la réponse aux éventuelles précisions demandées par l'OIF.

Les auditions auront lieu du 16 au 17 octobre 2019. Elles s'effectueront au Siège de l'OIF à Paris par présenteielle ou par visioconférence.

Cette phase 2 compte 10 points. Elle sera réalisée en présentiel à Paris ou par visio-conférence pour les prestataires éloignés.

Les candidats ayant obtenu au minimum 45 points (phase1+phase2), seront éligibles à la phase 3.

- **La phase 3** consiste en l'analyse de l'offre financière sur la base du coût le plus avantageux possible de l'offre. Cette phase compte pour 40 points (Annexe 2). Les plis financiers des soumissionnaires qui n'auront pas atteint cette phase ne seront pas ouverts.

La note attribuée lors de l'analyse financière sera calculée selon les formules suivantes :

$$1. \text{ Note Financière (NF)} = 25 \times \frac{\text{Montant de l'offre la moins disante}^1}{\text{Montant de l'offre proposée}}$$

$$2. \text{ Niveau de compétences} = 15 \times \frac{\text{Nombre de consultants seniors}}{\text{Nombre de consultants total}}$$

La note finale est la somme des notes des trois phases. Sera retenu le soumissionnaire ayant obtenu la meilleure note.



Jeanine AKE KONAN
Sous-directrice des achats
Commission des marchés

Des informations complémentaires sur les missions et les actions de l'Organisation internationale de la Francophonie sont accessibles sur le site internet de l'Organisation :
www.francophonie.org

¹ Offre la moins disante ayant obtenu la note technique minimale requise.

IV. Cahier des charges

1. Présentation de l'Organisation Internationale de la Francophonie (OIF).....	13
2. Contexte de la mission.....	14
3. Objet de la mission	14
a. Objectif principal = volet 1	14
b. Objectif secondaire = volet 2.....	14
c. Contenu de l'audit.....	14
d. Résultat à atteindre	16
e. Activités et livrables attendus	17
4. Méthodologie.....	18
5. Lieu et durée de la mission.....	19
6. Profil des experts.....	19

1. Présentation de l'Organisation Internationale de la Francophonie (OIF)

Issue de la Convention de Niamey (Niger) en 1970, l'OIF mène des actions politiques et de coopération multilatérale pour donner corps à une solidarité active au bénéfice des populations de ses États et gouvernements membres. Elle agit dans le respect de la diversité culturelle et linguistique, au service de la promotion de la langue française, de la paix et du développement durable.

Les objectifs de la Francophonie sont consignés dans la Charte de la Francophonie adoptée en 1997 lors du Sommet des chefs d'État et de gouvernement à Hanoï (Vietnam) et révisée par la Conférence ministérielle en 2005 à Antananarivo (Madagascar) :

- L'instauration et le développement de la démocratie ;
- La prévention, la gestion et le règlement des conflits, le soutien à l'État de droit et aux droits de l'Homme ;
- L'intensification du dialogue des cultures et des civilisations ;
- Le rapprochement des peuples par leur connaissance mutuelle ;
- Le renforcement de leur solidarité par des actions de coopération multilatérale en vue de favoriser l'essor de leurs économies ;
- La promotion de l'éducation et de la formation.

Lors du XV^{ème} Sommet des chefs d'État et de gouvernement de la Francophonie, qui s'est déroulé à Dakar du 29 au 30 novembre 2014, un nouveau cadre stratégique de la programmation, pour la période 2015-2022, a été adopté. Il fixe quatre principales missions :

- Promouvoir la langue française et la diversité culturelle et linguistique ;
- Promouvoir la paix, la démocratie et les droits de l'homme ;
- Appuyer l'éducation, la formation, l'enseignement supérieur et la recherche ;
- Développer la coopération au service du développement durable et de la solidarité.

Le système institutionnel de la Francophonie rassemble les pays ayant la langue française en partage afin d'organiser et développer une coopération politique, économique, sociale et culturelle entre les 88 États et gouvernements de l'OIF, répartis sur les cinq continents et totalisant une population de quelque 900 millions d'habitants.

Ce dispositif comprend des instances politiques décisionnelles dont la plus haute est le Sommet de la Francophonie (États et gouvernements) qui se réunit tous les deux ans ainsi que le Secrétaire général de la Francophonie, clé de voûte du système institutionnel francophone. Dans l'accomplissement de ses fonctions, il nomme l'Administrateur de l'OIF chargé d'exécuter, d'animer et de gérer la coopération ainsi que d'assurer la gestion des affaires administratives et financières.

Les autres institutions de la Francophonie comprennent un organe consultatif, l'Assemblée parlementaire de la Francophonie ainsi que quatre opérateurs spécialisés (en plus de l'OIF), en charge de la mise en œuvre de la coopération multilatérale francophone :

- Agence universitaire de la Francophonie (AUF) ;
- Chaîne internationale de télévision TV5 ;
- Association internationale des maires francophones (AIMF) ;
- Université Senghor d'Alexandrie.

L'OIF s'appuie sur des textes de référence adoptés par ses instances à l'occasion des Sommets de la Francophonie et des Conférences ministérielles permanentes. Elle dispose également d'un certain nombre de sites spécialisés s'inscrivant dans ses champs d'intervention, permettant de fédérer l'ensemble des ressources et de renforcer l'accessibilité tout en préservant la spécificité de chaque ressource.

2. Contexte de la mission

Avec l'arrivée de la nouvelle Secrétaire générale et la nomination d'une nouvelle Administratrice de l'OIF, les objectifs suivants ont été fixés :

- Recentrage des actions de l'OIF et de sa programmation ;
- Recherche d'une amélioration de la performance ;
- Volonté d'optimisation et de modernisation de la gestion administrative et financière ;
- Volonté de transparence.

Dans ce contexte il apparaît essentiel de bien évaluer les forces et faiblesses de l'Organisation ainsi que des éventuels dysfonctionnements et ce afin de pouvoir affronter les nouveaux défis de l'OIF, à l'aube de son cinquantième anniversaire.

Dans un contexte international complexe et dans le but de recentrer l'action pour plus de pertinence, l'OIF souhaite s'orienter vers une Organisation plus agile et souple ayant la capacité de servir au mieux les populations de l'espace francophone et ses États et gouvernements membres.

3. Objet de la mission

a. Objectif principal = volet 1

La mission consiste **en l'exécution d'un audit organisationnel** de l'OIF afin de disposer d'une appréciation générale sur la pertinence de sa structure organisationnelle interne pour mener les missions qui lui sont confiées.

L'examen des modes opératoires et des procédures mises en œuvre pour l'exécution de ses activités permettra d'établir un diagnostic sur son fonctionnement et de formuler des recommandations visant, au travers d'une rationalisation des tâches et des circuits de décision, à améliorer l'efficacité de son action et atteindre les objectifs fixés.

b. Objectif secondaire = volet 2

Ce volet 2 devra être distingué du volet 1. Pour cela, la mention Volet 2 devra figurer sur l'enveloppe et sera ajoutée dans l'enveloppe extérieure (article 4 des Clauses générales).

L'Auditeur devra proposer une option d'accompagnement à la mise en œuvre, suite à la réalisation de l'audit organisationnel.

Cette option devra détailler la méthodologie et l'équipe proposée ainsi qu'une estimation de la durée et du coût.

Cette option ne rentrera pas dans les critères d'évaluation de l'objet principal et ne sera pas engageante pour l'OIF.

L'OIF pourra décider ou non d'opter pour cette option en fin de réalisation de la mission principale.

c. Contenu de l'audit

Sur la base de l'objectif principal défini précédemment, l'Auditeur aura pour mandat **d'analyser et d'effectuer des recommandations** sur les axes suivants :

- **L'Organisation** : tant sous les aspects de gouvernance que de pilotage, il s'agira :

- De décrire la stratégie globale de l'OIF ainsi que sa vision future en lien avec ses valeurs fondamentales ;
 - De vérifier l'adéquation entre la structure en place et la stratégie de l'OIF ;
 - De décrire précisément la gouvernance et la structure organisationnelle de d'OIF et de ses spécificités ;
 - D'analyser les rôles, les tâches et les niveaux de responsabilité de chacun dans la réalisation des missions qui leur sont confiées ;
 - D'analyser les modalités de prise de décision au sein de l'OIF ;
 - D'analyser la pertinence (rapport objectifs / moyens), l'efficacité (rapport objectifs / résultats) et l'efficience (rapport moyens / résultat) du pilotage opérationnel ;
 - D'établir une cartographie des risques et de leur gestion ;
 - D'appréhender la communication interne et externe, notamment sur les aspects de divulgation de l'information ;
- **Les processus** : tant sous les aspects hiérarchiques que fonctionnels, dans ses relations avec les opérateurs, les partenaires externes et les fournisseurs, il s'agira :
 - De vérifier le respect des principes fondamentaux d'une organisation internationale et de l'application des dispositions légales et réglementaires ;
 - D'apprécier les différentes procédures administratives, financières, budgétaires, comptables et de passation des marchés. Les points suivants devront faire l'objet d'une attention particulière :
 - L'Auditeur devra recenser et analyser les procédures utilisées pour obtenir tous les éléments comptables et extra-comptables servant à l'élaboration des états financiers ;
 - L'Auditeur devra examiner les procédures de préparation et de suivi des budgets ainsi que le rattachement des comptes de suivi budgétaire à la comptabilité générale ;
 - De décrire l'ensemble des processus organisationnels : flux d'information, enchaînement des tâches, acteurs, automatisation, modalités de prise de décision. Un focus particulier devra être réalisé sur les systèmes de classement et d'archivage ;
 - D'apprécier, pour les processus clefs, leur pertinence, leur efficacité et leur efficience ;
 - De décrire et d'apprécier pour l'ensemble des processus les différents points de contrôle et l'efficacité du fonctionnement des organes de contrôle interne. Un examen critique et approfondi des procédures de contrôle interne devra être effectué concernant : les investissements et immobilisations, le cycle clients / facturation / recouvrement, le cycle achats / fournisseurs ;
 - De décrire les outils d'évaluation, de suivi et de maîtrise des risques.
 - **Les Ressources humaines** : il s'agira de vérifier la cohérence de l'organisation en termes de management et d'organisation du travail afin d'aboutir à une cartographie des emplois et des compétences. L'audit devra permettre d'évaluer la pertinence de l'organisation et du climat de travail au sein de l'OIF. L'audit devra également déterminer et examiner les domaines relevant de la responsabilité du service des ressources humaines vs ceux relevant des responsables des unités administratives. L'audit aura pour objectifs :
 - D'évaluer le système de management : mode de prise de décision, de communication, d'accompagnement et de supervision des équipes, de motivation, de concertation et réunion ... mais également de transversalité entre les différents services ;
 - De décrire les procédures et d'évaluer le système de gestion des ressources humaines : recrutement, formation, rémunération, promotion, fixation d'objectifs et évaluation des performances, gestion de la paie, ... ;

- D'examiner les systèmes de suivi du personnel : gestion de carrière, évaluation, contrôle du temps de travail, ... ;
 - D'apprécier l'adéquation des profils aux compétences nécessaires à chaque service / direction au regard des responsabilités et des tâches à assumer ;
 - D'apprécier la politique et le climat social ;
 - D'apprécier les conditions matérielles de travail au siège et dans les implantations hors siège : confort de travail, ergonomie, espace de convivialité, ... ;
 - D'apprécier la responsabilité sociale et environnementale.
- **Le système d'information** : une évaluation de la DSI de l'OIF a été réalisée début 2018 par un Auditeur externe, portant sur l'évaluation, le diagnostic et la proposition de plans d'actions des item suivants :
 - L'organisation et les processus de la DSI ;
 - Le sourcing et les ressources humaines ;
 - La couverture et la performance du SI ;
 - Les infrastructures technique et réseau ;
 - La sécurité ;
 - La stratégie et la vision de la fonction informatique ;
 - La gouvernance.

L'audit organisationnel du système d'information de l'OIF s'appuiera sur les travaux menés et consistera en une mise à jour tenant compte des évolutions récentes de l'organisation et des objectifs fixés. L'audit permettra d'actualiser les forces et les faiblesses du système d'information tant sur les aspects d'infrastructure (matériels, logiciels, services) que les moyens humains qui y sont dédiés. Il s'agira :

- D'évaluer le système de gouvernance des systèmes d'information : gouvernance des données, contrôle interne, couverture et cohérence, ouverture sur la transformation numérique ;
- D'évaluer côté utilisateurs : leur niveau de satisfaction, leur marge d'autonomie et leur niveau d'appropriation des outils, leurs besoins de développement ;
- D'évaluer la performance du système d'information : cohérence entre les outils, soutien et fourniture des services, gestion des infrastructures, de la sécurité, des applications, des projets.

La DSI de l'OIF a entamé une démarche de travail selon les pratiques ITIL et le référentiel COBIT.

d. Résultat à atteindre

L'audit organisationnel de l'OIF devra permettre d'atteindre, pour les 4 axes précédemment décrits, les deux résultats suivants :

- **Disposer d'un état des lieux de l'organisation qui décrive :**
 - Les forces et faiblesses identifiées ;
 - Les opportunités et les menaces de l'environnement ;
 - Les problématiques particulières dans l'organisation en place ;
 - L'évaluation des risques potentiels ;
 - Les facteurs à l'origine de contreperformances éventuelles par rapport aux objectifs assignés à l'OIF ou par rapport aux normes généralement admises dans le secteur ;

L'Auditeur devra apprécier si l'organisation, les moyens humains, les procédures de traitement des données, les procédures de contrôle interne et les systèmes d'information de l'OIF permettent d'assurer la sauvegarde et la protection du patrimoine, d'attester la fiabilité de l'information comptable et financière et de déceler sans retard les omissions, erreurs, fraudes ou autres.

- **Elaborer des recommandations et un plan d'action afin d'atteindre les objectifs fixés :**
 - Les plans d'actions devront s'inscrire dans l'environnement légal et règlementaire de l'OIF ;
 - Les pistes d'améliorations devront être réalistes et faisables ;
 - Les actions devront être priorisées en impliquant les acteurs concernés ;
 - L'Auditeur devra proposer la mise en place d'indicateurs permettant la mesure et le suivi du niveau d'atteinte des plans d'action.

e. Activités et livrables attendus

Les activités dévolues à l'Auditeur seront les suivantes :

- **Activité 1 : Préparer la mission**

Au démarrage de la mission, au moins une réunion se tiendra entre l'Auditeur et le comité de pilotage.

Sur la base d'une liste établie par l'Auditeur, la documentation existante sera transmise par l'OIF.

L'Auditeur bénéficiera d'une semaine après le début de la mission pour produire un rapport préliminaire comportant :

- Les premières observations et analyses sur l'organisation de l'OIF ;
- Le détail de la méthodologie pour réaliser la mission : liste des personnes à rencontrer, grilles d'entretien et tout autre élément de méthode ;
- L'analyse des facteurs clés de succès et des points d'attention.

- **Activité 2 : Réaliser la mission et élaborer un état des lieux actuel de l'organisation et du fonctionnement de l'OIF**

Lors de la mission, l'Auditeur sera amené à rencontrer un ou plusieurs représentant du bureau de l'administrateur.

Le périmètre portera sur l'ensemble de l'organisation de l'OIF (330 personnes) y compris les Unités Hors Siège (75 personnes). A cet effet, un organigramme est joint en annexe.

La réalisation de la mission pourra être effectuée sous forme d'entretiens individuels ou collectifs, les moyens techniques de communication à distance (visioconférence) devront être privilégiés pour les personnels éloignés du siège.

Pendant la mission, l'Auditeur devra produire les commentaires et notes d'entretiens, suite aux rencontres avec les parties prenantes identifiées.

A l'issue de cette phase, l'Auditeur devra organiser un atelier de restitution avec le comité de pilotage pour échanger sur les premiers constats portant sur les quatre axes précédemment décrits.

- **Activité 3 : Elaborer le rapport de diagnostic et produire des recommandations sous forme de plan d'actions**

Sur la base des résultats de la mission, l'Auditeur produira un projet de rapport final, comportant à minima les éléments suivants :

- Etat des lieux en matière d'organisation, de processus, de ressources humaines et de système d'information selon les différents axes précédemment décrits ;
- Analyse et évaluation : sur la base de l'état des lieux, l'Auditeur analysera les facteurs positifs ainsi que les facteurs de risques en termes de procédures, outils, management, indicateurs, forces / faiblesse, opportunités / menaces sur les différents axes d'audit ;
- Proposition de recommandations adaptées sur les actions à mettre en œuvre.

Le rapport sera présenté lors d'un atelier de restitution d'une journée au comité de pilotage pour partager les points de vue et apporter d'éventuelles corrections au projet de rapport final.

Le rapport final intégrera les corrections éventuelles.

- **Activité 4 : Partager et communiquer autour du plan d'actions**

L'Auditeur communiquera pour échanges avec le comité de pilotage un projet de rapport et de plan d'actions. A l'issue de l'intégration des remarques et propositions d'amendement, la version finale sera transmise et une version simplifiée sera alors présentée aux principales personnes rencontrées au cours de l'audit.

Tous les rapports devront être rédigés en langue français et approuvés par le Comité de Pilotage.

L'Auditeur devra fournir la version électronique du rapport et des annexes sous format word.

4. Méthodologie

L'Auditeur décrira sa propre méthodologie dans les différentes activités précédemment détaillées. Il devra détailler le calendrier de travail, le planning et les équipes proposées.

L'Auditeur devra tenir compte lors de la préparation de son programme de travail de la disponibilité et la fiabilité des évaluations / vérifications / contrôles / analyses organisationnelles déjà effectuées par des instances de contrôles interne et externe.

Pour l'aider à mener la mission qui lui est confiée, l'OIF assurera à l'Auditeur l'accompagnement et la facilitation de la mission sous diverses formes :

- Désignation d'un référent (lors du lancement de la mission) ;
- Mise à disposition des documents ;
- Facilitation des contacts ;
- Appui technique et / ou organisationnel ;
- Etudes...

L'OIF mettra à disposition des Auditeurs, le temps de la mission, un local à usage de bureau et l'accès aux informations nécessaires au bon déroulement de la mission ainsi qu'aux outils de communication en mode collaboratif.

La mission sera gérée par un comité de pilotage au sein de l'OIF dont la composition sera communiquée à l'Auditeur sélectionné et ce dès la notification.

5. Lieu et durée de la mission

La mission se déroulera sur une durée de deux mois, de novembre à décembre 2019, le rapport final devant être établi début janvier 2020.

La mission se déroulera à Paris, au siège de l'OIF. L'audit des unités hors siège sera réalisée à distance depuis Paris, un ou plusieurs déplacements sur ces unités pourra être arbitrée ou cours de la mission si cela s'avérait indispensable.

L'analyse des données recueillies ainsi que la rédaction des rapports pourra se faire en dehors des bureaux de l'OIF.

6. Profil des experts

L'Auditeur devra proposer une équipe pluridisciplinaire d'experts au moins composée :

- D'un consultant senior ;
- D'un consultant junior ;
- D'un consultant spécialisé en Ressources humaines ;
- D'un consultant spécialisé en Systèmes d'Informations.

Les profils doivent correspondre aux qualifications suivantes :

• **Consultant senior**

En tant que chef de mission, il aura pour objet de coordonner l'ensemble de la mission, il sera l'interface principale avec l'OIF lors du déroulement de la mission. Il devra justifier des qualifications et compétences suivantes :

- Un diplôme d'Ingénieur ou similaire ;
- Un complément de formation de master en management ou MBA ;
- Une parfaite connaissance du français ;
- Une expérience consolidée au niveau international ;
- Au moins 10 ans d'expérience dans l'audit, le contrôle interne, le conseil en organisation, la gestion de projet ;
- Avoir mené plusieurs audits organisationnels au sein d'organisations Internationales publiques ou privées.

• **Consultant junior**

Il appuiera les experts afin de collecter et analyser l'ensemble des données disponibles. Les qualifications et compétences requises sont les suivantes :

- Diplôme de niveau master en management, droit ou sciences sociales ;
- Parfaite connaissance du français ;
- Expérience au niveau international ;
- Au moins 5 ans d'expérience dans l'audit, le contrôle interne, le conseil en organisation, la gestion de projet ;
- Avoir mené plusieurs audits organisationnels au sein d'organisations Internationales publiques ou privées.

• **Consultant spécialisé en ressources humaines**

Un expert en ressources humaines, ayant les qualifications et compétences suivantes, sera présent dans l'équipe d'audit organisationnel :

- Diplôme en Ressources Humaines ;

- Parfaite connaissance du français ;
- Expérience au niveau international ;
- Expérience dans la gestion des ressources humaines, l'accompagnement dans les relations sociales, le recrutement, la gestion de carrière, la mise en place de processus de ressources humaines, l'accompagnement au changement des organisations dans des entreprises travaillant dans un contexte de type gouvernemental au niveau international ;
- Au moins 5 ans d'expérience professionnelle dans la mise en œuvre des projets d'audit des Ressources Humaines et management des organisations ;
- Avoir mené plusieurs audits organisationnels en ressources humaines pour des sociétés privées et des sociétés gouvernementales ou publiques.

- **Consultant spécialisé en système d'information**

Un expert en système d'information, ayant les qualifications et compétences suivantes, sera présent dans l'équipe d'audit organisationnel :

- Diplôme en Informatique ;
- Parfaite connaissance du français ;
- Expérience au niveau international ;
- Expérience dans la conception de solution IT au niveau organisationnel (cloud, système ERP, messagerie, communication, réseau, matériel, infrastructure) pour conseil de solution hardware et software dans la stratégie IT à développer pour des entreprises travaillant dans un contexte de type gouvernemental au niveau international ;
- Au moins 5 ans d'expérience professionnelle dans la mise en œuvre des projets d'audit des Systèmes Informatique et renforcement des capacités IT ;
- Avoir mené plusieurs audits organisationnels en IT pour des sociétés privées et des sociétés gouvernementales ou publiques ;
- Connaissance des référentiels ITIL et COBIT.

Aucun des consultants ne doit avoir un quelconque lien avec l'OIF ou les entités en relation et doit immédiatement avvertir de tout conflit d'intérêt possible.

V. Annexes

Annexe 1 : Fiche de réponse technique

Annexe 2 : Fiche de réponse financière

Annexe 3 : Fiche de réponse volet 2 (optionnel)

Annexe 4 : Organigramme de l'OIF