

## **Consultation pour le Diagnostic Organisationnel PUI**

### **Termes de références**

## **1. INTRODUCTION**

### **1.1. PRESENTATION DE PUI**

**Première Urgence Internationale (PUI)** est une Organisation Non Gouvernementale de solidarité internationale, à but non lucratif, apolitique et laïque. L'ensemble de ses personnels se mobilise au quotidien pour couvrir les besoins fondamentaux des victimes civiles mises en péril, marginalisées ou exclues par les effets de catastrophes naturelles, de guerres et de situations d'effondrement économique. L'objectif est d'aider les populations déracinées dans l'urgence, tout en leur permettant de regagner rapidement autonomie et dignité. L'Association mène environ 200 projets par an, dans les domaines de la santé, la nutrition, la sécurité alimentaire, la réhabilitation d'infrastructures, l'eau et l'assainissement et la relance économique. PUI intervient en appui à près de 7 millions de personnes dans 21 pays, en Afrique, en Asie, au Moyen-Orient, en Europe de l'Est, et en France.

### **1.2. CONTEXTE GENERAL DE LA PRESTATION**

2021 marquera la 10ème année de la création de Première Urgence Internationale, née de la fusion de Première Urgence et d'Aide Médicale Internationale en 2011. La période 2011-2020 a été caractérisée par un fort développement de l'activité opérationnelle et des ressources humaines, matérielles et financières pour y parvenir. Cela correspond à l'évolution des crises dans le monde (augmentation de la population en situation de vulnérabilité, extension des crises et allongement de la durée de celles-ci), et également à l'accroissement des moyens alloués à la réponse humanitaire de la part des principaux bailleurs de fonds et organisations internationales.

En cela, PUI est parvenue à accroître son impact et s'imposer comme l'une des principales ONG humanitaires françaises.



Ce renforcement de notre réponse sur les 9 dernières années a été particulièrement important sur les activités liées à la santé, qui représentent aujourd'hui près de 50% du volume global opérationnel avec la nutrition. PUI a également largement progressé sur les aspects de qualité, en produisant de nombreux cadres normatifs, politiques institutionnelles et guides de procédures internes.

Cependant, force est de constater à l'aune de ces presque 10 ans que certaines fragilités organisationnelles structurelles ont perduré et représentent toujours a minima de très fortes contraintes. Afin de répondre au mieux à ces challenges importants, une stratégie 2020-2024 a été élaborée. L'un des axes forts de cette stratégie est de mener une évolution organisationnelle de PUI permettant de mieux répondre à notre mission humanitaire. Pour ce faire, il apparaît aujourd'hui indispensable d'investir dans une analyse profonde et transversale du fonctionnement de l'organisation.

Cette étude est la condition préalable à une transformation adaptée du modèle organisationnel de PUI et couvrira l'ensemble des fonctions, tant au Siège que sur le terrain.

C'est à la suite de cette introspection organisationnelle que pourront être plus précisément redéfinis les rôles et fonctions du Siège, en miroir et en accompagnement du nouveau périmètre des responsabilités dévolues aux missions.

Cette prestation est co-financée par le Fonds de renforcement institutionnel et organisationnel (FRIO) de Coordination Sud, qui appuie les ONG françaises dans leur démarche de professionnalisation ou d'amélioration continue. A ce titre, un bilan tripartite PUI, prestataire(s) et chargé-e de mission Frio sera à prévoir à l'issue de la mission.

## 2. OBJECTIFS

### 2.1. OBJECTIF GENERAL

Améliorer le modèle organisationnel PUI incluant siège et terrain pour permettre une plus grande efficacité et une meilleure efficacité amenant à la réalisation de ses objectifs.

### 2.2. OBJECTIFS SPECIFIQUES

Réaliser un diagnostic organisationnel permettant de définir un plan de transformation organisationnel sur 3 ans.

## 2.3. RESULTATS ATTENDUS

**R1 : Un rapport de diagnostic organisationnel permettant d'analyser le fonctionnement (qualité/performance) de l'association au niveau macro est réalisé,** incluant :

- Une synthèse des fonctions relatives aux différents postes de PUI au niveau du Siège.
- Une cartographie représentant les interactions siège/terrain et les degrés de coopération au sein de l'organisation.
- Une analyse sur la performance des principales fonctions au niveau du siège.

**R2 : Réaliser un benchmarking synthétique macro des organisations similaires à la nôtre**

**R3 : Proposer des recommandations recueillant une adhésion des salariés et des membres de PUI pour l'évolution organisationnelle macro de l'organisation,** incluant :

- *Une synthèse des constats macro.*
- *Des propositions d'évolutions dans la répartition des fonctions siège et terrain.*
- *Des propositions de réorganisation des services.*
- *Plusieurs possibilités d'organigramme cible.*

## 2.4. LIVRABLES ATTENDUS

- **Un rapport de diagnostic organisationnel niveau macro.**
- **Une analyse synthétique comparative d'ONGs humanitaires**
- **Un rapport de recommandations organisationnelles**

## 3. Méthodologie :

La consultance se déroulera en trois phases :

**Phase 1 :** Diagnostic organisationnel, comprenant les activités suivantes (à titre d'indication, à compléter/modifier par les consultants) :

- Une étude documentaire du référentiel d'organisation (organigrammes, cartographie des processus/procédures et guides de procédures eux-mêmes, termes de référence

services, notes de cadrage, termes de référence forum de pilotage, le tableau de bord, les indicateurs macro, comptes rendus de revue de direction, comptes rendus d'audits éventuels, ...)

- Entretiens avec les membres du comité de direction, les responsables de service, certains personnels clefs des missions (chef de mission, ...), la représentation du personnel, des membres du conseil d'administration
- Organisation et facilitation d'étapes de restitutions intermédiaires collectives et au niveau exécutif
- Production d'un document de diagnostic organisationnel incluant :
  - Forces/faiblesses/manques au niveau macro
  - Organigramme et expertises : expertises métiers nécessaires au développement de PUI en lien avec les besoins présents et futurs ;
  - Organisation du travail, processus et procédures ;
  - Coopération et transversalité : degré de coopération entre les différents services ou métiers de PUI, transversalité des processus et des pratiques managériales.
  - Dynamiques de management : clarté des processus de management, appropriation des contributeurs et leur exécution, pilotage de la stratégie, processus de management opérationnel.

**Phase 2 :** Production d'une synthèse du/de la consultant-e présentant les différents grands modèles de structuration alternatifs, basée sur l'Etude documentaire de la donnée disponible ainsi que des entretiens internes et/ou externes

**Phase 3 :** Co-production des recommandations d'évolution organisationnelle de PUI, incluant des étapes de restitutions clefs à intégrer au calendrier, qui pourraient être :

- Organisation et conduite d'ateliers de co-construction des recos avec les différents forums internes de PUI : COPIL (Comité de pilotage de la stratégie), Comités de direction, CSE (Comité Social et Economique), Semaine des Chefs de Mission ou autres forums

- Production d'un document synthétique cadrant les propositions d'évolution organisationnelle en différentes phases
- Présentation des résultats et propositions au CA ou bureau pour valider les orientations choisies
- Organisation de restitution collective en Semaine des Missions et en Assemblée Générale
- Finalisation du rapport incluant les recommandations à intégrer dans la programmation 2022

La consultance sera sous la responsabilité de la Direction Générale Adjointe, et le pilotage opérationnel pourra inclure la création d'un comité de pilotage ou « Task Force » dont les responsabilités et la composition seront définies en début de projet.

En raison du coût et des complexités logistiques, il n'est pas prévu de déplacement sur les missions pour les consultants. En revanche, des ateliers à distance pourront être organisés depuis le siège de PUI.

## 4. Durée de la mission et budget :

Le temps nécessaire à la réalisation de la prestation est à estimer par le-la consultant-e et fait partie intégrante des critères de sélection tout comme le devis détaillé du coût de la prestation qui ne pourra excéder la somme TTC de 42 000 EUR et inclure l'ensemble des coûts liés à la prestation.

## 5. Profil de la consultance

### **Consultance stratégique et organisationnelle**

- Expertise confirmée en diagnostic organisationnel, définition de stratégies et conduite du changement,
- Expérience préalable dans le milieu associatif et, si possible, dans le champ de la solidarité internationale,
- Bonne connaissance des ONGs, de la gouvernance associative française, des dynamiques sociales de représentation du personnel,
- Maîtrise du français et de l'anglais.

Une grande importance sera donnée à son expérience et sa méthode de travail sur d'autres projets similaires et tout particulièrement sur son expérience d'animation de séminaires, ateliers à distance.

Afin d'être en ligne avec les politiques genre et de s'assurer de l'égalité femmes-hommes dans le projet, il est demandé au prestataire de proposer une approche genre au sein du projet. Le profil du/de la consultant-e sera étudié en détail afin de s'assurer qu'il-elle bénéficie d'une certaine expérience, jugée comme suffisante, sur des problématiques de genre.

Les soumissionnaires sont également autorisés à proposer une offre de consultance composite, impliquant plusieurs profils sur des durées plus courtes, afin de couvrir l'ensemble des besoins du projet. Les propositions devront alors contenir les détails suivants :

- Background professionnel type et niveau d'expertise de chacun des profils proposés
- Rôles et responsabilités précises proposées dans le cadre du projet
- Durées exactes de mobilisation

## 6. Calendrier de réalisation de l'action

Le calendrier suivant est proposé à titre indicatif. Il inclut les dates-clefs correspondant aux périodes de la Semaine des Missions et de l'Assemblée Générale, en juin 2021 (dates précises encore à figer), qui devront être des échéances et les étapes les plus importantes d'adoption des recommandations organisationnelles.

Activités	Fev	mars	avril	mai	juin	juillet	août
Lancement de la prestation	X						
Constitution de la task force	X						
Etude organisationnelle, entretiens et élaboration du rapport de diagnostic organisationnel	X	X					
benchmarking synthétique macro des organisations similaires à la nôtre		X	X				
Organisation et conduite d'ateliers de co-construction des recommandations avec les différents forums internes de PUI et production d'un document synthétique cadrant les propositions d'évolution			X	X			
Présentation des résultats et propositions au CA ou bureau pour valider les orientations choisies				X			
<b>Organisation de restitution collective en Semaine des Missions et en Assemblée Générale</b>					X		
Finalisation du rapport incluant les recommandations à intégrer dans la programmation 2022						X	X

## 7. Modalités de remise des propositions

Le comité de direction PUI étudiera les offres reçues sur la base d'un dossier composé des pièces suivantes rédigées en français :

- Une proposition technique et financière détaillée (Eléments de compréhension des Termes de Référence, méthodologie proposée, chronogramme ajusté, budget détaillé)
- CV(s) actualisé(s)
- Des contacts pour prise de références
- N° d'enregistrement commercial
- Tout autre élément jugé utile

Les propositions non complètes ne seront pas considérées.

Les propositions devront être adressées au Comité de Direction PUI suivant la référence DIAGNOSTIC ORGANISATIONNEL / PROPOSITION CONSULTANCE et envoyées à : [elegrand@premiere-urgence.org](mailto:elegrand@premiere-urgence.org) avec les adresses suivantes en cc : [tmauricet@premiere-urgence.org](mailto:tmauricet@premiere-urgence.org) et [candre@premiere-urgence.org](mailto:candre@premiere-urgence.org).

La date limite de réception des offres est fixée au **26 janvier 2021, à 18h**.

La sélection de la meilleure proposition parmi les offres reçues sera effectuée au plus tard le 12 février 2021.