Termes de références

pour le recrutement d'un cabinet pour la réalisation d'un audit de compétences et d'un audit organisationnel pour SOS Villages d'Enfants en Guinée.

A. Contexte

Fondée en 1949, SOS Villages d'Enfants est une Organisation non gouvernementale et indépendante de développement social qui œuvre dans le domaine des droits de l'enfant et au service des enfants qui ont perdu ou risquent de perdre la prise en charge parentale. SOS Villages d'Enfant travaille dans l'intérêt supérieur de l'enfant en se référant à la Convention internationale des Droits de l'Enfant, aux Lignes directrices relatives à la protection de remplacement pour les enfants et aux Objectifs de Développement Durable des Nations Unies. Présente dans plus 130 pays et territoires, l'organisation accompagne les enfants et les adolescents depuis plus de 70 ans.

Sa priorité est de renforcer les familles pour prévenir la séparation mais quand cela n'est pas possible, elle recherche la meilleure prise en charge alternative pour l'enfant. SOS Villages d'Enfants œuvre en Guinée depuis 1985 et couvre les quatre régions naturelles, avec des sites localisés à Conakry, Labé, Kankan et N'Zérékoré. Ainsi, en étroite collaboration avec les partenaires, les donateurs, les communautés, les enfants, les jeunes et les familles, nous permettons aux enfants de grandir avec les liens dont ils ont besoin pour se développer et devenir les plus forts possibles. Nous défendons les droits de chaque enfant et plaidons pour le changement afin que tous les enfants puissent grandir dans un environnement favorable.

Dans le cadre de la mise en œuvre de sa stratégie nationale, SOS Villages d'Enfants en Guinée souhaite renforcer la performance de son Association Nationale (AN).

- La stratégie nationale vise à développer des programmes innovants adaptés aux besoins des enfants et jeunes sans prise en charge parentale adéquate.
- Les évolutions programmatiques induisent des répercussions sur les besoins en compétences et sur l'organisation interne de l'AN.
- Il est essentiel d'évaluer l'adéquation entre les compétences actuelles des 93 collaborateurs (dont 34 postes officiellement pourvus) et les exigences des fonctions, afin d'identifier les écarts et de proposer des solutions adaptées (plan de formation, réorganisation, etc.).
- Un audit externe garantira une analyse objective, notamment dans un contexte pouvant impliquer une révision de l'organigramme et des postes

B. Objectifs

1) Objectif général

Réaliser un audit de compétences et un audit organisationnel complet de l'Association Nationale (AN) de SOS Villages d'Enfants en Guinée afin d'optimiser la performance globale de l'organisation, de renforcer l'adéquation entre les compétences des collaborateurs et les exigences des postes, et de soutenir la mise en œuvre de la stratégie nationale

2) Objectifs spécifiques

Évaluation des Capacités Programmatiques

- Évaluer l'adéquation des compétences existantes au sein de l'AN avec la vision programmatique contenue dans sa stratégie de développement 2024-2027 et la stratégie révisée 2030 de SOS Villages d'Enfants International.
- Identifier les écarts en compétences pour une mise en œuvre efficace de la stratégie de développement de l'AN.
- Proposer des ajustements organisationnels et/ou des plans de renforcement ciblés pour combler les écarts identifiés.

Évaluation des Compétences et des Postes

- Identifier et comparer les compétences requises pour chaque poste par rapport aux compétences effectivement détenues par les 93 collaborateurs.
- Réaliser une analyse qualitative et quantitative des écarts (gap analysis) afin de déterminer les besoins prioritaires en formation et/ou en recrutement.
- Proposer une cartographie détaillée des compétences actuelles versus les compétences stratégiques attendues.

Analyse de l'Organigramme et de la Structure Organisationnelle

- Examiner la pertinence et l'efficacité de l'organigramme existant, comprenant les 34 postes pourvus, en lien avec les objectifs stratégiques de l'AN.
- Identifier les redondances, les lacunes et les opportunités d'optimisation dans la structure organisationnelle actuelle.
- Evaluer l'impact organisationnel des évolutions programmatiques, notamment en cas de réaffectation ou de suppression de postes.

Diagnostic Global et Recommandations Stratégiques

- Déterminer les causes principales des écarts de compétences et d'organisation.
- Définir des axes d'amélioration concrets à travers des recommandations opérationnelles, incluant un plan de formation détaillé et des propositions de réorganisation, si nécessaire.
- Intégrer une dimension de conduite du changement pour faciliter l'adhésion des équipes aux transformations préconisées.

C. Résultats Attendus et Livrables

Les livrables finaux devront permettre à SOS Villages d'Enfants en Guinée de disposer d'un outil de pilotage stratégique pour optimiser ses ressources humaines et organisationnelles. À cet effet, les résultats attendus comprennent :

1. Rapport d'audit Complet

- **Diagnostic des Compétences :**
  - Présentation détaillée des écarts entre les compétences requises et les compétences disponibles.

- Cartographie des compétences actuelles et identification des besoins prioritaires en formation ou en recrutement alignés avec l'atteinte des résultats stratégique de l'AN
- Recommandations pour une meilleure structuration de la coordination entre niveaux national et local.
- Proposition d'ajustements organisationnels ou fonctionnels pour renforcer la réactivité et l'efficacité de l'accompagnement éducatif et psychosocial, en cohérence avec les priorités du GP3 et GP4.

- **Analyse Organisationnelle :**
  - Evaluation critique de l'organigramme actuel et de l'efficacité des 37 postes pourvus, avec une analyse des forces, faiblesses et pistes d'optimisation.
  - Recommandations sur la réorganisation éventuelle et sur la rationalisation des effectifs en vue d'optimiser la performance de l'AN eu égard à sa vision de développement déclinée dans sa stratégie de développement 2024-2027 et la stratégie 2030 révisée de la fédération.
- **Recommandations Stratégiques et Opérationnelles :**
  - Proposition d'un plan d'action détaillé, incluant des actions correctives, un plan de formation et des modalités de suivi pour assurer la mise en œuvre effective des recommandations.
  - Identification des indicateurs de performance et des mécanismes de suivi pour mesurer l'impact des changements proposés.
  - Proposition d'un axe de renforcement des capacités, incluant la clarification des rôles, l'amélioration de la coordination entre niveaux et le développement des compétences clés alignées sur les priorités stratégiques

2. Présentation Synthétique et Atelier de Restitution

- Un support de présentation synthétique (PowerPoint ou autre format convenu) permettant de communiquer clairement les principaux résultats et recommandations aux décideurs de l'AN.
- Organisation d'un atelier de restitution à destination des membres du NMT élargi, intégrant des sessions interactives de questions-réponses et de discussions collaboratives afin de valider, avec les parties prenantes, les pistes d'amélioration identifiées.

3. Outils et Méthodes de Suivi Post-Audit

- Proposition d'un dispositif de suivi post-audit pour évaluer l'implémentation des recommandations et mesurer les évolutions en termes de compétences et d'efficacité organisationnelle.
- Recommandations pour la mise en place d'indicateurs de performance et de mécanismes d'évaluation continue afin de pérenniser les améliorations apportées.

4. Documentation Méthodologique et Retour d'Expérience

- Un document annexe détaillant la méthodologie utilisée, les outils déployés pour la collecte et l'analyse des données, ainsi que les références bibliographiques et les bonnes pratiques mobilisées durant la mission.
- Synthèse des points forts et des limites de l'audit, permettant à l'AN de bénéficier d'un retour d'expérience pour de futures démarches d'optimisation.

D. Périmètre de la Mission

- **Champ fonctionnel :** Tous les services et entités de l'AN répartis sur trois des cinq localités d'intervention (Conakry, Kankan, N'Zérékoré).
- **Population auditée :** L'évaluation porte sur les 93 employés excluant le personnel des projets IPD .
- **Périmètre organisationnel :** Analyse de la structure actuelle, comprenant **34 postes occupés**, et de son alignement avec les objectifs stratégiques futurs.

E. Méthodologie et Approche

Le cabinet retenu sera invité à proposer sa propre méthodologie détaillée. Toutefois, la démarche devra globalement intégrer les étapes et techniques suivantes afin d'assurer une analyse complète et objective de l'AN de SOS Villages d'Enfants en Guinée :

- Phase 1 – Préparation et revue documentaire
- Phase 2 – Diagnostic sur le terrain des compétences et de l'organigramme (interne et externe)
- Phase 3 – Analyse et diagnostic
- Phase 4 – Restitution et recommandations
- Phase 5 – Suivi post-audit

A noter que cette méthodologie doit inclure au minimum les entretiens individuels, tests de compétences des 93 employés, benchmark avec d'autres ONG évoluant dans le même secteur d'activités. Il s'agira d'évaluer l'adéquation des profils avec les besoins évolutifs des bénéficiaires et la capacité de l'association nationale à répondre efficacement aux exigences de coordination, de sauvegarde, et de résultats programmatiques.

F. Durée de la Mission et Calendrier

- **Durée de la mission :** La durée totale sera à proposer par le cabinet, en fonction de sa méthodologie et de son organisation interne, tout en tenant compte de la nécessité de réaliser l'audit dans un délai raisonnable pour la mise en œuvre de la stratégie nationale.
- **Calendrier prévisionnel :** Le cabinet pourra détailler un planning indicatif dans sa proposition, précisant les jalons clés et les échéances pour la livraison des livrables.

G. Confidentialité et Propriété des Données

- L'ensemble des informations collectées dans le cadre de la mission sera traité de manière strictement confidentielle.

- Les résultats de l'audit et le rapport final deviendront la propriété exclusive de SOS Villages d'Enfants en Guinée, conformément aux dispositions contractuelles.
- Les données collectées ne pourront être utilisées à des fins externes sans l'autorisation écrite de SOS Villages d'Enfants en Guinée

H. Profil recherché

Le cabinet retenu devra présenter une expertise et une expérience avérées dans le domaine de l'audit organisationnel et de l'évaluation des compétences, couvrant à la fois les aspects RH et programmatiques avec une attention particulière aux spécificités du secteur non lucratif. Plus précisément, le cabinet devra justifier des éléments suivants :

- Expérience confirmée dans la conduite d'audits similaires dans des structures comparables (ONG internationale œuvrant dans le domaine social et humanitaire).
- Réalisation d'études sur l'adéquation entre les compétences et les exigences des postes, incluant l'identification des écarts (gap analysis) et la formulation de plans de formation ou de réorganisation.
- Connaissance des dynamiques organisationnelles propres aux associations et structures soutenues par des bailleurs de fonds internationaux ou des ministères.
- Maîtrise des outils et techniques d'analyse des compétences et des processus organisationnels, permettant de réaliser une évaluation fine et objective.
- Compétences dans l'analyse de l'efficacité organisationnelle, avec une aptitude à évaluer la pertinence des postes existants et leur contribution aux objectifs stratégiques.
- Capacité à identifier les redondances ou manques au sein de la structure actuelle et à proposer des pistes d'amélioration.
- Expérience avérée dans l'analyse des capacités programmatiques des équipes techniques (protection de l'enfant, jeunesse, autonomisation, renforcement familial), incluant l'évaluation des profils terrain, des dispositifs d'accompagnement, et de la contribution des fonctions programmes à l'atteinte des résultats stratégiques.
- Capacité à proposer des recommandations pratiques et un plan de transition pour accompagner la mise en œuvre des évolutions suggérées (plan de formation, réorganisation, ajustement des processus RH).

I. Offre à soumettre

L'offre de chaque soumissionnaire doit se composer :

- D'une proposition technique et,
- D'une proposition financière.

J. Constitution des offres

Offre technique

- Une lettre de soumission de la proposition technique
- Une description et présentation du cabinet
- Une note de compréhension de la mission
- L'approche méthodologique et les outils envisagés.
- Un programme indicatif
- Au moins trois (03) références de missions similaires déjà réalisées avec succès avec précision sur les coordonnées des organisations concernées
- Les attestations de bonne exécution des missions similaires
- Copie de l'agrément/du RCMM ou toutes autres preuves de constitution légale du Cabinet
- Les CV détaillés et à jour des intervenant(e)s à affecter à la mission
- Une copie du certificat d'immatriculation fiscale à jour

NB : Tout soumissionnaire qui n'aura pas produire **la copie du RCCM et la copie du certificat d'immatriculation fiscale à jour** au moment du dépôt de son offre sera tenu de les présenter avant l'attribution définitive du marché. À défaut de régularisation dans le délai imparti, l'attribution du marché sera annulée et le marché sera attribué au soumissionnaire classé suivant.

Offre financière

La proposition financière doit être composée :

- D'une lettre de soumission de la proposition financière HT ;
- Du devis quantitatif et estimatif.

K. Evaluation-comparaison des offres

L'analyse, l'évaluation et la comparaison des offres se feront en deux (02) étapes de la manière suivante :

- évaluation des offres techniques ;
- évaluation des offres financières.

Evaluation des offres techniques :

L'évaluation des offres techniques se fera sur la base des barèmes contenus dans le tableau de critères suivant :

Critères techniques	**Points**
Pertinence de la méthodologie et du programme proposé (Cohérence avec les objectifs de la mission)	**30**
Expérience du prestataire (Nombre d'années d'expérience, diversité des clients, missions similaires réalisées)	**25**
Références et attestations de bonne exécution	**15**
Profil et expertise des intervenants (Compétences et qualifications adaptées à l'audit de compétences et audit organisationnel).	**30**
TOTAL	**100**

NB : La note minimum requise pour être retenue pour la suite de l'évaluation est de **soixante-dix points (70) sur cent (100).**

A l'issue de l'évaluation technique, les soumissionnaires dont la note technique sera inférieure à cette note minimum seront éliminés et leurs offres financières ne seront pas évaluées.

Evaluation des offres financières :
Seules les offres financières des soumissionnaires restés en lice à l'issue de l'analyse technique seront évaluées. Cette évaluation consiste en :

- La vérification des calculs horizontaux et verticaux.
- Il sera soustrait au devis estimatif et quantitatif toute somme prévisionnelle et, le cas échéant des sommes pour événements imprévus par les TdRs. L'organisation considéra pour chaque offre le montant corrigé.
- La cotation des offres financières.

L'offre financière sera notée sur 100 points.
L'offre financière qui présente le prix le plus bas obtient les 100 points et le nombre de points à attribuer aux autres offres est calculé par la formule suivante :

$$\frac{\textit{Montant de l'offre la moins disant}}{\textit{Montant de l'offre à évaluer}} \times 100$$

Note globale
Les poids respectifs attribués aux propositions techniques et financières sont :

- Technique = 0,6
- Financière = 0,4

La note finale accordée à une offre est égale à la somme de sa note technique pondérée et de sa note financière pondérée.

L. Adjudication

Au terme de l'analyse et de la comparaison des offres, celles-ci seront classées par ordre décroissant de notes obtenues. **Le soumissionnaire qui aura offert la meilleure offre technique et financièrement la plus économique, c'est à dire celui qui aura totalisé le point le plus élevé en cumulant la note technique et la note financière sera déclaré adjudicataire provisoire.**

Ce que nous représentons

SOS Villages d'Enfants s'engage à créer et à maintenir un environnement protecteur qui promeut ses valeurs fondamentales et empêche l'abus et l'exploitation des enfants. Nous condamnons fortement toute forme de violence et d'exploitation des enfants, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de notre organisation, et répondons de manière appropriée à tout abus prouvé ou présumé et à toute tentative d'abus. Nous développons des mécanismes pour sensibiliser, prévenir, encourager le signalement et faciliter la réaction. Nos actions peuvent aller des mesures de développement du personnel comme la formation et le conseil jusqu'à des mesures comme la suspension, le licenciement ou la poursuite en justice.

Clause de transparence

SOS Villages d'Enfants s'engage à créer et maintenir un environnement protecteur conforme à ses valeurs fondamentales.

Toute forme de corruption, favoritisme ou tentative d'influence dans le cadre de cette demande de cotation entraînera l'exclusion immédiate du processus.

M. Approbation des TDR

Idrissa Condé Manager RHDO	Date : 08/10/2025	Signature
Abdourahmane Barry Manager PD	Date : 08/10/2025	Signature
Richard Watchinou Directeur National	Date :08.10.2025	Signature