



OBSERVATOIRE DU SAHARA ET DU SAHEL
SAHARA AND SAHEL OBSERVATORY

APPEL A MANIFESTATION D'INTERET

AUDIT ORGANISATIONNEL
DE L'OBSERVATOIRE DU SAHARA ET DU SAHEL

TERMES DE REFERENCES

[AO/OSS/Audit-Org/110419-7]

Tunis, le 11 avril 2019

NOTE PRELIMINAIRE

L'Observatoire du Sahara et du Sahel (OSS) **lance un appel à manifestation d'intérêt pour son audit organisationnel**, dont les termes de référence sont joints à cette note (Annexe 2).

Les bureaux d'études ou groupement de consultants intéressés par cet audit pourront faire acte de candidature en transmettant leurs dossiers, soit :

1. Par voie électronique en mentionnant dans l'objet du message « Appel à manifestation d'intérêt : Audit Organisationnel de l'Observatoire du Sahara et du Sahel à l'adresse suivante : procurement@oss.org.tn et ce **au plus tard le 3 Mai 2019 à 16h** ; ou
2. Par pli, dans une enveloppe fermée portant clairement la mention : « Appel à manifestation d'intérêt : Audit Organisationnel de l'Observatoire du Sahara et du Sahel » à l'adresse suivante
Observatoire du Sahara et du Sahel
Boulevard du Leader Yasser Arafat
BP31, 1080 Tunis Cedex, Tunisie
Au plus tard le 3 Mai 2019 à 16h, le cachet du bureau d'ordre de l'OSS faisant foi

Les études à entreprendre seront menées par un bureau d'études ou un groupement de consultants possédant les qualifications, les compétences et l'expérience appropriées, notamment:

- Des qualifications universitaires équilibrées et appropriées ;
- Une expérience étendue et prouvée dans les domaines jugés pertinents pour l'étude considérée et/ou dans des domaines connexes ;
- Une connaissance et une expérience suffisante du contexte lié au développement durable, à l'eau, à l'environnement et au changement climatique en Afrique.

Les bureaux d'études ou groupements de consultants intéressés sont priés d'indiquer leur intérêt à fournir les services décrits dans les TdR joints à l'appel à manifestation d'intérêt. Ils fourniront toutes les informations utiles sur leurs capacités, leurs expériences, leurs connaissances et leurs qualifications pertinentes, ainsi que toute autre information démontrant leur capacité à fournir les services requis (documentation, références de services similaires, expérience de missions comparables personnel qualifié, etc.) et sur un budget approximatif.

Les soumissionnaires devront également remplir le formulaire fourni à l'Annexe I. (l'Annexe II concerne les TDR de l'étude et non ceux de l'appel à manifestation d'intérêt).

ANNEXE I | FORMULAIRE DE MANIFESTATION D'INTERET

Le formulaire de manifestation d'intérêt doit être joint au dossier fourni dans la note préliminaire. Il comportera une déclaration signée par le chef de file au nom du bureau d'études ou un groupement de consultants à l'origine de ladite manifestation d'intérêt. **Tous les renseignements figurant ci-dessous ne doivent concerner que l'entité ou les entités soumettant ladite manifestation d'intérêt.**

1- MANIFESTATION D'INTERET SOUMISE PAR [IDENTITE DU CANDIDAT]¹

	Nom(s) de l'entité ou des consultants soumettant la présente manifestation d'intérêt ¹
Chef de file ¹	
Membre 2 ²	
Etc. ²	

¹ Fournir une déclaration d'engagement solidaire.

² ajouter ou supprimer autant de lignes que nécessaire pour les membres du groupement.

2- PERSONNE DE CONTACT

Nom	
Organisation	
Adresse	
Téléphone	
Télécopie	
Adresse électronique	

3- DOMAINES DE SPECIALISATION

Veillez utiliser le tableau ci-dessous pour indiquer les domaines de spécialisation (considérés comme pertinents en rapport avec l'étude considérée) de chaque entité juridique ou consultant soumettant la présente manifestation d'intérêt, en inscrivant ces domaines de spécialisation en tête de chaque ligne et le nom de l'entité juridique en tête de chaque colonne. Cochez alors la/les case(s) correspondant au(x) domaine(s) de spécialisation dans le(s)quel(s) chaque entité juridique possède une expérience significative. [10 domaines au maximum]

	Chef de file	Membre 2	Membre 3	Etc. ³
Spécialisation pertinente n° 1				
Spécialisation pertinente n° 2				
Etc. ³				

³ Ajouter ou supprimer autant de lignes et/ou de colonnes que nécessaire. Dans le cas où cette manifestation d'intérêt serait soumise par une entité juridique individuelle, le nom de cette dernière devrait être indiqué sous la rubrique «Chef de file» (et les colonnes suivantes seraient à supprimer en conséquence).

4- CAPACITE ECONOMIQUE ET FINANCIERE

Pour les bureaux d'études, merci de bien vouloir compléter le tableau «Données financières» suivant⁴ à partir de vos comptes annuels et de vos projections les plus récentes.

Si vos comptes annuels ne sont pas encore disponibles, pour cette année ou l'année passée, indiquez vos estimations les plus récentes, en identifiant, d'une manière claire, en italique, les chiffres estimés. Pour l'ensemble des colonnes, les chiffres doivent être établis sur la même base, de manière à permettre une comparaison directe d'une année sur l'autre - si la base d'établissement des chiffres a changé pour une année, cela doit faire l'objet d'une note explicative au bas du tableau. Toute clarification ou explication qui serait jugée nécessaire peut également être fournie.

Données financières	Avant-dernier exercice 2017	Dernier exercice 2018	Exercice en cours 2019 <i>(Estimation)</i>
Chiffre d'affaires annuel			

⁴ Si la présente manifestation d'intérêt est soumise par un groupement, les données du tableau ci-dessus doivent correspondre à la somme des données des différentes entités juridiques.

5- EFFECTIFS

Pour les bureaux d'étude, indiquer les renseignements suivants⁵ en effectif pour l'exercice précédent et pour l'exercice en cours.

Effectif moyen	Dernier exercice (2018)		Exercice en cours (2019)	
	Total général	Profils et total pour les domaines en rapport avec l'étude ⁶	Total général	Profils et total pour les domaines en rapport avec le marché ^{6c}
Personnel permanent ⁷				
Autre personnel ⁸				
Total				
Personnel permanent en pourcentage de l'effectif total (%)	%	%	%	%

⁵ Si la présente manifestation d'intérêt est soumise par un consortium, les données du tableau ci-dessus doivent correspondre à la somme des données des différentes entités juridiques.

⁶ Correspondant au cumul des personnels dans les spécialisations pertinentes recensées au point 3 ci-dessus.

⁷ Personnel employé directement par le candidat sous statut permanent (contrats à durée indéterminée)

⁸ Autre personnel qui n'est pas directement employé par le candidat sous statut permanent (contrats à durée déterminée)

6- EXPÉRIENCE

Veillez compléter le tableau utilisant le modèle ci-dessous pour résumer les principaux projets pertinents en rapport avec le **présent marché** qui ont été menés à bien au cours des 5 dernières années par l'entité ou les entités juridique(s) soumettant ladite manifestation d'intérêt. Le nombre de références fournies ne doit pas excéder 15 pour l'ensemble de l'offre.

Réf. n° (maximum 10)	Intitulé du projet		Quantité de personnel fournie	Nom du client	Source du financement	Dates (début/fin)
Nom de l'entité juridique	Pays	Montant total du projet (en euros)				
...
Nature des services fournis						

Signé au nom du chef de file

Nom	
Signature	
Date	

ANNEXE II | TERMES DE REFERENCES
AUDIT ORGANISATIONNEL
DE L'OBSERVATOIRE DU SAHARA ET DU SAHEL

1. PRÉSENTATION DE L'OSS ET CONTEXTE DE LA MISSION

L'Observatoire du Sahara et du Sahel (OSS) est une organisation intergouvernementale internationale à vocation africaine, créée en 1992 et établie à Tunis. Son action se situe dans les zones arides, semi-arides et subhumides sèches de la région sahélo-saharienne. L'OSS compte parmi ses membres 25 pays africains, 7 pays non-africains, 13 organisations (organisations représentatives de l'Afrique de l'Ouest, de l'Est et du Nord, organisations des Nations unies) et 3 organisations non gouvernementales.

L'OSS a pour mission d'appuyer ses pays membres africains dans la gestion durable de leurs ressources naturelles dans un contexte de changement climatique particulièrement défavorable. Pour cela, il s'investit dans :

- La mise en œuvre des accords multilatéraux sur la désertification, la biodiversité et le changement climatique ;
- La promotion des initiatives régionales et internationales liées aux défis environnementaux de l'Afrique ;
- La définition de concepts et l'harmonisation d'approches et méthodologies en rapport avec la gestion durable des terres et des ressources en eau (GDTE), et le changement climatique.

Cette mission s'appuie nécessairement sur la transmission des connaissances, le renforcement des capacités et la sensibilisation de toutes les parties prenantes.

Ses activités et ses projets sont financés respectivement par les contributions volontaires des pays membres, et par les subventions et les dons provenant des partenaires au développement.

En 2018, la coopération allemande (BMZ) a inscrit un projet « CREM 2 » : « Coopération régionale pour une gestion durable des ressources en eau au Maghreb » dont l'une des composantes a pour objectif le renforcement institutionnel de l'Observatoire du Sahara et du Sahel.

Il s'agit d'aider l'OSS à mieux remplir son mandat, qui consiste à apporter un appui à ses pays membres, en matière de surveillance environnementale, de lutte contre la désertification, de gestion durable des ressources naturelles, et notamment des ressources en eaux souterraines partagées, et d'adaptation au changement climatique. L'une des missions de l'OSS consiste aussi à renforcer les capacités africaines, aux niveaux national, infrarégional et régional partagées dans ses domaines de compétence.

2. MANDAT GÉNÉRAL ET PORTÉE DU TRAVAIL

Le but principal de l'audit organisationnel sera de fournir une analyse du fonctionnement actuel de l'OSS mais aussi de proposer des ajustements à même de permettre à l'OSS de mieux remplir la mission qui lui a été confiée.

La mission du bureau d'études ou un groupement de consultants pourrait avoir deux composantes bien distinctes :

1. Analyse situationnelle : Evaluer la pertinence et l'efficacité des arrangements institutionnels et organisationnels de l'OSS par rapport à ses vision, mission, objectifs et résultats obtenus dans le cadre de la mise en œuvre des plans stratégiques 2010 et 2020
2. Proposition pour la mise en œuvre du PS 2030 : Proposer les aménagements/changements nécessaires afin de doter l'OSS de dispositifs institutionnels et organisationnels idoines pour la mise en œuvre de la stratégie 2030 (dont les grandes lignes seront fournies au bureau d'études ou au groupement de consultants) compte tenu de la situation observée en 2020 et des perspectives raisonnables de développement de l'Organisation

3. PROCESSUS D'ÉVALUATION

L'évaluation, qui sera réalisée par une firme indépendante, permettra à l'OSS d'obtenir, d'une source externe, un avis sur la gestion de son organisation et de ses programmes. L'audit organisationnel devra permettre d'analyser les forces et les faiblesses de l'OSS et ce, par rapport aux diverses dimensions de son organisation : sa taille, la répartition du travail en son sein, les circuits d'information et de communication, l'organisation hiérarchique, les procédures et les règles de fonctionnement, etc.

Plus spécifiquement, l'audit organisationnel concernera cinq axes : (i) l'organisation (ii) les processus (iii) les systèmes d'information, (iv) les ressources humaines. v) les ressources financières

L'audit aura notamment à traiter de :

3.1- QUALITE DES PRINCIPAUX SYSTEMES DE GESTION DU SECRETARIAT DE L'OSS :

- Organisation et fonctionnement du Secrétariat exécutif ;
- Gestion des ressources humaines ;
- Capacité de l'équipe du Secrétariat ;
- Planification stratégique et cohérence par rapport aux objectifs;
- Qualité de la mise en œuvre des programmes;
- Procédures de Suivi-évaluation interne ;
- Gestion des ressources financières;
- Efficacité de l'utilisation des fonds;
- Pertinence des statuts et des règlements financiers et du personnel actuel.

3.2- GOUVERNANCE DE L'OSS

Il s'agira d'évaluer :

- La performance des structures de gouvernance de l'OSS (assemblée générale, conseil d'administration, Comité d'Orientation Stratégique (COS) et Secrétariat exécutif).
- La clarté et de la délimitation des rôles et des responsabilités respectives ; relations entre les instances de gouvernance ; niveau de performance des structures de gouvernance, synergies et conflits éventuels, etc.

3.3- VIABILITÉ DE L'ORGANISATION

- Ancrage des programmes par rapport aux priorités des pays membres ;
- Durabilité des résultats et des changements envisagés ;
- Souplesse d'adaptation par rapport au rythme d'évolution des enjeux et des problématiques de la région ;
- Visibilité de l'action de l'OSS aux différents niveaux : national, sous régional, international, membres, partenaires techniques et financiers, société civile.

3.4- PERTINENCE DES PRODUITS ET DES IMPACTS DE L'ACTION DE L'OSS PAR RAPPORT AUX OBJECTIFS ET AU MANDAT DE L'INSTITUTION :

- Analyser la qualité des prestations et des produits (Etudes, publications, formation, appui-conseil) et leur conformité aux standards internationaux ;
- Analyser l'efficacité des procédures/process de mise en œuvre des activités (entre objectifs à atteindre –moyens- outputs de l'OSS).

3.5- CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

- Dresser un bilan des points forts et des points faibles de l'OSS;
- Proposer des recommandations d'amélioration (d'ordre institutionnel, scientifique, organisationnel, et de concertation avec les pays membres et les partenaires) ;
- Pour chacune des recommandations proposées, le bureau d'études ou le groupement de consultants devra indiquer le destinataire de la recommandation (OSS (l'organisation), Secrétariat exécutif, COS, pays membres du Sud ou du Nord, etc.) et proposer des indicateurs de suivi de leur mise en œuvre.

La réalisation de cet audit sera guidée par des paramètres d'évaluation dont notamment :

- i. Les orientations retenues dans le cadre de la stratégie 2020 pour chaque axe de travail de l'OSS (suivi environnemental, aquifères et bassins partagés, mobilisation de la finance climat et axe informationnel)
- ii. La perception des pays membres et des partenaires de développement : concordance entre :
 - ce que fait réellement l'OSS ;
 - les attentes des pays (apport réels aux pays, degré de satisfaction des pays) ;
 - Les moyens mis à disposition de l'OSS.
- iii. Les éléments de cette évaluation pourront être réalisés à travers des sondages (ministères en charge de l'eau et/ou de l'environnement et partenaires (organisations sous-régionales, ONG))

4. TÂCHES DU BUREAU D'ÉTUDES OU DU GROUPEMENT DE CONSULTANTS

Afin de réaliser le mandat général décrit plus haut, le consultant retenu devra procéder aux activités suivantes :

1. Analyse de la documentation disponible et des évaluations précédentes ;
2. Rencontre avec le personnel de l'OSS à Tunis;
3. Rencontre ou entretien avec des représentants des pays membres et/ou bénéficiaires ;
4. Rencontre ou entretien avec les administrateurs de l'OSS ;
5. Rencontre ou entretien avec les membres du CA et du COS ;
Recueil des commentaires du pays du siège auquel incombe la charge de fournir les facilités inhérentes à l'établissement et au fonctionnement du siège.

5. RESPONSABILITÉS

5.1- LE BUREAU D'ÉTUDES OU UN GROUPEMENT DE CONSULTANTS

Le bureau d'études ou le groupement de consultants devra :

- Développer un plan de travail pour l'étude, la collecte et l'analyse des données ainsi que de la production des produits livrables conformément aux exigences contractuelles.
- Analyser le fonctionnement général de l'Organisation, et les relations entre ses objectifs et les moyens qui lui sont assignés
- Présenter une synthèse des constats, recommandations et leçons (opérationnelles et développementales) apprises de l'évaluation, dans son rapport final.

5.2- L'OSS

L'OSS appuiera l'équipe de la façon suivante :

- Aidera à identifier les personnes clés et/ou les organisations à consulter;
- Coordonnera/facilitera les entrevues avec ses employés, les donateurs et les partenaires en Afrique;
- Participera à une séance d'information initiale;
- Identifiera et fournira des copies de documents pertinents : rapports, études et évaluations ;
- Fournira des commentaires sur les principaux produits livrables, dont le plan de mission, l'ébauche du rapport et sa version finale.

5.3- LES PAYS ET ORGANISATION MEMBRES ET PARTENAIRES DE L'OSS

Les Pays et organisation membres et partenaires de l'OSS, quant à eux :

- Accorderont du temps au bureau d'études ou au groupement de consultants pour une entrevue/un entretien (réponse à un questionnaire);
- Identifieront et fourniront, selon le cas, des copies de documents pertinents : rapports, études et évaluations;
- Fourniront des commentaires sur les principaux produits livrables, dont les termes de référence, le plan d'étude, l'ébauche du rapport et sa version finale.

6. DOCUMENTS À CONSULTER

- Stratégie 2010
- Stratégie 2020
- Projet de stratégie 2030
- Rapports du Conseil d'administration
- Rapports du COS
- Accord de siège (Tunisie-OSS)
- Études / évaluations précédentes
- Statuts et règlement de l'OSS
- Statuts et règlement du personnel de l'OSS
- Autres à déterminer

7. PRODUITS LIVRABLES

L'étude devra être achevée au plus tard fin décembre 2019, pour être soumise au Conseil d'Administration de l'OSS au plus tard fin Avril 2020.

8. LANGUE DE TRAVAIL

Mis à part le rapport final qui sera en français et en anglais, les livrables seront produits en français. Les entrevues auprès de l'OSS et des autres donateurs et partenaires seront en français et en anglais. Le bureau d'étude ou groupement de consultants retenu devra donc être en mesure de rédiger son rapport final en français et en anglais et d'exécuter des entrevues tant en français qu'en anglais.

9. EXPERTISE ET EXPERIENCE DU BUREAU D'ETUDE OU LE GROUPEMENT DE CONSULTANTS

9.1- EXIGENCES OBLIGATOIRES

Les consultants indépendants ou agissant pour le compte d'un bureau d'études devront :

- ✓ Détenir un diplôme universitaire de deuxième cycle dans une discipline appropriée (ex : eau, environnement, économie, audit de gestion) ;
- ✓ Posséder une solide expérience (dix années) en matière d'évaluation organisationnelle dans le cadre de projets internationaux ;
- ✓ Avoir acquis une partie significative de son expérience de travail dans des projets financés par des bailleurs de fonds internationaux ;
- ✓ Avoir une excellente connaissance du français et de l'anglais.

9.2- EXIGENCES COTÉES

- ✓ Détenir une expérience pertinente en suivi et/ou évaluation de projets majeurs de développement international dans le domaine de l'environnement ou de la gestion des ressources naturelles en Afrique ;
- ✓ Détenir une expérience pertinente en organisation des entreprises ;
- ✓ Avoir une connaissance avérée des exigences, procédures et outils relatifs à la gestion axée sur les résultats.