



Termes de références

Mission d'appui et de conseil

DIAGNOSTIC DE LA SITUATION DE GESTION ADMINISTRATIVE ET FINANCIÈRE

Novembre 2021

I. CONTEXTE ET JUSTIFICATION

a. Le Lab'ess, le laboratoire de l'économie social et solidaire

Fondé en 2012, juste après la révolution, le Laboratoire de l'Economie Social et Solidaire (Lab'ess) est une organisation dont la mission est de soutenir le mouvement associatif et d'appuyer l'entrepreneuriat social comme levier d'un développement solidaire, inclusif et durable. Le Lab'ess a su évoluer et s'adapter à son contexte pour agir toujours plus efficacement auprès des acteurs.rices du changement et démultiplier son impact. Premier incubateur tunisien de projets à impact social et environnemental.

Aujourd'hui présent à Tunis, au sein de son espace de travail collaboratif, hors les murs en régions et également dans les pays de la région MENA, le Lab'ess, sensibilise, accompagne et finance toutes celles et ceux qui entreprennent en faveur de l'intérêt général à travers différents projets et programmes innovants.

Le Lab'ess est une structure de PULSE, l'une des associations du GROUPE SOS qui mène des actions à l'international.

b. Vision

Etre au service des acteurs.rices du changement pour développer une économie de la transition plus inclusive et durable.

c. Mission

La mission du Lab'ess est de soutenir majoritairement le mouvement associatif et d'appuyer l'entrepreneuriat social comme levier d'un développement solidaire, inclusif et durable.

Concrètement, le Lab'ess sensibilise, accompagne et finance celles et ceux qui entreprennent en faveur de l'intérêt général.

II. DESCRIPTIF DE LA MISSION

a. Objectif

L'objectif de cette mission consistera à établir un état des lieux de fonctionnement du service administratif et financier en termes opérationnel, financier et procédural. Elle se terminera par la rédaction d'un rapport et l'organisation d'un atelier de restitution qui permettra de déterminer les orientations stratégiques pour la réorganisation (procédure, outils, ...) et d'un calendrier de mise en œuvre d'actions d'amélioration soutenues par le cabinet.

b. Résultats à atteindre

Résultat 1 : la documentation existante sur l'organisation et le fonctionnement de l'association est recensée et capitalisée.

Résultat 2 : un état des lieux actuel de l'organisation et du fonctionnement du service administratif et financier est produit.

Résultat 3 : un plan d'actions en vue de renforcer et d'optimiser l'organisation et le suivi du service administratif et financier est proposé.



III. ORGANISATION DE LA MISSION

a. Activités

Les activités dévolues à le.la consultant.e court terme sont les suivantes :

ACTIVITE 1 : Préparer la mission

Au démarrage de la mission, le.la consultant.e étudiera la bibliographie existante : rapports financiers, procédures, documents stratégiques, documents organisationnels du Lab'ess, processus, etc.

La bibliographie sera transmise par le Lab'ess à le.la consultant.e sur place. Le.la consultant.e recruté produira ainsi :

- ▶ Une première analyse de l'état des lieux organisationnel et fonctionnel du service administratif et financier du Lab'ess ;
- ▶ Dresser un bilan global des capacités des équipes en place ;
- ▶ L'organisation des entretiens avec les personnes clés ;
- ▶ Une analyse des facteurs clés de succès et des points d'attention.

Au moins une réunion se tiendra au démarrage de la mission de le.la consultant.e avec la cellule responsable de la mise en œuvre des activités (direction générale, service administratif et financier) pour cadrer et lancer les activités.

ACTIVITE 2 : Réaliser la mission et élaborer un état des lieux actuel de l'organisation et du fonctionnement du service administratif et financier

Lors de la mission, le.la consultant.e rencontrera le directeur et la directrice adjointe et les principaux services concernés par l'audit. Plus particulièrement, il.elle rencontrera à minima et de façon exhaustive l'équipe du service administratif et financier : le responsable administratif et financier, le chargé administratif et logistique, la comptable au sein du cabinet (CSM).

En sus, le.la consultant.e rencontrera les responsables de projets mis en place par le Lab'ess : les deux responsables de projets et le responsable incubation.

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

Sur la base des résultats de la mission et en étroite collaboration avec la service administratif et financier et la direction générale, le.la consultant.e produira le rapport comportant a minima les éléments suivants :

Partie 1 : L'état des lieux comportera :

- En matière d'organisation :

- ▶ La description de l'organisation actuelle du service administratif et financier (structure, gouvernance, responsabilités et missions du service et des agents, fonctionnement, etc.) ;
- ▶ La description des processus organisationnels (flux d'information, enchaînement des tâches, automatisation, modalités de prise de décision) ;
- ▶ L'appréciation des outils et procédures mis en place ;

- En matière de ressources humaines :

- ▶ L'adéquation des ressources humaines et des moyens alloués au service administratif et financier au regard des responsabilités et des tâches à assumer ;

- En matière de gouvernance :



- ▶ L'état des lieux du système de partage et d'archivage des documents papiers et numériques (contrats, dossiers, justificatifs comptables...);
- ▶ La cartographie des risques (financiers, juridiques ...)

Partie 2 : Analyse et évaluation

Sur la base de l'état des lieux, le.la consultant.e analysera les facteurs positifs ainsi que les facteurs de risques, de façon non exhaustive, en termes de :

- ▶ Procédures réalisées par l'équipe dans l'accomplissement de leurs tâches ;
- ▶ Utilisation faite des outils mis en place pour garantir un bon suivi administratif et financier ;
- ▶ Examiner le fonctionnement du système de gestion mis en place ;
- ▶ Analyser les circuits de transmissions des informations et des documents administratifs financiers et comptables ;
- ▶ Analyser les systèmes et les outils de contrôle périodique des opérations exécutées ;
- ▶ Analyser le suivi budgétaire périodique déjà en place ;
- ▶ Les forces et les faiblesses de l'organisation et du service administratif et financier ainsi que d'opportunités et de menaces de l'environnement.

Partie 3 : Proposer des recommandations adaptées sur des actions à mettre en œuvre

A partir de l'état des lieux, le rapport proposera des pistes d'amélioration afin d'optimiser l'organisation (meilleure efficacité et efficience de l'action, amélioration de la qualité du service, etc.). Les améliorations peuvent par exemple consister à :

- ▶ Proposer des moyens permettant un meilleur partage des informations et de suivi des activités ;
- ▶ Elaborer une revue des processus et des procédures ;
- ▶ Proposer un renouvellement de l'organisation (fiche de poste, répartition des responsabilités, nouvel organigramme, renforcement de l'équipe...);
- ▶ Identifier les formations prioritaires à mettre à disposition de l'équipe en place ;
- ▶ Réaliser une cartographie des risques.

Le.la consultant.e devra proposer un plan d'actions priorisé en impliquant les acteurs concernés afin d'améliorer la gestion et le pilotage du service concerné.

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

Le.la consultant.e communiquera pour échanges avec le service administratif et financier ainsi que la direction générale 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 à la cellule de pilotage.

b. Méthodologie

Pour aider Le.la consultant.e à mener l'étude qui lui est confiée, le Lab'ess assurera aux consultants 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, études...

Le Lab'ess mettra à disposition des consultants, le temps de la mission, un local à usage de bureau et l'accès aux informations nécessaires au bon déroulement de la mission.

La mission sera gérée par une cellule composée de :

- ▶ Directeur de l'association
- ▶ Directrice adjointe du Lab'ess
- ▶ Responsable administratif et financier
- ▶ Chargée administratif et logistique

c. Durée de la mission

La mission se déroulera sur une durée de 2 mois et 1/2 [de janvier à mars 2022].

Planning indicatif	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10
Réunion de cadrage de la mission avec Cellule de pilotage										
Récupération et lecture bibliographique										
Rencontres avec le service administratif et financier										
Entretien et échange avec les responsables projets										
Réunion de restitution										
Elaboration d'un premier projet de rapport										
Echanges										
Finalisation du rapport										

d. Livrables / rapports

Le consultant devra fournir les livrables suivants :

- ▶ Une première analyse de l'état des lieux organisationnel et fonctionnel du service administratif et financier.
- ▶ Un rapport décrivant l'état des lieux du service administratif et financier en termes opérationnel, ressources et procédures accompagné de propositions de recommandations afin d'améliorer la performance du service.
- ▶ Outils de gestion de suivi, documentations ... qui aidera le service administratif et financier dans la mise en place des recommandations listées dans le rapport.

Tous les rapports devront être rédigés en langue française et être approuvés par la cellule de pilotage. Le/la consultant.e devra fournir la version électronique du rapport et des annexes sous format word.

IV. QUALIFICATIONS ET PROFIL DU/DE LA CONSULTANT.E

La mission sera mise en œuvre par un consultant senior accompagné des consultants juniors, si besoin, dont les profils doivent correspondre aux qualifications ci-dessous.

Le consultant senior aura pour objet de coordonner l'ensemble de la mission et de rédiger avec son équipe l'ensemble des livrables de mission. Il sera l'interface principale avec l'association lors du déroulement de la mission.

Le/la consultant.e devra répondre au profil suivant :

- ▶ Une expérience dans des missions similaires et dans l'élaboration de manuel de procédures
- ▶ Une expertise dans la comptabilité et la finance
- ▶ Au minimum 10 ans d'expérience dans l'audit, le contrôle interne, le conseil en organisation, la gestion de projet.



V. CONDITIONS DE SOUMISSION

Les dossiers de candidature des consultant.e.s intéressé.e.s par la présente mission devront obligatoirement comporter les éléments suivants :

- ▶ CV et références ciblées (structure, nom et fonction, coordonnées)
- ▶ Note technique présentant la méthodologie, le calendrier de réalisation des activités, etc. (4 pages maximum)
- ▶ Carte d'identification fiscale (patente)
- ▶ Proposition financière (la proposition financière doit indiquer le coût total (en HT et en TTC)

Soumission des dossiers

Les dossiers de candidatures doivent être envoyés **avant le 5 janvier 2022** par e-mail aux adresses suivantes : rachid.abidi@labess.tn, sonya.zaiem@labess.tn, ramzi.benfarhat@labess.tn

