



**CROIX - ROUGE MALIENNE**  
**SECRETARIAT GENERAL**

Djélibougou, Rue 261, Porte n°- 2, Bamako  
Tél. (+223) 20 24 45 69 / Fax : (+223) 20 24 04 14 / B.P : 280  
E-mail : [crmalienne@croixrouge-mali.org](mailto:crmalienne@croixrouge-mali.org)

**Termes de Référence**

**AUDIT ORGANISATIONNEL DE LA CROIX-ROUGE DU MALI (CRM)**

**1. CONTEXTE**

La Croix- Rouge Malienne (CRM) est une organisation humanitaire à but non lucratif. Elle a été fondée le 20 Décembre 1965 sur la base des conventions de Genève d' Décembre 1949 et suivant l'ordonnance 59 PCG du 28 mars 1959 régissant les Associations et ONG en république du Mali. La Croix-Rouge Malienne est reconnue d'utilité publique par le Gouvernement de la République du Mali par Décret N° 123 du 13 septembre 1965 et comme seule société nationale de la Croix-Rouge exerçant son activité sur l'ensemble du territoire national. Elle est auxiliaire des pouvoirs publics dans le domaine humanitaire et conserve à l'égard des pouvoirs publics une autonomie qui lui permet d'agir toujours selon les principes fondamentaux du Mouvement.

Ainsi, ses actions contribuent à plusieurs égards à suppléer les vides constatés dans les interventions gouvernementales surtout dans le sens de l'assistance humanitaire et l'éducation au respect de la dignité humaine. Les interventions de la CRM sont prioritairement dirigées vers les couches les plus vulnérables, et visent à atténuer les souffrances humaines en toutes circonstances et sans discrimination. La Croix-Rouge Malienne est dotée de la personnalité juridique.

Au cours des Quinze dernières année la Croix-Rouge malienne a connu une évolution exponentielle sur le plan opérationnel et structurel. Elle a élaboré son premier plan stratégique quinquennal en 2015 après plusieurs années de crise institutionnelle qui a mis son fonctionnement et sa renommée a rude épreuve. Dans la même foulée elle a également révisé ses statuts et règlement régissant essentiellement le fonctionnement de la gouvernance. Pour être conforme au découpage administratif du pays, trois branches régionales ont également été créée et plusieurs autres sont en vue.

D'une dizaine d'employés en 2006, la CRM se retrouve avec près de 300 employés aujourd'hui. Dans le même temps ses interventions se sont multipliés par dix. Le nombre de société nationale partenaire a augmenté d'une (1) seule en 2006 a huit (8) en 2020 sans compter la FICR, le CICR et d'autres partenaires hors mouvement CR/CR. Même si des outils de gestions essentiels tels que la stratégie de mobilisation des volontaires, le manuel de gestion des ressources humaines, le règlement intérieur du personnel ont été mis en place le cadre général de fonctionnement n'a pas suivi l'évolution de la société nationale. Le cadre organique malgré cette évolution n'a pas changé pour être en adéquation avec l'augmentation des interventions et des partenaires.

C'est dans ce contexte et en vue d'une amélioration du fonctionnement organisationnel et opérationnel que la Croix-Rouge malienne avec le soutien de ses partenaires a entrepris en 2020 un processus de révision de son cadre organique. Cette action s'est traduite par une consultation pour la révision du manuel de gestion administrative et financière, du plan stratégique de développement et l'élaboration d'un nouveau plan stratégique 2021-2025. La présente consultation s'inscrit donc dans le cadre de la révision du mode de fonctionnement organisationnel et opérationnel de la CRM.



## **2. OBJECTIF GENERAL**

L'objectif principal de ce processus est d'examiner de manière critique les besoins actuels en personnel et en expertise de la Croix-Rouge malienne, le fonctionnement du Comité directeur, du secrétariat exécutif et l'alignement général avec la direction stratégique et le plan de l'organisation.

L'audit examinera également l'adéquation des rapports/relations entre l'exécutif et la gouvernance à travers les structures (et les branches peut être) au regard des principes/standards de bonne gouvernance, complémentarité et de séparation des rôles et responsabilités.

Les auditeurs recueilleront les opinions des employés de la CRM, des membres du comité directeur, des volontaires et des partenaires, examineront les rapports de mission récents ainsi que les documents de programme et les rapports organisationnels. Il est important de noter que les termes de la mission doivent être convenus entre la SN et les auditeurs.

## **3. PORTEE DE L'AUDIT/EXAMEN**

Discussion entre CRM /Auditeur et partenaires/autres parties prenantes. L'audit portera sur les 10 dernières années. Il concernera le siège national et les branches régionales

## **4. OBJECTIFS SPECIFIQUES**

Conformément à sa stratégie 2015-2019, la CRM doit procéder à un examen/audit organisationnel avec l'aide d'une équipe de consultants. Les consultants se concentreront sur les objectifs suivants de la Société nationale :

- Restructurer la CRM en accord avec les objectifs stratégiques,
- Evaluer le mécanisme de coordination inter départements
- Recommander le statut des employés actuels, qu'ils soient permanents ou contractuels,
- Identifier et recommander la suppression des postes redondants, les réaffectations ou les réductions de personnel si nécessaire,
- Faire le bilan et analyser les compétences spécialisées et recommander des compétences particulières en cas de lacunes,
- Concevoir des mesures de licenciement appropriées pour les employés concernés, conformément à la législation du travail au Mali,
- Recommander des contrats de travail appropriés pour les employés à tous les niveaux,
- Recommander une structure organisationnelle appropriée,
- Examiner les sources et les demandes de fonds (qu'il s'agisse de programmes ou de fonds auto générés) et la manière dont ils ont été utilisés,
- Évaluer l'efficacité du rôle de surveillance du comité directeur et sa relation avec la le secrétariat général.

## **5. CONTENU DE L'AUDIT**

Sur la base des objectifs définis ci-dessus, le consultant aura pour mandat de :

- Décrire précisément la structure organisationnelle de la Croix-Rouge Malienne, les tâches et les niveaux de responsabilité confiés à chacun des départements et des services qui participent à la réalisation des missions.
- Analyser les modalités de prise de décision au sein de la Croix-Rouge Malienne
- Analyser l'environnement institutionnel de la Croix-Rouge Malienne.
- Examiner la politique de ressources humaines et évaluer son adaptation aux fonctions et charges de la Croix-Rouge Malienne.
- Décrire les fonctions des personnels et examiner le niveau de rémunération (grille indiciaire) et modalités d'avancement et de promotion.



- Vérifier les procédures de recrutement et de sélection du personnel, l'adéquation des profils aux postes.
- Examiner les systèmes de suivi des membres du personnels (contrôle du temps de travail, performance du personnel).
- Apprécier l'adéquation des ressources humaines et les moyens alloués à chaque service/Département de la SN au regard des responsabilités et des tâches à assumer.
- Examiner et apprécier la pertinence du budget de la Croix-Rouge Malienne au regard de sa mission.
- Vérifier le respect des procédures et du code éthique par les agents dans l'accomplissement de leurs tâches.
- Analyser le système de management (réunions, groupe de travail, notes internes, etc...).
- Examiner le fonctionnement du système de gestion mis en place.
- Analyser les circuits de transmissions des informations et des documents administratifs financiers et comptables au niveau national et régional.
- Analyser les systèmes et les outils de contrôle périodique des opérations exécutées.
- Lister l'ensemble des activités connexes professionnelles des agents de l'organisation et leur impact sur la performance.
- Mettre en place un suivi budgétaire périodique.

Cette étude permettra également de soumettre à une évaluation critique le système d'information, en se focalisant sur les outils en exploitation (matériels et logiciels), et la mise en évidence des besoins non satisfaits.

## **6. RESULTAT A ATTEINDRE**

La mission devra atteindre les deux résultats suivants :

Disposer d'un état des lieux de la Croix-Rouge malienne

- Missions, structure organisationnelle et attributions par poste.
- Analyse de la pertinence, efficacité et efficience des missions de la Croix-Rouge Malienne.
- Analyse de l'organigramme de la Croix-Rouge Malienne et sa conformité aux missions dévolues et son efficience.
- Dresser un bilan individuel et global des compétences des équipes en place.
- Examiner la procédure actuelle de recrutement et proposer les améliorations possibles.
- Examiner les grilles de rémunérations par comparaison avec d'autres organisations à statut similaire.
- Evaluer l'adaptation de la formation professionnelle aux besoins.
- Elaborer des recommandations reprises dans un plan d'action afin de renforcer les performances de la SN
- Clarifier les missions, rôle et fonctions
- Proposer une nouvelle organisation
- Elaborer un plan de restructuration
- Evaluer le coût d'une restructuration
- Élaborer des termes de référence révisés par poste
- Proposer des évolutions du statut du personnel en identifiant les facteurs de blocage apportés par le statut actuel
- Proposer un plan d'action incluant les aspects juridiques, ressources humaines et gestion du changement.

L'audit devra également intégrer une proposition d'évolutions du système d'information et la mise en place d'une gestion nouvelle du matériel plus économe, en auditant les coûts de sécurité. Les objectifs de cette étape sont de procéder à des recommandations d'amélioration et de définir d'un projet d'évolution.



## 7. PROFIL INDICATIF DES CONSULTANTS

La mission sera mise en œuvre par une équipe d'au moins un consultant senior accompagné d'un consultant junior dont les profils doivent correspondre aux qualifications ci-dessous

### Consultant 1 – Chef de mission

Le chef de mission aura pour objet de coordonner l'ensemble de la mission et de rédiger avec le consultant 2 l'ensemble des rapports de mission. Il sera l'interface principale avec la Croix-Rouge malienne et la FICR lors du déroulement de la mission.

#### Qualifications requises

- Disposer d'au moins un master en management
- Parfaite connaissance du français parlé et écrit. Une connaissance opérationnelle du Bambara est un plus.
- Expérience général management au sein d'organisation multiculturelles et/ou entreprises privées internationaux ou nationales spécialisées dans les Réformes Institutionnelles d'Administration Publiques ou parapubliques
- Au minimum 10 ans d'expérience professionnelle dans la mise en œuvre des projets de réorganisation ou restructuration publiques ou privées, renforcement des capacités de gestion au niveau management et ressources humaines
- Avoir mené plusieurs audits organisationnels au sein d'une organisation Internationale ou nationale publiques ou privées.

### Consultant 2 – Junior Renforcement des Capacités

Le consultant 2 sera un consultant junior ayant pour objet d'appuyer le consultant senior dans la première phase de la mission afin de collecter et d'analyser l'ensemble des données disponibles. Le consultant senior doit avoir une forte connaissance du mouvement Croix-Rouge Croissant Rouge avec une expérience accompli dans un travail similaire

#### Qualifications requises

- Diplôme de niveau master en management, droit ou sciences sociales
- Expérience avérée du mouvement Croix-Rouge Croissant Rouge
- Parfaite connaissance du français.
- Expérience de gestion de projets au sein d'organisation multiculturelles et/ou entreprises privées internationales spécialisées dans les Réformes Institutionnelles d'Administration Publiques ou parapubliques
- Au minimum 5 ans d'expérience professionnelle dans la mise en œuvre des projets de réorganisation ou restructuration publiques, renforcement des capacités de gestion au niveau management et ressources humaines
- Expérience approfondie dans la collecte et analyse de données dans des projets de renforcement des capacités, ressources humaines et audit organisationnel.

Aucun des experts ne doit avoir un quelconque lien avec la Croix-Rouge malienne ou des entités en relation et doit immédiatement avertir de tout conflit d'intérêt possible.

## 8. MODALITES DE PAIEMENT

Les modalités de paiement seront définies de la manière suivante :

- Avance de 30% sur base de présentation de la facture correspondante à la suite de la signature du contrat
- 30% à l'approbation du rapport intermédiaire sur base de présentation de la facture correspondante
- 40% à l'approbation du rapport final sur base de présentation de la facture
- Correspondante



## **9. DUREE DE LA CONSULTATION**

La CRM prévoit que toute la révision organisationnelle prenne six semaines à partir de la date de début de la mission d'audit, considérant qu'il est nécessaire de procéder à une consultation plus large.

## **10. DOCUMENTS DE REFERENCE POUR L'AUDIT**

Hormis, les entretiens avec les personnes pertinentes, les consultants examineront les documents suivants :

- Politiques de la CRM
- Statuts et règlements
- Plan stratégique 2015-2019 de la CRM
- Manuel des politiques et procédures en matière de ressources humaines de la CRM
- Organigramme actuel de la CRM
- Descriptions de poste de tous les employés
- Références pour tous les employés
- Rapports de mission et revues de programmes du secrétariat de la FICR et des partenaires du Mouvement
- Rapports annuels de la CRM, y compris les rapports financiers vérifiés et les rapports (d'audit) des programmes soutenus par les partenaires
- Rapport OCAC 2011 de la CRM
- Rapport de l'évaluation des capacités et besoins de la CRM en Accès Plus Sûr et le plan d'action y relatif (de 2015).
- Code de conduite/éthique de la CRM pour le staff et volontaires
- Rapport de l'évaluation des capacités et besoins de la CRM en Accès Plus Sûr et le plan d'action y relatif (de 2015).

Tout autre document ou rapport pertinent que le consultant jugera utile pour son travail.

## **11. LIEN HIERARCHIQUE**

Le consultant chargé de l'audit est placé sous la supervision directe de la vice-présidente de la Croix-Rouge malienne. Le consultant travaillera avec le personnel clé de la Société Nationale impliqué dans la mise en œuvre de l'audit et rendra compte régulièrement du déroulement de la mission au comité de suivi mis en place par la CRM. Le consultant soumettra un rapport à la fin de la mission qui sera présenté à la CRM et aux SNP présents au Mali.

## **12. DEPOT DES DOSSIERS**

La soumission sous plis fermé comportant une offre technique et une financière doit être déposée au plus tard le 25 Mars 2021 à 14 heures au siège de la Croix-Rouge malienne à Bamako.

Djélibougou, Rue 261, Porte n°- 2, Bamako

Tél. (+223) 20 24 45 69 / Fax : (+223) 20 24 04 14 / B.P : 280