



Termes de référence
Appel d'offre pour une consultance en
diagnostic organisationnel
pour le renforcement du partenariat
Cerise et SPTF

Date: Mai 2024





Présentation de l'association et du contexte

L'association

Cerise, est une association française à but non lucratif créée en 1998, qui a été pionnière dans la mise en œuvre de la gestion de la performance sociale, travaillant avec des fournisseurs de services financiers engagés pour lancer l'initiative des Indicateurs de Performance Sociale en 2001. En tant qu'innovateur social, Cerise travaille avec des acteurs de la finance inclusive, du « social business » et de l'investissement à impact pour co-crée des normes sociales et des outils d'évaluation sociale gratuits pour tous. Cerise propose également des services de conseil payants à tous types d'organisations à impact, les dotant des compétences et des outils dont elles ont besoin pour définir et atteindre leurs objectifs d'impact. Cerise collabore étroitement depuis le milieu des années 2000 avec la Social Performance Task Force (SPTF).

Fondée en 2005, SPTF est une association américaine qui compte plus de 7500 membres provenant de toutes les régions du monde. Elle a développé et met régulièrement à jour les Normes Universelles de Gestion de la Performance Sociale et Environnementale, afin de guider les institutions financières qui mettent l'accent sur l'impact, pour rendre la finance plus sûre et plus avantageuse pour les clients à faible revenu.

Ensemble, Cerise, SPTF et leurs partenaires collaborent de manière organique pour définir des normes, outils et ressources au service d'une économie responsable, inclusive et à fort impact social et environnemental.

Cerise et SPTF ont formalisé leur coopération depuis 2021, avec la signature d'un protocole d'accord et opèrent désormais dans le cadre d'un plan stratégique commun.

Pour plus d'informations sur Cerise+SPTF, consultez <https://cerise-sptf.org>

Le contexte

Après 2 ans de travail effectif en commun, des questions autour du mode de fonctionnement et du modèle d'affaire font jour, et posent certains problèmes d'efficacité opérationnelle. Cerise et SPTF désirent faire le point de leur mode de fonctionnement (par exemple, SPTF dépend des subventions et des cotisations, alors que Cerise bénéficie d'un modèle de financement diversifié incluant des subventions, des missions d'assistance technique, et autres sources de revenus ; le personnel de Cerise est employé en CDI, tandis que SPTF recourt principalement à des consultants), tirer les leçons de leurs opérations en commun pour renforcer leur coordination et leur efficacité à délivrer leur stratégie.

Les deux organisations Cerise et SPTF ont adopté un langage, une vision et une mission cohérents, une stratégie de marque unifiée, une interface de site web commune, un plan stratégique conjoint. De plus elles ont établi un budget reposant sur des ressources



humaines partagées, le tout étant supervisé par leurs conseils d'administration respectifs et un comité de pilotage commun.

Malgré cette collaboration étroite, des interrogations persistent quant au fonctionnement et au modèle d'affaires, soulevant des défis potentiels en termes d'efficacité opérationnelle.

Cerise et SPTF souhaitent renforcer davantage leur collaboration, en mettant en place des mécanismes plus clairs et efficaces pour leur mode de fonctionnement, tout en préservant leur mission commune.

Les deux organisations sont conscientes de la nécessité d'une gestion collaborative et transparente, et travaillent à résoudre ces questions dans le cadre d'une approche concertée. Elles sont engagées dans un processus continu de dialogue et d'ajustements (rendez-vous stratégiques hebdomadaires entre les directions, rendez-vous deux fois par an sur 2 jours avec les équipes, échanges réguliers *ad hoc*), cherchant à établir des procédures plus efficaces.

Objet de la mission

Objectif général de la mission

L'objectif général de la mission est de renforcer la collaboration et l'efficacité opérationnelle de Cerise et SPTF, pour garantir une mise en œuvre optimale de notre stratégie commune.

A ce titre le/la consultant(e) devra accompagner Cerise dans l'élaboration d'un diagnostic organisationnel complet et la mise en place d'un cadre opérationnel unifié et cohérent pour la stratégie Cerise et SPTF, avec une liste de recommandations opérationnelles faisant suite au rapport de diagnostic, et un plan de mise en œuvre des recommandations détaillé. Ceci permettra à Cerise et SPTF d'optimiser leurs activités quotidiennes, y compris la prise de décision, la gestion de projets, la gestion des ressources humaines, les budgets, la communication, le reporting commun, etc.

Activités

Les différentes activités qui pourraient être mises en place pour atteindre cet objectif sont détaillées ci-dessous. Cette proposition d'activités est donnée à titre indicatif, Cerise, laissant la responsabilité aux prestataires de faire une proposition méthodologique adaptée.

1. Etablir un diagnostic organisationnel et opérationnel :
 - Réalisation d'entretiens individuels et collectifs pour recueillir les opinions et les perspectives des parties prenantes sur l'alliance Cerise + SPTF (20 - 25 personnes à interviewer),
 - Revue de la littérature et analyse de la documentation interne pour comprendre le contexte et les enjeux du partenariat.

- Présentation des résultats du diagnostic aux équipes Cerise et SPTF.
2. Analyser les différents scénarios organisationnels-cibles permettant à l'alliance Cerise+SPTF de se positionner.
 3. Formaliser des recommandations et les valider avec les directions de Cerise+SPTF.
 4. Etablir un plan de mise en œuvre pour les recommandations (actions, priorités, délais, responsabilités, indicateurs et mode de suivi, ressources nécessaires), intégrant des recommandations issues de l'analyse des scénarios d'évolution du partenariat Cerise+SPTF, autour des dimensions suivantes, et autres si pertinentes :
 - Mode de revue et de développement d'une stratégie unifiée, pour une orientation commune.
 - Des modèles d'affaires spécifiques de CERISE et SPTF optimisés pour un modèle économique équilibré et durable pour Cerise+SPTF.
 - Des processus de prise de décision et de gestion des projets, permettant une coordination plus cohérente.
 - Mise en place de systèmes opérationnels communs, incluant des processus standardisés, des procédures partagées et des outils de gestion pour améliorer l'efficacité opérationnelle (notamment conseil sur mise en œuvre du système de suivi et évaluation).
 - Des ressources humaines partagées avec une gestion optimale du personnel et des compétences.
 - Adoption d'un langage, d'une vision et d'une mission cohérents pour encourager une culture commune et un « état d'esprit » partagé.

Cette partie sur l'élaboration d'un plan de mise en œuvre pour les recommandations comprend i) la rédaction du plan de mise en œuvre des recommandations, ii) la restitution du plan au comité de pilotage Cerise + SPTF pour validation et iii) la communication du plan à l'ensemble des parties prenantes pour assurer leur implication et leur compréhension.

Résultats attendus

Les résultats attendus sont :

1. Un diagnostic organisationnel complet du partenariat Cerise+SPTF, présentant un état des lieux (SWOT) et des recommandations pour renforcer la collaboration et l'efficacité opérationnelle de CERISE et SPTF autour des dimensions suivantes, et autres si pertinentes :
 - Le mode de revue et de développement de la stratégie commune,
 - Les modèles d'affaires de CERISE et SPTF,



- La gouvernance, les processus de prise de décision et de gestion des projets,
- L'organisation des fonctions et services,
- Les systèmes opérationnels, incluant les processus, les procédures et les outils de gestion,
- Les ressources humaines partagées,
- Les cultures organisationnelles.

Une priorisation des dimensions mentionnées sera effectuée en fonction des résultats du diagnostic, afin d'identifier les domaines d'intervention stratégiques les plus critiques pour renforcer la collaboration et l'efficacité opérationnelle de CERISE avec SPTF.

2. Une analyse des scénarios potentiels d'évolution du partenariat Cerise +SPTF et leurs impacts potentiels, avec la sélection d'un scénario cible. Un plan opérationnel détaillé de mise en œuvre des recommandations en lien avec le scénario cible, décrivant les actions clés, les priorités, les responsabilités, les échéances, les indicateurs de suivi, les mécanismes de suivi pour surveiller la progression de la mise en œuvre par rapport aux objectifs fixés, les besoins de formation identifiés. Intégration également des recommandations issues de l'analyse des scénarios d'évolution du partenariat Cerise+SPTF.

Il est prévu d'impliquer les parties prenantes suivantes :

- La directrice des opérations de Cerise qui sera la cheffe du projet et la directrice IT et opérations de SPTF qui sera le point focal sur ce projet pour SPTF.
- Les équipes métier de Cerise et SPTF et certains partenaires à sélectionner en fonction de leur disponibilité et des besoins de la mission (investisseurs à impact, membres du réseau des professionnels de la GPSE, institutions financières,...) participent aux entretiens et sont impliquées lors de la communication du plan de mise en œuvre des recommandations.
- Les directions de Cerise et de SPTF participent à l'ensemble des activités mentionnées précédemment au travers du comité de pilotage dont le fonctionnement est détaillé ci-dessous (cf. « modalités d'intervention »).
- Les membres des conseils d'administration respectifs de Cerise et SPTF participent également aux entretiens et valident les recommandations et le plan de mise en œuvre.

La mission ne fera pas l'objet de nombreux déplacements, car Cerise et SPTF ont l'habitude de travailler à distance. Prévoir éventuellement un déplacement dans les locaux de Cerise à Paris ou à Bordeaux. Le cas échéant, les frais relatifs aux déplacements sont à intégrer dans l'offre technique et financière.

Durée de la mission et modalités financières



La mission est estimée à 25 jours sur une période de 9 mois, pour un budget total maximum de 25 000 € (hors taxes), soit 30 000€ TTC.

Cet accompagnement étant financé dans le cadre du dispositif Frio (Fonds de renforcement institutionnel et organisationnel) de Coordination SUD, un temps de bilan tripartite Cerise, prestataire(s) et chargé-e de mission Frio sera à prévoir à l'issue de la mission.

Modalités d'intervention

Le/la consultant(e) travaillera en étroite collaboration avec la directrice des opérations de Cerise qui sera la cheffe du projet et avec une collaboratrice de SPTF (directrice IT et opérations) qui sera le point focal sur ce projet pour SPTF.

Un comité de pilotage sera mis en place, rassemblant les directrices de Cerise et SPTF, la cheffe de projet Cerise (directrice des opérations de Cerise), la directrice adjointe SPTF, la directrice IT et opérations de SPTF, ainsi que la personne en charge de la consultance. Il validera les grands objectifs et alimentera les propositions de recommandations du consultant.

Le comité de pilotage se réunira comme suit :

- Une réunion de lancement et cadrage.
- Des réunions mensuelles pour suivre la progression du projet, prendre des décisions, arbitrer.
- Une réunion de restitution des recommandations.
- Une réunion de restitution du plan opérationnel détaillé.

Des points d'avancement du projet, de restitutions et validation seront effectués lors des Conseils d'Administration respectifs. Une fois formalisées, les recommandations seront soumises aux membres des Conseils d'Administration de Cerise et SPTF pour revue et validation. Le plan de mise en œuvre sera aussi communiqué à l'ensemble des membres des Conseils d'Administration, pour information et discussions.

Production des livrables

Les livrables suivants devront être remis par la consultance durant la mission :

1. **Rapport de diagnostic organisationnel et opérationnel :**

- Rapport détaillé des entretiens individuels et collectifs avec les parties prenantes (20-25 personnes)
- Revue de la littérature et analyse de la documentation interne
- Présentation des résultats du diagnostic aux équipes Cerise et SPTF, état des lieux détaillé (analyse SWOT)



- Analyse décrivant les différents scénarios organisationnels-cibles

2. **Recommandations formalisées :**

- Document détaillant les recommandations stratégiques en termes de gouvernance, organisation, modèles d'affaires, processus, outils, gestion des ressources humaines, cultures organisationnelles. Et intégrant les recommandations issues de l'analyse des scénarios d'évolution du partenariat Cerise+SPTF.
- Priorisation des dimensions en fonction des résultats du diagnostic pour identifier les domaines stratégiques critiques.
- Validation des recommandations par les directions de Cerise et SPTF

3. **Plan de mise en œuvre des recommandations :**

- Plan détaillé incluant : actions à entreprendre, priorités, délais, responsabilités, indicateurs de suivi, mode de suivi, ressources nécessaires (dont les besoins de formation identifiés).
- Restitution du plan au comité de pilotage Cerise + SPTF pour validation.
- Communication du plan à toutes les parties prenantes pour leur implication et compréhension.

4. **Des comptes rendus de l'action :**

- Compte rendu intermédiaire.
- Compte rendu de fin de l'action.

Profil de la consultance

L'expertise externe apportera un regard extérieur et objectif dans la conduite du diagnostic organisationnel ainsi qu'une expertise en organisation.

La consultance doit adopter une approche participative, ce qui implique la conduite d'entretiens et d'ateliers pour assurer l'inclusion des perspectives et des idées de toutes les parties prenantes. Bien que l'approche soit participative, une certaine orientation et direction de la part de la consultance sont attendues pour garantir la cohérence et la pertinence des recommandations, et permettre l'avancée dans les prises de décision.

Profil attendu :

- une expertise avérée en organisation, idéalement dans le cadre de fusion ou joint-venture : compréhension des structures, processus, cultures, et dynamiques au sein des entités, permettant de formuler des recommandations visant à renforcer l'efficacité opérationnelle et à aligner les organisations qui opèrent un rapprochement, sur les objectifs stratégiques.



- capacité à animer (notamment en ligne) des ateliers de priorisation, à faciliter des sessions participatives pour garantir l'implication des parties prenantes, mais également à savoir mettre fin aux digressions et prendre des décisions.
- une connaissance approfondie de l'association SPTF ou la capacité de travailler en binôme avec un(e) consultant(e) de la SPTF,
- expertise en gestion de différents modèles économiques propres aux associations,
- parler couramment et écrire en français et en anglais,
- expertise spécifique en finance solidaire vivement souhaitée.

Calendrier de réalisation de l'action

- Etablir un diagnostic de l'organisation actuelle et le restituer aux équipes Cerise+SPTF – Octobre 2024
- Formaliser les recommandations et les valider avec les directions de Cerise et SPTF – Janvier 2025
- Etablir un plan de mise en œuvre pour les recommandations – Avril 2025

Modalités de remise des propositions

Vous pouvez envoyer votre proposition d'assistance **d'ici le 30 juin 2024** à Fanny Le Maguet f.lemaguet@cerise-spm.org

Votre dossier devra comprendre :

- votre proposition technique et financière
- un CV actualisé
- des références
- tout autre élément jugé utile