

Termes de référence

Audit fonctionnel et organisationnel
de l'OTIF

Index

1	Description de l'organisation	3
2	Contexte de la mission	4
3	Objet de la mission	4
3.1	Objectif principal	4
3.2	Contenu de l'audit	5
3.3	Résultat à atteindre	6
3.3.1	Disposer d'un état des lieux de l'organisation	6
3.3.2	Elaborer des recommandations reprises dans un plan d'action afin de renforcer les performances de l'organisation.....	6
3.4	Activités.....	6
3.4.1	Collecte d'information, desk research, interviews	6
3.4.2	Analyse et diagnostic de l'Organisation.....	7
3.4.3	Conclusions et recommandations.....	7
4	Méthodologie	7
5	Durée de la mission	7
6	Rapports	8
7	Profil indicatif du consultant	8
7.1	Consultant 1 – Chef de mission.....	8
7.2	Consultant 2 – Junior Renforcement des Capacités	9
7.3	Consultant 3 – Consultant IT.....	9
8	Modalités de paiement	9

1 Description de l'organisation

L'Organisation intergouvernementale pour les transports internationaux ferroviaires (OTIF) existe depuis le 1er mai 1985, sur la base de la Convention du 9 mai 1980 (COTIF). Créé en 1893, l'Office central des transports internationaux par chemins de fer en était le prédécesseur.

Cette Organisation gouvernementale avait notamment pour but, jusqu'à la signature du Protocole du 3 juin 1999 (Protocole de Vilnius) portant modification de la COTIF, de développer les régimes juridiques uniformes existants, pour les transports internationaux directs de voyageurs et de marchandises par chemins de fer, comme le CIV (Contrat international de transport de voyageurs) et le CIM (Contrat international de transport de marchandises).

L'OTIF comprend actuellement 47 Etats membres (Europe, Proche/Moyen-Orient et Afrique du Nord) et un membre associé (Jordanie). Le droit uniforme créé par l'OTIF s'applique actuellement aux transports ferroviaires internationaux réalisés sur une infrastructure ferroviaire de quelque 250'000 km et aux transports complémentaires effectués, en trafic marchandises et voyageurs, sur plusieurs milliers de kilomètres, par voie maritime, voies de navigation intérieure et (en trafic intérieur) par la route. L'Union européenne a adhéré au droit uniforme de la COTIF au 1er juillet 2011.

Le siège de l'Organisation est à Berne en Suisse. Les organes de l'OTIF sont : l'Assemblée générale, le Comité administratif en tant qu'organe de contrôle administratif et financier, la Commission de révision, la Commission d'experts pour le transport des marchandises dangereuses, la Commission d'experts techniques et la Commission de la facilitation ferroviaire. Le Secrétariat est assuré par le Secrétaire général.

L'OTIF est une organisation de taille réduite qui comprend 21 personnes.

Tâches essentielles :

- a) Développement du droit de transport ferroviaire dans les domaines suivants :
 - Contrats de transport en trafic international des voyageurs et marchandises (CIV et CIM),
 - Transport de marchandises dangereuses (RID),
 - Contrats d'utilisation de véhicules (CUV),
 - Contrat d'utilisation de l'infrastructure ferroviaire (CUI),
 - Validation de normes techniques et adoption de prescriptions techniques uniformes applicables au matériel ferroviaire (APTU),
 - Procédure d'admission technique de véhicules ferroviaires et d'autre matériel ferroviaire utilisé en trafic international (ATMF);
- b) Elargissement du champ d'application de la COTIF afin de rendre possible, à long terme, des transports ferroviaires directs de l'Atlantique au Pacifique sous un régime de droit uniforme;

- c) Préparation de l'entrée en vigueur du Protocole de Luxembourg (Registre de garanties internationales portant sur le matériel roulant ferroviaire, Secrétariat de l'Autorité de surveillance);
- d) Elimination des entraves au franchissement des frontières en trafic international ferroviaire;
- e) Participation à l'élaboration d'autres conventions internationales relatives au transport ferroviaire dans le cadre de la CEE/ONU et d'autres organisations internationales.

2 Contexte de la mission

Suite à l'élection d'un nouveau Secrétaire Général, Monsieur François Davenne, qui a pris ses fonctions le 1^{er} janvier 2013, l'OTIF s'est fixé de nouvelles priorités, qui doivent permettre de capitaliser sur l'adhésion récente de l'Union européenne à l'organisation :

- Coopérer plus étroitement avec l'agence ferroviaire européenne
- Remettre l'OTIF au centre des évolutions juridiques du secteur ;
- Restructurer l'organisation et optimiser les ressources humaine pour accroître la part de l'activité opérationnelle ;
- Définir une stratégie globale en développant le rôle de passerelle de l'OTIF entre l'Union Européenne et les Etats membres non membres de l'UE.

Ce nouvel élan s'inscrit néanmoins dans un contexte de maîtrise budgétaire.

Dans ce contexte, il est essentiel de bien évaluer les forces et faiblesses des ressources humaines de l'organisation et la capacité de ces dernières à pouvoir affronter les nouveaux défis de l'Organisation.

3 Objet de la mission

3.1 Objectif principal

La mission consiste en l'exécution d'un audit organisationnel de l'OTIF afin de disposer d'une appréciation générale sur la pertinence de sa structure organisationnelle interne pour mener les missions qui lui sont confiées. L'examen des modes opératoires et des procédures mises en œuvre pour l'exécution de ses activités permettra d'établir un diagnostic sur son fonctionnement et de formuler des recommandations visant au travers d'une rationalisation des tâches et des circuits de décision à améliorer l'efficacité de son action.

L'audit organisationnel qui aura permis d'apporter un éclairage sur l'organisation de l'OTIF et son fonctionnement sera l'occasion d'examiner son budget. L'examen détaillé des postes de charges permettra de vérifier l'adéquation entre le coût de l'OTIF et le degré d'accomplissement des missions qui lui sont assignées.

Cet audit doit permettre de déterminer une stratégie en vue de renforcer à budget constant la part des dépenses opérationnelles dans les domaines clés d'activité de l'OTIF : transport des matières dangereuses, réglementation technique et droit des transports. Ce but sera atteint par une baisse des dépenses supports.

3.2 Contenu de l'audit

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

- Décrire précisément la structure organisationnelle de l'OTIF, les tâches et les niveaux de responsabilité confiés à chacun des services qui participent à la réalisation des missions qui lui sont confiées.
- Analyser les modalités de prise de décision au sein de l'OTIF (notamment la capacité de la Direction à remplir son rôle de contrôle et d'orientation de l'OTIF, en relation avec les représentants des Etats Membres au Comité administratif).
- Analyser l'environnement institutionnel de l'OTIF.
- Examiner la politique de ressources humaines et évaluer son adaptation aux fonctions et charges de l'OTIF.
- Evaluer les charges relatives à l'immobilier notamment en termes de coût détention et évaluer le coût comparé d'une solution de location. Une autre localisation sur le territoire Suisse pourra être proposée, si celle-ci permet une réduction importante des coûts à moyen terme et/ou une relation simplifiée avec les partenaires de l'organisation.
- 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 personnels (contrôle du temps de travail, performance du personnel).
- Apprécier l'adéquation des ressources humaines et les moyens alloués à chaque service/Département de l'Organisation au regard des responsabilités et des tâches à assumer.
- Examiner et apprécier la pertinence du budget de l'OTIF au regard de sa mission.
- Vérifier le respect des procédures 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.
- 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. Elle comporte les cinq actions suivantes :

- description des flux d'information.
- examen des outils et moyens de traitement.
- audit des dépenses de sécurité.
- établissement un inventaire permanent des outils matériels et logiciels.

- bilan global.

3.3 Résultat à atteindre

La mission devra atteindre les deux résultats suivants :

3.3.1 Disposer d'un état des lieux de l'organisation

- Missions, structure organisationnelle et attributions par poste.
- Analyse de la pertinence, efficacité et efficience des missions de l'OTIF.
- Analyse de l'organigramme de l'OTIF et sa conformité aux missions dévolues et son efficience.
- Dresser un bilan 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 internationales.
- Evaluer l'adaptation de la formation professionnelle aux besoins.

3.3.2 Elaborer des recommandations reprises dans un plan d'action afin de renforcer les performances de l'organisation

- 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.
- Proposer le cas échéant une évolution de l'implantation de l'OTIF (statut d'occupation, et/ou localisation sur le territoire Suisse),
- Placer les Etats membres et les partenaires au cœur du projet des équipes.

L'audit devra également intégrer une proposition d'évolutions du SI 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.

3.4 Activités

3.4.1 Collecte d'information, desk research, interviews

- Collecte des documents pertinents (stratégie, plans annuels, rapports annuels, rapports financiers, etc...)
- Préparation d'outil nécessaire à l'évaluation elle-même
- Organisation d'entretiens avec les personnes clés
- Analyse statistique et procédurales

3.4.2 Analyse et diagnostic de l'Organisation

- Analyse et diagnostic des ressources de l'Organisation
- Analyse et diagnostic du processus décisionnel de l'Organisation
- Analyse et diagnostic des procédures de l'Organisation

3.4.3 Conclusions et recommandations

- Conclusions et recommandations structure organisationnelle
- Conclusions et recommandations politique ressources humaines
- Conclusions et recommandations politique de management/décisionnelle

4 Méthodologie

Le Consultant devra tenir compte lors de la préparation de son programme de travail de la disponibilité et la fiabilité des évaluations/vérifications/contrôles/analyses organisationnelles déjà effectuées par des instances de contrôles interne et externe.

Pour l'aider à mener l'étude qui lui est confiée, l'OTIF 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...

L'OTIF 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 un comité de pilotage composé de :

- François Davenne, secrétaire général.
- Du responsable administratif et financier.
- Du responsable du département technique

La mission sera découpée en deux phases successives :

- La première phase de la mission consistera à établir un état des lieux de l'organisation 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.
- La seconde phase sera consacrée à la proposition de projet de réorganisation et d'un calendrier de mise en œuvre. Elle se terminera par la remise d'un rapport provisoire et de sa restitution devant le comité de pilotage. Le rapport définitif intégrera les remarques du Comité de pilotage.

5 Durée de la mission

La mission se déroulera sur une durée de 2 mois [de mai à juin 2013]. La mission se déroulera à Berne. Cependant dans le but de réduire les dépenses forfaitaires, l'analyse des données recueillies ainsi que la rédaction des rapports pourra se faire en dehors des bureaux de l'OTIF.

La rémunération de la mission est forfaitaire..

6 **Rapports**

Le consultant devra fournir les rapports suivants :

- Un rapport préliminaire (10 pages) à fournir une semaine après le début de la mission détaillant la méthodologie ainsi que les premières observations sur l'organisation
- Un projet de rapport final (60 pages hors annexes) décrivant l'état des lieux de l'organisation en termes opérationnel, ressources et procédures ainsi que les premières recommandations. Il sera présenté lors d'un atelier de restitution d'une journée au comité de pilotage pour partager les points de vue et apporter d'éventuelles corrections au projet de rapport final.
- Un rapport final (60 pages hors annexe) regroupant l'état des lieux accompagné de propositions de recommandations afin d'améliorer la performance de l'organisation. Il intègrera les corrections éventuelles.

Tous les rapports devront être rédigés en langue française et être approuvés par le Comité de Pilotage.

Le Consultant devra fournir la version électronique du rapport et des annexes sous format word.

7 **Profil indicatif du consultant**

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

7.1 **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 l'Organisation lors du déroulement de la mission.

Qualifications requises

- Diplôme d'Ingénieur Civil ou similaire si possible avec spécialisation transport
- Un complément de formation de master en management ou MBA
- Parfaite connaissance du français et de l'anglais. Une connaissance opérationnelle de l'allemand est un plus.
- Expérience de general management au sein d'organisation multiculturelles et/ou entreprises privées internationales 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, renforcement des capacités de gestion au niveau management et ressources humaines
- Expérience consolidée au niveau international
- Avoir mené plusieurs audits organisationnels au sein d'une organisation Internationale publique ou privée.

7.2 Consultant 2 – Junior Renforcement des Capacités

Le consultant 2 sera un consultant junior ayant pour objet d'appuyer les experts dans la première phase de la mission afin de collecter et d'analyser l'ensemble des données disponibles.

Qualifications requises

- Diplôme de niveau master en management, droit ou sciences sociales
- Parfaite connaissance du français et de l'anglais. Une connaissance opérationnelle de l'allemand est un plus.
- 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 au niveau international
- 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 l'OTIF ou des entités en relation et doit immédiatement avertir de tout conflit d'intérêt possible.

7.3 Consultant 3 – Consultant IT

Un consultant ayant les caractéristiques suivantes intégrera l'équipe d'audit organisationnel :

- Diplôme en Informatique
- Parfaite connaissance du français et de l'anglais.
- Expérience de générale dans la conception de solution IT au niveau organisationnel (cloud, système ERP, messagerie, communication, réseau, définition matériel hardware), pour conseil de solution hardware et software dans la stratégie IT à développer pour des entreprises travaillant dans un contexte de type gouvernemental au niveau international
- Au minimum 5 ans d'expérience professionnelle dans la mise en œuvre des projets d'audit Systèmes Informatique et renforcement des capacités IT
- Expérience internationale exigée
- Avoir mené plusieurs audits organisationnels en IT pour des sociétés privées et des sociétés gouvernementales ou publiques

Aucun des experts ne doit avoir un quelconque lien avec l'OTIF ou des entités en relation et doit immédiatement avertir de tout conflit d'intérêt possible.

8 Modalités 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