

Projet pour analyser le dimensionnement et la révision du processus d'évaluation

Commission internationale pour la conservation des thonidés de l'Atlantique

15 octobre 2018

Analyse du dimensionnement et processus d'évaluation du personnel

Indice

		Page
1	Compréhension de la situation et objectifs du projet	2
2	Approche méthodologique	6
3	Calendrier estimé	13
4	Équipe de travail	15
5	Références	18
6	Honoraires professionnels	20
7	À propos de Bernades-Sabater	22

1	Compréhension de la situation et objectifs du projet
2	Approche méthodologique
3	Calendrier estimé
4	Équipe de travail
5	Références
6	Honoraires professionnels
7	À propos de Bernades-Sabater

Analyse du dimensionnement et processus d'évaluation du personnel

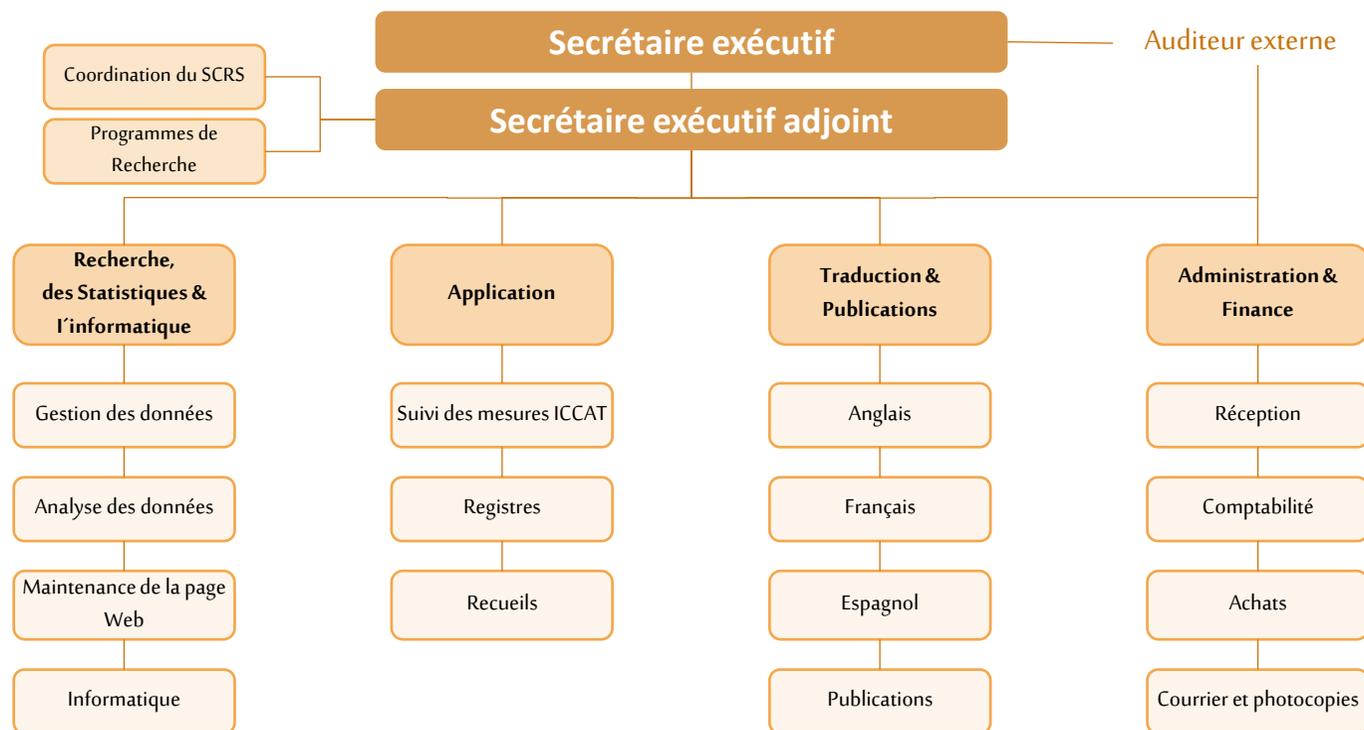
Compréhension de la situation actuelle

1

Le Secrétariat de la Commission internationale pour la conservation des thonidés de l'Atlantique, ci-après ICCAT, mené par son Secrétaire exécutif, M. Camille Jean-Pierre MANEL, réalise des nombreuses fonctions de coordination et d'administration en favorisant le travail de la propre Commission

2

Son organigramme, selon la source du site web de la Commission, est configuré comme suit:



3

Sur la base des nécessités envisagées par M. Camille Jean-Pierre MANEL et M. Juan Antonio Moreno Rodríguez (Chef du département d'Administration et des Finances) lors de la réunion qui a eu lieu le 10 octobre en rapport avec le Secrétariat de l'ICCAT, il surgit le besoin d'entreprendre un projet organisationnel envisageant les aspects suivants :

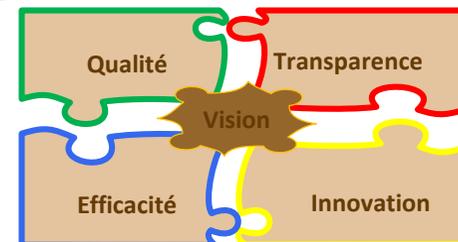
- Réaliser une analyse du dimensionnement objectif du personnel pour toutes les sections du Secrétariat de l'ICCAT, en utilisant pour ce faire des indicateurs de comparaison (benchmark), des indicateurs de rendement d'activité ou autres mécanismes qui sont considérés pertinentes en fonction de la nature de l'activité
- Réviser et mettre à jour les Profils de Postes du Secrétariat de l'ICCAT en tenant compte de l'analyse de dimensionnement réalisé, dans le cas où suite à ce dernier il serait considéré pertinent de réaliser des modifications par rapport à certaines fonctions, incorporer des nouvelles ou en éliminer d'autres
- Réviser le Processus d'évaluation des Ressources humaines en assurant à tout moment l'adéquation du personnel existant à tous les postes du Secrétariat de l'ICCAT et en garantissant, de plus, la progression du personnel dans l'organisation

4

Sur la base des nécessités envisagées par le Secrétariat nous entendons que les objectifs que l'on prétend atteindre sont les suivants :

- Donner du support pour atteindre les objectifs établis dans le Secrétariat de l'ICCAT à travers une évaluation du dimensionnement de la structure organisationnelle capable d'assumer les nouveaux défis de l'organisation
- Assurer que le Secrétariat de l'ICCAT suit des critères d'efficacité et rationnels d'un point de vue organisationnel
- Garantir l'adéquation et la mise à jour des fonctions développées, en tenant compte des nouvelles nécessités pouvant surgir pour s'aligner avec le plan stratégique, les tendances du secteur dans son domaine d'action ou le benchmark avec des organisations aux caractéristiques similaires
- Garantir l'adéquation du personnel du Secrétariat de l'ICCAT quant au classement requis pour les postes, en articulant un processus d'évaluation objectif et adapté aux nécessités du moment

... avec la vision d'atteindre une organisation fondée sur la qualité, la transparence, l'innovation et l'efficacité



1	Compréhension de la situation et objectifs du projet
2	Approche méthodologique
3	Calendrier estimé
4	Équipe de travail
5	Références
6	Honoraires professionnels
7	À propos de Bernades-Sabater

Analyse du dimensionnement et processus d'évaluation du personnel

Approche méthodologique

Bernades – Sabater Consulting propose l'approche méthodologique suivante pour atteindre correctement les objectifs établis

1



Analyse de situation
actuelle

2



Dimensionnement et
processus d'évaluation
objectif

3



Définition du plan
d'action

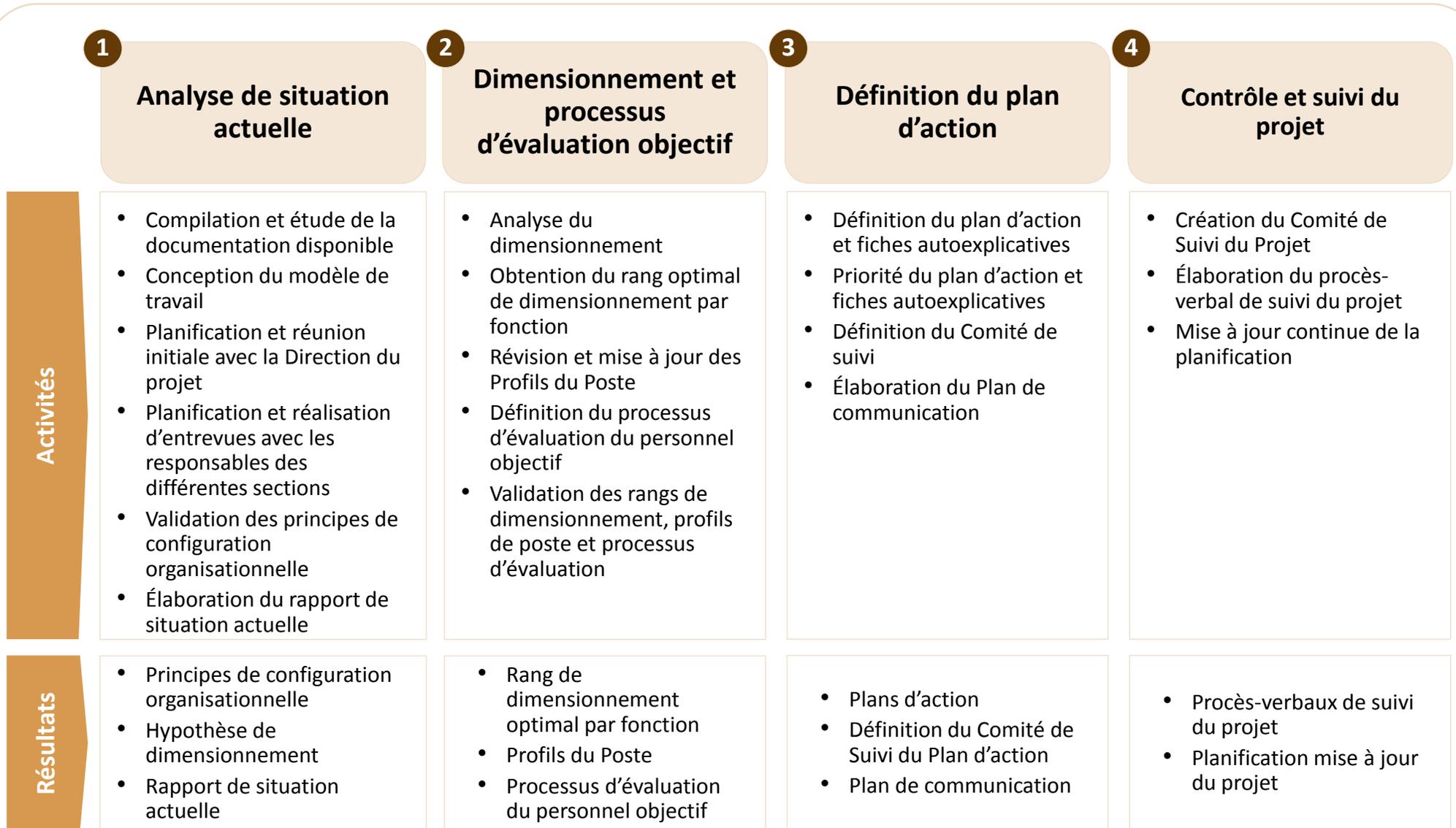
4

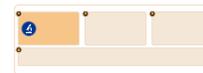


Contrôle et suivi du projet

Analyse du dimensionnement et processus d'évaluation du personnel

Approche méthodologique





Objectif

- Assurer la compréhension adéquate du modèle organisationnel actuel garantissant le succès de l'analyse du dimensionnement et du processus d'évaluation du personnel au Secrétariat de l'ICCAT
- Établir les bases ou principes de configuration organisationnelle pour la conception du dimensionnement objectif et du processus d'évaluation du personnel

Tâches principales

- Compilation et étude de la documentation disponible au Secrétariat de l'ICCAT, pouvant faire référence au plan stratégique, à la structure organisationnelle, à la convention, aux fonctions et à la responsabilité, aux charges de travail, à la carte de processus, aux procédés, au modèle de gestion des ressources humaines, aux KPI et aux indicateurs d'activité, entre autres
- Conception du modèle de travail à remplir par les responsables des différentes sections en rapport avec le détail d'activités et assignation de personnel à ces dernières. Cette information facilitera et servira de fil conducteur aux entrevues avec les responsables de la section
- Planification et réunion initiale avec la Direction du projet pour obtenir une vision globale du Secrétariat de l'ICCAT
- Planification et réalisation d'entrevues avec les responsables des différentes sections nous permettant : 1) D'approfondir dans les détails des activités, compléter l'information obtenue préalablement et éclaircir d'éventuels doutes surgis au long de l'étude de la documentation apportée, 2) Connaître la vision des responsables quant au modèle de dimensionnement et 3) Connaître le processus d'évaluation du personnel
- Détermination et validation des principes de configuration organisationnelle
- Élaboration du rapport de situation actuelle qui contiendra pour chaque fonction les activités à haut niveau, assignation de ressources à ces dernières et une première approximation d'hypothèse de dimensionnement ainsi qu'un diagnostic du processus d'évaluation du personnel

Méthodologie

- Travail de cabinet (analyse d'information fournie par le Secrétariat de l'ICCAT)
- Entrevue d'embauche avec la Direction du Projet pour l'obtention d'une vision globale
- Entrevue d'embauche avec les responsables de section

Résultats

- Principes de configuration organisationnelle
- Hypothèse de dimensionnement
- Rapport de situation actuelle



Objectif

- Assurer le dimensionnement correct par fonction du Secrétariat de l'ICCAT permettant de disposer d'un modèle organisationnel efficace
- Garantir l'existence d'un modèle d'évaluation du personnel permettant que les professionnels du Secrétariat de l'ICCAT soient les adéquats selon les conditions requises du poste, permettant leur progression dans l'organisation

Tâches principales

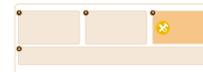
- Analyse du dimensionnement, en utilisant pour ce faire des ratios des meilleures pratiques (benchmark) d'organisations aux caractéristiques similaires ou avec des indicateurs d'activité, en considérant de plus les éventuelles particularités de chaque activité et du propre Secrétariat de l'ICCAT. Le mécanisme utilisé pour obtenir le dimensionnement optimal pour chaque activité, tiendra compte d'autres variables telles que:
 - Nature de l'activité
 - Span de contrôle
 - Lignes stratégiques du Secrétariat de l'ICCAT (transformation numérique, diversification d'activités, nouvelles fonctions, entre autres)
- Obtention du rang optimal de dimensionnement par fonction
- Révision et mise à jour des Profils du Poste, si à conséquence de l'analyse il est déterminé le besoin de modifier les fonctions assignés aux postes
- Analyse du processus d'évaluation du personnel, en identifiant les éventuelles améliorations quant à méthodologie (impliqués, aspects à évaluer, périodicité, systématique, révision)
- Validation des rangs de dimensionnement et profils du poste avec les responsables de section et ensuite, avec la Direction du projet
- Validation du processus d'évaluation du personnel avec le responsable des ressources humaines et la Direction du projet

Méthodologie

- Travail de cabinet (analyse de dimensionnement, définition de profils, proposition d'amélioration du processus d'évaluation objectif)
- Analyse des meilleures pratiques pour le dimensionnement
- Entrevue de validation avec les responsables de section
- Entrevue de validation avec la Direction du projet

Résultats

- Rang de dimensionnement optimal par fonction
- Profils du Poste
- Processus d'évaluation du personnel objectif



Objectif

- Assurer la définition adéquate du plan d'action en proposant des actions spécifiques, planifiées et privilégiées, permettant la mise en place optimal et le déploiement de celui-ci

Tâches principales

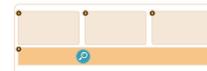
- Définition du plan d'action qui tiendra compte de toutes les dimensions analysées. De plus, pour chaque initiative, nous élaborerons une fiche autoexplicative qui contiendra l'information suivante:
 - Description en détail de chaque action, objectifs, bénéfices et niveau d'impact dans l'organisation
 - Activités à réaliser et horizon temporaire
 - Responsables
 - Indicateurs de suivi
 - Impact économique
- Les priorités des actions dans le court, moyen et long terme, conformément à la complexité, impact, portée et ressources nécessaires
- Définition du Comité de Suivi du Plan d'action, en détaillant les membres du comité, les fonctions principales, la périodicité du suivi et les mécanismes pour le suivi du plan
- Élaboration du Plan de communication, en identifiant les messages et les destinataires pertinents à tout moment en fonction de l'action à mettre en place

Méthodologie

- Travail de cabinet (définition, priorités et planification d'actions)
- Réunion de contraste avec les responsables de chaque initiative du Secrétariat de l'ICCAT
- Présentation et validation du plan d'action

Résultats

- Plans d'action
- Définition du Comité de Suivi du Plan d'action
- Plan de communication



Objectif

- Vérifier l'adéquation du travail développé avec les objectifs et la portée proposés
- Assurer un niveau de qualité du projet adéquat, conformément aux standards du Secrétariat de l'ICCAT et Bernades-Sabater Consulting
- Évaluer le degré d'avancement du projet en correspondance avec le programme de travail défini

Tâches principales

- Création d'un Comité de Suivi du Projet, se réunissant tous les quinze jours, composé par la Direction du projet de la part du Secrétariat de l'ICCAT et Bernades-Sabater Consulting et les responsables que l'on estimera pertinent à tout moment, dans le but de reporter l'avancement par rapport à la planification prévue, où l'on révisera:
 - Résultats de chaque phase
 - Accomplissement de la planification établie
 - Activités en instance
 - Éventuelles modifications par rapport à la planification
 - Risque pouvant mettre en danger l'accomplissement de la planification et des actions atténuantes
- Élaboration du procès-verbal de suivi de chaque réunion qui contiendra l'information en rapport avec les avancements du projet, les actions à réaliser et les accords atteints
- Contrôle strict et continu des activités réalisées dans le but d'empêcher l'apparition de déviations pouvant affecter négativement la planification du projet
- Contraste périodique avec la planification préétablie, en communiquant tout changement significatif ou incidence dans le développement de cette dernière

Méthodologie

- Réunions du Comité de suivi
- Travail de cabinet (élaboration de procès-verbaux)

Résultats

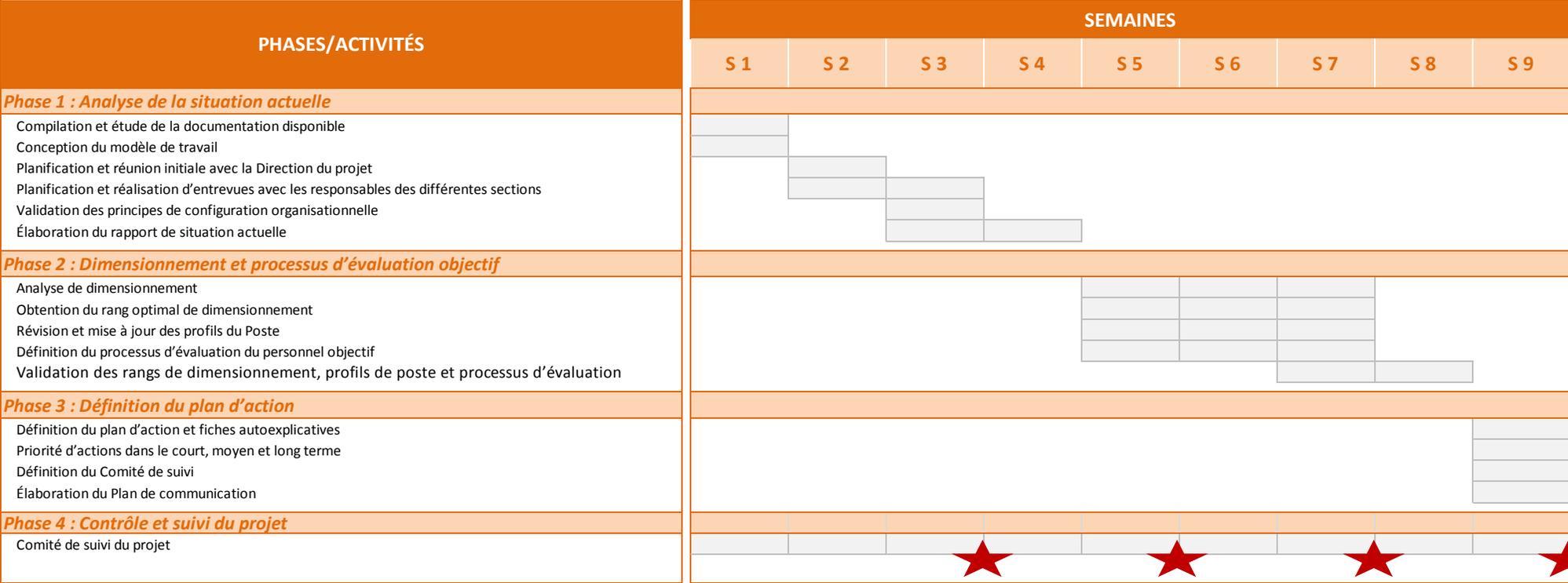
- Procès-verbaux de suivi du projet
- Planification mise à jour du projet

1	Compréhension de la situation et objectifs du projet
2	Approche méthodologique
3	Calendrier estimé
4	Équipe de travail
5	Références
6	Honoraires professionnels
7	À propos de Bernades-Sabater

Analyse du dimensionnement et processus d'évaluation du personnel

Calendrier estimé

Pour l'exécution correcte des travaux, Bernades – Sabater Consulting estime un investissement de 9 semaines



1	Compréhension de la situation et objectifs du projet
2	Approche méthodologique
3	Calendrier estimé
4	Équipe de travail
5	Références
6	Honoraires professionnels
7	À propos de Bernades-Sabater

Analyse du dimensionnement et processus d'évaluation du personnel

Équipe de travail



Amaya Villar Reyes – Responsable Cabinet-Conseil

Formation

- Licenciée en ADE. Université du Pays Basque.
- Master en Gestion de la qualité. École d'organisation industrielle (E.O.I.)

Expérience

- Amaya cumule 19 ans d'expérience en cabinet-conseil (à présent chez Bernades – Sabater Consulting et auparavant, pendant 15 ans, chez KPMG), à conseiller des Organisations aussi bien au niveau national qu'à l'internationale.
- Elle a dirigé, géré et exécuté des projets en rapport avec des questions organisationnelles et des ressources humaines, efficacité opérationnelle, transformation, définition de modèles opérationnels (processus, organisation, personnes, KPI, gestion du changement, expérience de clients), systèmes de gestion de qualité et PMO, en participant, de plus, à des processus transactionnels (intégrations et ségrégations de Compagnies). Parmi les projets où elle a participé, nous pouvons remarquer :
 - Diagnostique et conception de modèles organisationnels, élaboration des manuels organisationnels associés, définition du modèle de gouvernement et mécanismes de coordination, identification de décisions critiques de l'activité et études de dimensionnement
 - Diagnostique et définition de modèle opérationnel (structure organisationnelle, processus commercial et de support, personnes, gestion du changement, tableau de commande), en portant support lors des processus d'intégration, ségrégation et internationalisation de Compagnies. Définition de la feuille de route et mise en place
 - Analyse et amélioration de processus commerciaux et de support moyennant l'application des différentes méthodologies et outils
 - Support dans la conception et la mise en place d'un Centre de Services partagés (identification et définition des processus, établissement d'accords de niveau de service et objectifs associés, définition de mécanismes de suivi et contrôle pour la mise en place)
 - Définition des tableaux d'indicateurs de gestion pour les différentes sections et processus (efficacité et qualité)

Expérience importante pour le projet

- Diagnostique pour l'amélioration de l'efficacité organisationnelle, conception du modèle organisationnel objectif, adéquation du dimensionnement, définition de la feuille de route et mise en place des actions dérivées de celui-ci.
- Diagnostique et conception de modèles organisationnels, définitions de mécanismes de gouvernement, identification des décisions critiques de l'activité, études de dimensionnement et élaboration des manuels organisationnels associés.
- Conception du modèle organisationnel objectif pour l'internationalisation d'une Compagnie sise en Espagne et définition du plan d'action.
- Conception, développement et mise en place d'un Centre de conseil pour évaluer les capacités du personnel lors des processus d'intégration et de ségrégation

Analyse du dimensionnement et processus d'évaluation du personnel

Équipe de travail



Clara Sabater Raga – Responsable du département des finances

Formation

- Licenciée en Administration et Direction d'entreprise par l'Université Abat Oliba CEU (UB)
- Spécialité en finances et marchés financiers
- Master en Direction des finances et de la comptabilité à l'Université Pompeu Fabra

Expérience

- Clara intègre Bernades & Sabater au mois de janvier 2014 et compte plus de 20 ans d'expérience dans plusieurs départements financiers pour les secteurs détaillants, automobile, services, santé et banque. Au préalable elle avait travaillée chez KPMG dans le Département de Management Consulting dans le département de Fonction financière, ainsi que dans l'entreprise Vivarte Moda, S.A, en tant que responsable du département de la comptabilité et de la fiscalité du groupe.
- Les travaux les plus importants développés par Clara sont :
 - Elle a réorganisé des départements financiers en mettant en œuvre des Plannings et des clôtures mensuelles, en définissant de nouveaux points de contrôle, ainsi que des procédures, en réussissant à améliorer le fonctionnement de ces derniers.
 - Elle a participé à la création du département financier de Speedy España à Barcelone, devant travailler à Paris pour la formation ainsi que la migration de tout le système d'exploitation. Contrôle des risques et plans d'amélioration.
 - Elle a participé aux processus d'achat de Elscint España et de Speedy España. Dans cette dernière, la possibilité de réaliser un MBO a été envisagée.
 - Elle a participé à trois reprises au changement du système informatique : sélection de l'outil, conception fonctionnel, mise en marche de la nouvelle solution, révision postérieure pour détecter d'éventuels erreurs dans le processus de migration et de formation aux différents utilisateurs.
 - Habituee à diriger des équipes. Recrutement. Formation

Expérience importante pour le projet

- En tant que Responsable des différents départements financiers : définition de profils, contrôle des charges de travail, réorganisation de départements, définition de processus de travail, définition de relations entre les départements, définition de processus d'évaluation et responsable finale de l'évaluation des équipes.
- Head Hunter : processus de sélection pour les entreprises consacrées à la Banque d'investissement, Asset Management, entre autres

1	Compréhension de la situation et objectifs du projet
2	Approche méthodologique
3	Calendrier estimé
4	Équipe de travail
5	Références
6	Honoraires professionnels
7	À propos de Bernades-Sabater

Le personnel de Bernades – Sabater Consulting possède une vaste expérience dans le type suivant de projets et organisations

TYPOLOGIE DE PROJETS IMPORTANTS POUR LE PROJET DE L'ICCAT

- Diagnostique pour l'amélioration de l'efficacité organisationnelle, conception du modèle organisationnel objectif, adéquation du dimensionnement, définition de la feuille de route et mise en place des actions dérivées de celui-ci.
- Diagnostique et conception de modèles organisationnels, définitions de mécanismes de gouvernement, identification des décisions critiques de l'activité, études de dimensionnement et élaboration des manuels organisationnels associés.
- Conception du modèle organisationnel objectif pour l'internationalisation d'une Compagnie sise en Espagne et définition du plan d'action.
- Conception, développement et mise en place d'un Centre de conseil pour évaluer les capacités du personnel lors des processus d'intégration et de ségrégation

ORGANISATIONS

- Aena
- Iberdrola
- Allianz
- Domeq
- Galp
- Grupo SIRO
- Mutua Madrileña
- Repsol
- Correos
- Ecoembes
- Abengoa
- Banco Santander
- Telefónica
- Peugeot
- Fundación Apascovi
- Asepeyo
- Pastor Vida
- Osborne
- Guaguas Municipales
- Chemo España
- Alantra CPA
- Vivarte Moda (Merkal Calzados, Fosco, Caroll, La Halle)
- Speedy España
- Olano Cesena
- Amantini Logistica
- Beticotrans
- Ranidium
- Olano Seafood

1	Compréhension de la situation et objectifs du projet
2	Approche méthodologique
3	Calendrier estimé
4	Équipe de travail
5	Références
6	Honoraires professionnels
7	À propos de Bernades-Sabater

Analyse du dimensionnement et processus d'évaluation du personnel

Honoraires professionnels

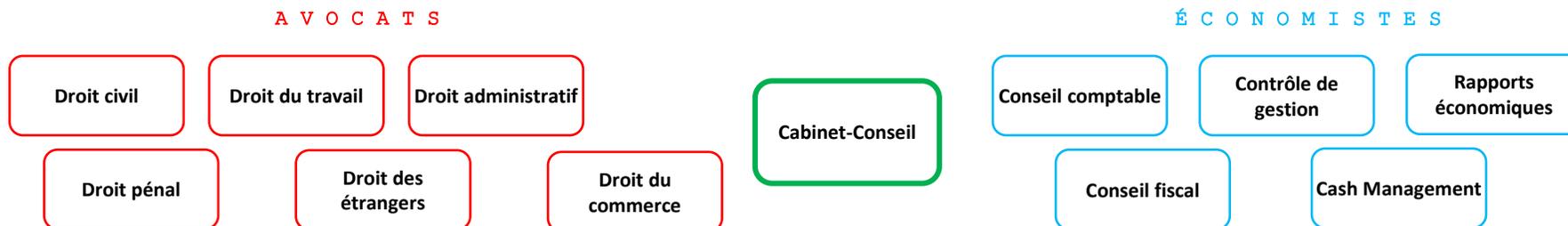
- Les honoraires professionnels sont calculés sur la base du temps investi et de l'expérience des professionnels responsables de la prestation des services
- Conformément à ce critère, nous avons estimé des honoraires qui se correspondent à une estimation d'investissement de 2 personnes et 9 semaines de travail, conformément à l'approche méthodologique définie par Bernades & Sabater Consulting. Dans ce sens, nous établissons les honoraires suivants : **19.000 €**
- Toutes nos factures sont assujetties à la taxe sur la valeur ajoutée (TVA) au taux en vigueur au moment de facturation
- Le processus de facturation serait le suivant :
 - 30 % au moment de l'acceptation de la proposition
 - 70 % à la fin des travaux

1	Compréhension de la situation et objectifs du projet
2	Approche méthodologique
3	Calendrier estimé
4	Équipe de travail
5	Références
6	Honoraires professionnels
7	À propos de Bernades-Sabater

Analyse du dimensionnement et processus d'évaluation du personnel

À propos de Bernades - Sabater

- Chez **Bernades & Sabater** nous offrons un conseil permanent et/ou spécifique en rapport avec les matières d'organisation entrepreneuriale et/ou opérationnelles, en ce qui concerne les changements organisationnels, de dimensionnement et de conception de processus
- Fruit de notre expérience, nous accompagnons nos clients aussi bien dans la prise de décisions que dans l'exécution de ces dernières
- Nous travaillons suivant une méthodologie propre, capable de répondre de manière globale ou de manière ponctuelle aux besoins de la Fonction financière, toujours d'un point de vue de contrôle et d'efficacité opérationnelle.



“Nous entretenons une relation personnelle et directe dans le but de pouvoir vous offrir le meilleur conseil possible”

- **Bernades & Sabater** est fondée en 2005 dans le but d'offrir un service GLOBAL, couvrant tous les fronts générés par les opérations commerciales. Par conséquent, notre clientèle comprend des entreprises nationales et internationales ainsi que des particuliers. À présent, la firme porte conseil aussi bien dans le cadre légal que dans le cadre économique, fiscal et opérationnel
- Ayant des sièges à Barcelone et à Madrid, nous privilégions les relations personnelles et directes avec le client, ce qui nous permet de lui offrir la réponse la plus efficace, adéquate et pratique à ses problèmes légaux, économiques ou opérationnels.
- Firme multidisciplinaire qui à travers ses différentes sections, prêtons des services dans tout domaine d'activité.