



Termes de référence pour le diagnostic organisationnel de l'ONG Tiniguena (projet Tinis 2013)

1. Présentation de la FIBA et de Tiniguena

Fondation de droit suisse, la **Fondation Internationale du Banc d'Arguin (FIBA)** a été créée en 1986 à l'initiative du Dr Luc Hoffmann et de plusieurs organisations internationales dédiées à la recherche et à la conservation de la nature. Sa mission est d'appuyer la conservation, la valorisation et la promotion du Banc d'Arguin et des autres écosystèmes littoraux critiques ouest africains pour un développement harmonieux et durable. La FIBA participe à la mise en œuvre du Partenariat Régional pour la Conservation de la zone Côtière et Marine en Afrique de l'Ouest (PRCM). La FIBA a notamment comme objectif de « Renforcer l'adhésion des sociétés et des acteurs à la cause de la conservation des zones côtières ouest africaines » à travers, entre autre, le renforcement structurel des ONG oeuvrant à la gestion du littoral.

Tiniguena est une ONG bissau-guinéenne qui œuvre depuis plus de 21 ans pour la « *promotion d'un développement participatif et durable, basé sur la conservation des ressources naturelles et l'exercice de la citoyenneté* » notamment dans le cadre de son programme d'appui à l'Aire Marine Protégée Communautaire des îles Formosa (AMPc d'Urok), considérée aujourd'hui comme un modèle de gestion et de gouvernance participative aussi bien au niveau sous-régional qu'international.

La collaboration entre Tiniguena et la FIBA a démarré en 1997, avec le travail développé par l'ONG bissau-guinéenne dans l'île Formosa (AMPc d'Urok). En effet, Tiniguena a sollicité l'appui technique et financier de la FIBA pour, tout d'abord, animer le processus de création de l'AMPc d'Urok, ensuite pour renforcer la capacité de gestion et de gouvernance participative de cette aire protégée¹, au travers de 4 projets d'une durée moyenne de 3 à 5 ans. Aujourd'hui, l'ONG Tiniguena a sollicité l'appui de la FIBA pour contribuer au renforcement du processus de développement organisationnel de l'ONG afin d'assurer la continuité et la qualité de son intervention, en tant qu'acteur clé de la société civile bissau-guinéenne, pour la conservation et la gestion participative et durable dans la réserve de Biosphère de l'Archipel des Bijagos.

Pour plus d'information sur ces organisations, consulter le site internet de la FIBA : <http://www.lafiba.org> et de Tiniguena : <http://www.tiniguena.org/>

2. Justifications, rappel historique et contexte du projet Tinis

En 2011 et 2012, des **changements importants** se sont opérés dans le contexte externe et interne de Tiniguena plaçant l'ONG dans une situation critique :

1. **le retrait de deux de ses trois partenaires institutionnels, l'ICCO et l'Oxfam NOVIB**, ONG néerlandaises² qui finançaient depuis 20 ans les 3/4 des coûts de personnel et de fonctionnement de Tiniguena,

¹ Actuellement deux projet en cours avec Tiniguena : Projet FIBA - MAVA « Appui à la gestion et gouvernance participative de l'AMP Urok » et FIBA FFEM - Biocos « Gestion de la Biodiversité Marine et Côtière Ouest Africaine par le Renforcement des Initiatives de Conservation et de Suivi dans les AMP ».

² Interruption d'intervention suite aux mesures de réduction des pays d'intervention prises par le gouvernement néerlandais.

2. **la préparation de la relève entre la génération des fondateurs³ et celle des jeunes cadres** issus de son vivier - la Nouvelle Génération de Tiniguena – GNT, et
3. un climat socio-politique bissau-guinéen instable (nouveau coup d'état en avril 2012) entraînant une **forte dégradation de la coopération internationale**, accompagnée de sanctions affectant des institutions étatiques importantes pour la conservation.

Pour faire face à cette période difficile et afin d'assurer la continuité de son travail, Tiniguena est en train de se restructurer et d'améliorer ses capacités à capter des financements externes, ainsi qu'à générer des fonds propres. Dans cette perspective, Tiniguena et la FIBA ont obtenu un appui de la fondation MAVA (<http://fr.mava-foundation.org/>) sous forme d'un appui structurel exceptionnel et d'urgence de 3 ans mis en œuvre conjointement par Tiniguena et la FIBA : c'est le projet « Tinis ».

3. Le projet Tinis : un accompagnement pour la restructuration de Tiniguena

De manière synthétique, le projet Tinis peut être présenté comme suit (pour plus de détails, voir document de projet présenté en annexe 1):

Objectif Général / But

Contribuer à améliorer l'autonomie et la résilience de Tiniguena, face aux changements de son contexte interne et externe, pour assurer la durabilité de son intervention en Guinée Bissau.

Résultats attendus

- **R1 : Le fonctionnement institutionnel de Tiniguena est assuré**
- **R2 : L'efficacité et l'efficacités de la gestion interne sont améliorées**
- **R3 La capacité de Tiniguena à assurer sa stabilité financière est améliorée**

Changements espérés

- 1) L'ONG a diversifié ses sources de financements structurels
- 2) L'ONG a renforcé et accru sa capacité à lever des fonds propres pour son fonctionnement structurel
- 3) La structure de gestion de Tiniguena est réorganisée et consolidée du point de vue des ressources humaines et financières et des compétences disponibles.
- 4) Une nouvelle génération de cadres engagés assure à Tiniguena la continuité et la qualité de son intervention.

La mise en œuvre de cet appui structurel contribuant au processus d'autonomisation financière de l'ONG Tiniguena repose en réalité sur plusieurs stratégies dont la diversification de ses sources de financement, la restructuration et consolidation de sa structure de gestion, l'amélioration de ses capacités de mobilisation des fonds et d'autofinancement, en plus d'« un accompagnement renforcé avec un appui financier conditionné à l'atteinte de résultats fixés d'un commun accord avec l'ONG Tiniguena ».

La première étape de cet appui est ainsi la réalisation préalable d'un **Diagnostic Organisationnel (DO)** qui permettra de formuler des propositions concrètes de restructuration de l'ONG. Sur cette base, la mise en œuvre du projet Tinis au cours des années 2 et 3 sera conditionnée par l'atteinte de résultats concrets obtenus par Tiniguena concernant certaines recommandations du DO qui ont été validées par la Direction de Tiniguena comme pertinentes pour son évolution institutionnelle, en commun accord avec la FIBA et l'Inter Pares comme partenaires institutionnelles.

³ La Secrétaire générale (et fondatrice), Augusta Henriques, qui occupait le poste depuis 1991, a quitté cette fonction début 2013 et la direction de Tiniguena a été confié à Miguel de Barros, issu de la Nouvelle Génération de Tiniguena - GNT.

4. Objectifs de la mission : réalisation du Diagnostic Organisationnel (DO) de Tiniguena

Dans le cadre de la mise en œuvre du projet Tinis et dans la perspective d'un accompagnement de Tiniguena pour sa restructuration, un consultant sera recruté pour réaliser le diagnostic organisationnel (DO) de Tiniguena.

Ce DO constituera le point de départ du processus de renforcement des capacités de la structure Tiniguena. Il tiendra compte des éléments actuels de contexte (interne et externe, voir plus haut), sans oublier l'évolution organisationnelle et les acquis, mais aussi les problèmes et difficultés de Tiniguena préexistants et antérieurs au changement de contexte tout en respectant la vision, la mission et les orientations stratégiques de Tiniguena tels que définies dans son Plan Stratégique 2013/17 (en annexe 2).

Le DO constitue un élément fondamental du projet Tinis : ses conclusions et ses recommandations devront être bâties avec Tiniguena et constituer un des piliers sur lequel sera basée la restructuration de Tiniguena préconisée au cours du projet. Il sera donc réalisé dans une perspective d'appui et d'accompagnement de Tiniguena dans ses changements structurels afin :

- 1) d'adopter et de mettre en œuvre des outils et un modèle d'organisation interne réalistes, efficaces et novateurs
- 2) de diminuer et d'optimiser ses coûts de fonctionnement (au travers une amélioration de l'efficacité et l'efficacités des moyens humains et matériels de la structure) dans le but d'atteindre un ratio optimal entre les coûts de son structure et de son programme
- 3) de renforcer la capacité de l'ONG à innover et diversifier ses sources de financements structurels ainsi que son programme.

Ce DO a pour vocation d'appuyer le processus d'évolution institutionnelle de Tiniguena. Il fournira donc des éléments objectifs, réalistes et sans complaisance permettant la réorganisation de Tiniguena tel que mentionné ci-dessus et dans la perspective d'améliorer sa capacité de gestion institutionnelle et son autonomie financière, tout en valorisant au mieux ses acquis de 22 années au service de la conservation du patrimoine naturel et culturel de la Guinée-Bissau, pour pouvoir mieux s'adapter au contexte externe actuel.

La réalisation de ce DO devra pouvoir concilier quatre impératifs majeurs :

- repérer de manière précise les faiblesses, mais aussi les forces, de Tiniguena afin de pouvoir proposer des recommandations de restructuration et d'évolution concrètes et réalistes
- faire des propositions concrètes et réalistes dans le sens de renforcer et consolider le processus de changement en cours, tel que souhaité par Tiniguena et ses partenaires institutionnels, dans le cadre de son dernier plan stratégique
- apporter des éléments concrets quant au défi des ressources humaines de Tiniguena pouvant assurer un équilibre et un ratio optimal par rapport à la dimension de l'organisation et la qualité de son intervention, permettant une saine transition ainsi que la restructuration de son équipe pour favoriser une gestion saine, efficace et durable de Tiniguena
- réaliser le DO de manière à ce qu'il constitue, en soi, un élément de renforcement des capacités des membres de Tiniguena. Une attention particulière sera donc portée à l'implication dans tout ce processus de DO, de l'ensemble des membres et du personnel de Tiniguena concernés, de façon à assurer leur appropriation des résultats issus de ce processus.

5. Modalités de réalisation du diagnostic organisationnel : activités, documents à produire et planning prévisionnel

La réalisation du DO se fera à distance et en Guinée-Bissau, au siège de Tinguena.

Activités

Le DO se fera en plusieurs étapes (E.1. à E.4.) :

| Activités (Etapas) | Objectif(s) & Description | Documents à produire (Résultats) | Date de soumission |
|--|--|---|---|
| E1. Préparation du DO | L'objectif de cette phase est de bien se mettre d'accord sur 1) la portée du DO 2) les résultats attendus précis du DO 3) la méthodologie à employer 4) les aspects logistiques. <u>Cette phase se fera à distance au cours de la semaine 6 de 2014</u> de manière concertée entre le consultant et Tiniguena, représenté par son Directeur Exécutif, en concertation avec le coordinateur du programme Capacités et compétences de la FIBA. | R1. Une note méthodologique (en portugais) issue des discussions et des propositions faites au cours de l'étape 1 de préparation du DO. Cette note, validée par l'ensemble des parties prenantes (consultant, Tiniguena, FIBA et Inter Pares) permettra d'être bien d'accord et avoir une compréhension commune sur la méthodologie mise en œuvre (type de DO à mener, portée, entretiens individuels et focus groups, données et documents à consulter etc.) ce qui permettra une meilleure appropriation par les membres et le staff de Tiniguena. | Première version à remettre pour le 07 février 2014 |
| E2. Etude des documents relatifs à Tiniguena et à son environnement actuel | L'objectif est ici de prendre connaissance des documents permettant d'avoir une idée objective des activités de Tiniguena, de son fonctionnement et de son évolution (ancienne et récente). Les documents nécessaires seront remis au consultant au démarrage du DO. | | |
| E3. Réalisation des entretiens, visite au sein de Tiniguena | L'objectif de cette troisième étape est de pouvoir, à l'occasion d'une mission dans les locaux de Tiniguena en Guinée-Bissau, mener des entretiens auprès des membres de Tiniguena (et de partenaires de l'organisation) et de récolter des données utiles au diagnostic, selon la méthodologie retenue. D'autres partenaires institutionnels de l'organisation seront contactés à distance. | R2. Un rapport intermédiaire (en portugais) issu de la mission de visite au sein de Tiniguena. Il comportera les résultats provisoires du DO, qui seront ensuite rediscutés au cours de la restitution des résultats préliminaires du DO Une restitution des résultats préliminaires du DO auprès de l'équipe de Tiniguena (associant si possible la FIBA) | 04 mars 2014 pour la remise du rapport et la restitution |
| E4. Elaboration d'une stratégie de restructuration et initiation du processus de changement | Cette dernière étape concerne la rédaction d'une synthèse du DO, qui proposera des recommandations concrètes et réalistes, pour chaque thème stratégique préalablement défini, de restructuration de Tiniguena. | R3. Une synthèse finale (en portugais) faisant le bilan du DO, tel que discuté à la fin de la phase précédente, mais présentant aussi les recommandations et une proposition de feuille de route pour la mise en œuvre de la restructuration attendue de Tiniguena. Les recommandations seront formulées de manière précise et concrète, en fonction des différents thèmes d'analyse. Une restitution du document final auprès de l'équipe et des membres de Tiniguena (et dans la mesure du possible, de la FIBA, de la MAVA, Inter Pares et autres | Synthèse : 12 mars 2014 Restitution finale : à déterminer, au cours de la semaine 12 de 2014 |

| | | | |
|--|--|--|--|
| | | partenaires à identifier). Cette restitution pourra prendre la forme d'un atelier. | |
|--|--|--|--|

Planning prévisionnel (prévu entre février et mars 2014)

Prestation : la mission de diagnostic organisationnel se déroulera, comme présenté dans le planning ci-dessus, pour un total de 29 jours de prestation. Les dates exactes des différentes étapes sont à confirmer.

| | Nombre de jours | Weeks | févr-14 | | | | | mars-14 | | | | | |
|---|-----------------|-------|---------|---|---|---|----|---------|----|----|----|---|--|
| | | | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | | |
| E.1. Préparation du DO | 1 | | ■ | | | | | | | | | | |
| R.1. Note méthodologique | 1 | | | ■ | | | | | | | | | |
| E.2. Etude des documents | 3 | | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | |
| E.3. Mission auprès de Tiniguena | 10 | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | |
| R.2. Rapport intermédiaire | 5 | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | |
| Restitution des résultats préliminaires | 1 | | | | | | ■ | | | | | | |
| E.4. Elaboration de la stratégie de restructuration et R.3. Synthèse finale | 5 | | | | | | | | ■ | ■ | | | |
| Restitution auprès de Tiniguena | 3 | | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | |
| | 29 | | | | | | | | | | | | |

Le paiement sera effectué par tranches (pourcentages de la somme totale) et conditionné par la soumission et validation des documents à produire.

6. Qualification du consultant

Le consultant recherché doit avoir une expérience pertinente d'au moins 5 années, en particulier dans le domaine du développement organisationnel, un intérêt fort et des compétences pour l'appui aux Organisations de la Société Civile des pays en développement ainsi qu'une très bonne connaissance des contextes ouest-africains. Une formation en sciences sociales (par ex. sociologie des organisations), en renforcement des capacités et/ou institutionnel et/ou en appui-conseil est indispensable. Le consultant devra justifier avoir une expérience pertinente de réalisation de diagnostics organisationnels auprès d'ONG ou d'organisations de développement dans les pays du Sud.

La mission nécessite de faire preuve de dialogue, de diplomatie, d'esprit d'analyse, de discernement, de synthèse et de bonnes capacités relationnelles. La maîtrise de la langue portugaise est indispensable, ainsi qu'une seconde langue (français ou anglais).

7. Soutien logistique et autre

La FIBA et Tinguena fourniront tous les documents techniques nécessaires disponibles et cités dans ces TdR au consultant avant le début de sa mission. Tout autre document identifié comme pertinent par le consultant sera également fourni dans les meilleurs délais

La FIBA et Tinguena faciliteront les contacts avec les personnes retenues en concertation avec le consultant et fourniront l'appui logistique nécessaire.

Les frais de mission seront pris directement en charge par la FIBA.

8. Documents de référence

- 6ème Plan stratégique de Tiniguena (2013-2017)
- Draft du manuel de procédures de Tiniguena
- Organigramme de Tiniguena
- Rapports des différentes évaluations de programme de Tiniguena
- Documents des différents exercices de planification stratégique
- Conclusions des rapports d'audits financiers pour les années 2008, 2009, 2010, 2011 et 2012
- Exemples de contrats établis pour le personnel de Tiniguena.
- Tout autre document considéré comme pertinent pour la réalisation du DO

9. Proposition technique et financière

Les candidats intéressés par cette consultation devront préparer les éléments suivants en portugais:

- 1) Une note de compréhension des objectifs et des enjeux du diagnostic organisationnel
- 2) une présentation de la méthodologie prévue accompagnée d'un calendrier de réalisation. Des références aux modèles utilisés et à la bibliographie sur les Diagnostics Organisationnels seront précisées.
- 3) Une estimation de l'effort de travail et un devis estimatif
- 4) Un CV avec trois références et une liste de travaux similaires ayant été réalisés par le candidat

Le dossier complet devra être soumis au plus tard le **09 décembre 2013** à Simon Mériaux, coordinateur du programme Capacités et Compétences de la FIBA, meriaux@lafiba.org.