



Instituto da Biodiversidade e das Áreas Protegidas Dr. Alfredo Simão da Silva

Termes de Référence

Recrutement d'un expert pour réaliser le Diagnostic et le Plan de Développement Institutionnel de l'IBAP

Mars 2019

Titre du travail	Diagnostic et Plan de Développement Institutionnel de l'IBAP
Lieu	Guinée-Bissau - avec déplacement sur certaines Aires Protégées
Supervision	Direction de l'IBAP
Type de contrat	Contrat consultant/cabinet
Durée	Trois mois
Langues requises	Portugais et français ; créole est un avantage
Date de démarrage des activités	Mai 2019
Date limite de dépôt des candidatures	30 jours après la publication de l'appel d'offres, à 12h00mn
Durée de la consultation	<p>40 jours ouvrables (Quarante jours maximum) avec deux phases distinctes :</p> <p>I. Phase : Diagnostic Institutionnel (23 jours);</p> <ul style="list-style-type: none"> a) 10 jours de visites des AP sur le terrain b) 5 jours au siège de l'IBAP c) 5 jours analyse et rédaction d) 1 jours atelier de restitution e) 2 jours pour rédaction finale du rapport <p>PAUSE de quatre semaines pour l'analyse et réflexions interne des résultats de la première phase (réflexion sur le Diagnostic Institutionnel).</p> <p>II. Phase : Discussion et Finalisation du Plan de Développement Institutionnel de l'IBAP (17 jours)</p> <ul style="list-style-type: none"> a) 10 jours au siège de l'IBAP (Rencontre/entretien avec partenaires)

	<p>locaux, nationaux et internationaux, éléments du parc et de l'IBAP)</p> <p>b) 2 jours de l'atelier de présentation et validation du Diagnostic Institutionnel avec différents scénarios;</p> <p>c) 5 jours de compléments et finalisation des documents.</p>
--	---

1. CONTEXTE ET JUSTIFICATIF

L'État de la Guinée-Bissau, préoccupé par les menaces subies par son environnement naturel et en particulier par la biodiversité, a toujours cherché à mettre en œuvre de manière exemplaire et adaptative, une stratégie nationale pour la conservation des Ressources Naturelles. Cette stratégie a défini des priorités, notamment : l'élaboration d'un cadre légal pour le secteur de l'environnement, la création et le renforcement des institutions de l'Etat et des ONGs à vocation pour le secteur, la création d'aires protégées, la gestion des estuaires et la promotion de l'Éducation et Communication Environnementale à plusieurs niveaux.

Dans cette perspective, en 1989, l'UICN en partenariat avec la Direction des Forêts et Chasse, à travers le Projet de la Planification Côtière, a démarré le processus de création des aires protégées dans la zone côtière de la Guinée-Bissau, qui s'est achevé en 2000 avec le classement des 4 premières aires protégées (Cacheu, Cufada, Orango et João Vieira - Poilão). Par la suite, un noyau chargé de la gestion des aires protégées (NAP) a été créé au sein de l'UICN.

L'Institut de la Biodiversité et des Aires Protégées (IBAP) a été créé en 2004. C'est un institut de l'Etat avec autonomie administrative, financière et patrimoniale, et qui a le mandat de gérer les Aires Protégées (AP) et la conservation de la biodiversité, rôle qu'il a assumé avec un grand dynamisme. Suite à la création de l'IBAP, deux autres aires protégées ont été créées, il s'agit de l'Aire Marine Protégée Communautaire des îles Urok et le Parc National de Cantanhéz. Cet ensemble d'aires protégées représentait 15% de la superficie de la Guinée-Bissau. En 2010, dans l'intérieur continental, a été initié le processus de classement de 2 parcs nationaux et 3 corridors de la faune qui s'est achevé avec succès en 2017. Actuellement le Système National des Aires Protégées (SNAP) de la Guinée-Bissau représente 26,3% de la superficie du territoire national. Il couvre tous les sites de conservation officiellement désignés et prend en compte les différentes unités biogéographiques représentatives des écosystèmes naturels et de la diversité biologique de la Guinée-Bissau (milieu marin, côtier, terrestre, forestier, zones humides, mangroves).

Si la surface des aires protégées a augmenté considérablement de 15% (2005) à 26,3% (2017), à l'heure actuelle, le fonctionnement de l'IBAP est encore largement tributaire de l'appui de plusieurs partenaires à travers des projets de durée limitée. Dans ce contexte, l'augmentation du nombre de projets mis en œuvre s'est accompagnée d'une augmentation du nombre de ressources humaines recrutées sans qu'il y ait une stratégie claire de gestion

de ces ressources humaines et de leur pérennité (carrières, salaires, charges sociales etc.). Dans une moindre mesure, cet enjeu de la durabilité des moyens humains concerne aussi les moyens matériels, techniques et financiers. Ainsi par exemple, la Fondation BioGuiné (fonds fiduciaire) créée dans le but de garantir la durabilité financière du SNAP et plus généralement de l'IBAP, ne parvient pas à se capitaliser à un niveau suffisant.

Malgré cette dynamique de création des aires protégées et d'implication de ressources humaines, techniques et financières, la mission de l'IBAP telle qu'elle a été définie dans le cadre de la « Stratégie National des Aires Protégées et la Conservation de la Biodiversité en Guinée-Bissau 2007 – 2011, à savoir « *Gérer de manière participative et efficace les aires protégées et les ressources stratégiques de la biodiversité, en mettant en valeur les connaissances scientifiques et les savoirs traditionnels, en favorisant des synergies et partenariats au niveau local, régional et international* », reste encore valable. Les problématiques qui sont au cœur de la création de l'institut persistent encore. Les instruments techniques et juridiques pour la gestion des APs et de la biodiversité (Plans de Gestion, Stratégies et Plans d'Action pour la conservation de la biodiversité) existent et sont à jours.

Il y a tout un éventail d'obstacles et de défis auxquels l'IBAP doit faire face, mais les résultats déjà obtenus, que ce soit sur le terrain ou ailleurs, permettent d'avoir confiance dans l'avenir de l'institution et du SNAP.

L'IBAP s'est engagé à avoir un impact concret et durable, à remplir sa mission avec efficacité et à utiliser les normes de gestion les plus élevées, tout en tenant compte des évolutions environnementales rapides aux niveaux international, régional et national, ainsi que des nouvelles opportunités et attentes de la population, des institutions nationales et des partenaires en matière de conservation de la biodiversité et de l'exploitation des ressources naturelles.

Etant donné l'évolution rapide du contexte d'intervention, l'IBAP souhaite réaliser un diagnostic, visant à analyser si sa structure organisationnelle répond toujours efficacement à l'augmentation croissante de ses besoins et de sa responsabilité. La principale question à laquelle répondra ce diagnostic institutionnel et organisationnel est la suivante:

- *l'IBAP est-il bien adapté et dimensionné pour remplir sa mission, dans de bonnes conditions et avec des résultats efficaces et durables? Si non, quelles sont les alternatives?*

Pour cela, il s'agira de:

1°) faire l'analyse des facteurs externes (facteurs généraux: politiques, économiques, légaux, environnementaux... et facteurs spécifiques: relations avec les acteurs du secteur, groupes-cible, administration, bailleurs de fonds, populations des APs...);

2°) de doter l'IBAP d'un diagnostic institutionnel et organisationnel à même d'aider l'institution à bâtir un plan stratégique de développement organisationnel ;

3°) d'étudier quelle serait la configuration idéale pour gérer avec succès le SNAP et la biodiversité et également quel est le chemin pour parvenir à cet idéal à court, moyen e à long terme ;

4°) quels pourraient être les scénarios alternatifs pour une adaptation de l'IBAP à ce contexte très dynamique, et quels sont les scénarios à prioriser ? Quels sont les améliorations et les changements à envisager ?

La mission devra diagnostiquer et proposer des actions pratiques (organisationnelles, juridiques, de partenariats, d'équipements, formation, etc.) pour relever les défis de cette évolution du contexte et de l'IBAP. Il sera important d'analyser quels sont les modèles alternatifs de gestion des AP/SNAP qui pourraient être appropriés dans le contexte de la Guinée-Bissau.

Pour aider l'IBAP à répondre à cette question cruciale et avec l'appui technique et financier de la fondation MAVVA (<http://mava-foundation.org/>) et d'autres partenaires tels que l'Union Européenne (UE), la Banque Mondiale (BM) et le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD), la Direction de l'IBAP a décidé de réaliser un diagnostic institutionnel sur la base duquel sera développé un plan de développement de l'IBAP pour les 10 prochaines années avec le soutien d'une expertise externe.

Le consultant/cabinet recruté fournira des recommandations qui permettront à la Direction de l'IBAP de prendre des décisions adéquates et de mettre en œuvre des modifications bien fondées, pour son renforcement institutionnel.

2. OBJECTIF

Elaborer un Diagnostic institutionnel de toute la structure de l'IBAP, analysant si la structure actuelle correspond à sa mission, en termes de moyens humains, matériels et financiers. Ce diagnostic doit faire l'analyse des forces, faiblesses, potentialités et opportunités et doit également servir de base à l'élaboration d'un Plan de Développement Institutionnel de l'IBAP pour les 10 prochaines années.

La mission sera divisée en deux parties:

- I. **Partie 1 : Diagnostic institutionnel et organisationnel**, il analysera les cinq domaines organisationnels suivants :
 1. **Révision des documents légaux et officiels** de l'IBAP pour comprendre son rôle et responsabilités juridiques, sa mission et sa place spécifique dans les organes de l'État (différentes catégories des services publiques), en prenant en compte le contexte et l'environnement institutionnel et les facteurs qui interfèrent avec les missions de l'IBAP.
 2. **Diagnostic de l'organisation** de l'IBAP, afin d'identifier les avantages mais aussi les inconvénients de cette structure. Il faudra également évaluer son adéquation avec la mission de l'IBAP (y compris sa capacité à répondre aux

besoins du SNAP, de chaque aire protégée et de la conservation de la biodiversité au niveau national).

3. **Diagnostic et analyse critique de la gouvernance interne** (organes de gouvernance, règles et procédures) de l'IBAP (service central, les départements y compris les aires protégées), les flux financiers, les pratiques comptables et administratives, en vue de proposer des mesures d'adaptation basées sur les meilleures pratiques. Ces mesures devront permettre à l'IBAP de mener à bien sa mission sur le terrain, tout en assurant une intégration efficace entre les différents départements de l'IBAP et des aires protégées au sein de la structure, ainsi qu'une bonne relation entre l'IBAP et la structure gouvernementale de tutelle.
4. **Analyse des ressources humaines** et de leurs capacités, en fonction de l'organigramme de l'IBAP (y compris dans chaque aire protégée) et en termes de compétences disponibles, situation juridique (contrat légal, avantages sociaux, termes de référence du poste) et évaluation des équipements (y compris dans les aires protégées).
5. **Analyse du budget disponible et des processus administratifs inhérents** (coûts, allocations de ressources et budgétisation) en fonction des sources de financement, la mission de l'IBAP, efficacité de l'usage tenant compte la situation juridique et institutionnelle de l'IBAP.

II. **Partie 2 : Élaboration d'un Plan de Développement Institutionnel de l'IBAP** en incluant le *Plan de Capacitation et Formation* en fonction des résultats du diagnostic institutionnel;

Sur la base du diagnostic et des différentes analyses mentionnées plus haut, le consultant devra :

1. Présenter une analyse de la situation actuelle ; et
2. Fournir des recommandations pratiques pour chaque domaine organisationnel, concernant son impact potentiel sur le fonctionnement, le personnel, le budget nécessaires pour leur mise en œuvre afin d'améliorer l'efficacité et la durabilité. Ces recommandations seront analysées et budgétisées (combien coûte la mise en œuvre de la recommandation?). Cela aidera la Direction de l'IBAP à prévoir les moyens nécessaires (au moins en termes de ressources humaines et de moyens financiers) pour la mise en œuvre de ces recommandations.

L'analyse doit aussi prendre en compte

A. Les aspects juridico-institutionnels de l'IBAP :

1. Moyens d'adaptation des documents légaux et officiels actuels pour garantir que l'État de la Guinée-Bissau assure effectivement la gestion durable de ses ressources naturelles et la conservation de la biodiversité et des paysages associés.

2. Les moyens d'améliorer la collaboration entre l'IBAP et d'autres services et ministères, y compris sa viabilité financière et l'harmonisation des cadres juridiques et la clarification des compétences ;

B. Les aspects organisationnels (structure/organigramme):

1. Adaptation pratique de l'organigramme général de l'IBAP à son Statut et à sa responsabilité ;
2. Scénarios possibles d'adaptation de l'organigramme actuel pour renforcer l'efficacité et l'efficience.

C. Les aspects règlementaires et de gouvernance :

1. Recommandations pratiques pour renforcer les principes de bonne gouvernance, dans la perspective d'améliorer la performance et l'efficacité pour une bonne intégration horizontale et verticale.
2. Recommandations pratiques pour améliorer les circuits financiers actuels ainsi que les pratiques comptables et administratives.
3. Recommandations pratiques sur les leçons à tirer des bonnes pratiques et des mécanismes de gestion et de gouvernance du SNAP et des AP.

D. Les aspects des ressources humaines et équipements :

1. Sur la base de l'analyse du mandat et des ressources humaines requises à chaque niveau de l'IBAP, un plan d'action pratique doit être proposé pour :
 - i. améliorer la situation juridique et sociale des employés,
 - ii. améliorer les compétences des employés pour s'assurer qu'ils ont les connaissances et l'expertise nécessaires pour exécuter leur travail qui est dans leur mandat. Un plan d'action pour le renforcement des capacités et de formation sera proposé.
2. Recommandations pratiques concernant l'équipement (à la fois pour les bureaux et pour le travail sur le terrain) requis par le personnel pour exécuter sa mission.

E. Les aspects des moyens financiers:

1. Sur la base de l'analyse précédente (voir ci-dessus) et des plans d'affaires des parcs, revoir et estimer le budget idéal pour le fonctionnement de l'IBAP et du SNAP.
2. Suggérer des recommandations pratiques pour améliorer l'efficacité de l'utilisation des fonds.
3. Sur la base de l'analyse des sources de financement actuelles de l'IBAP, de nouvelles sources seront identifiées et des actions concrètes suggérées. De nouveaux mécanismes de financement durable pour la conservation

(notamment la capitalisation de la Fondation BioGuiné et autres) seront envisagés en vue de la durabilité financière de l'IBAP.

3. PRINCIPALES TÂCHES

Le consultant/cabinet analysera toute la documentation pertinente et mènera des entretiens avec un nombre significatif de personnes de l'IBAP (y compris les personnels techniques) et d'autres agences et ministères concernés de la Guinée-Bissau, mais également des partenaires techniques et financiers. Cela implique un travail de bureau ainsi qu'un travail sur le terrain (visite des aires protégées, entretien et travail avec le personnel) pour évaluer leurs conditions de travail en situation réelle.

Le consultant devra effectuer, entre autres, les tâches suivantes :

1. Élaborer et discuter avec la direction de l'IBAP une proposition des activités à réaliser et le chronogramme, pour la 1^{ère} phase, en fonction des présents TdR;
2. Réaliser des entretiens avec les partenaires nationaux et internationaux, les cadres de l'IBAP des Aires Protégées;
3. Rencontrer les membres du comité de suivi;
4. Rencontrer des acteurs clés en lien avec la création et/ou qui interviennent dans les aires protégées ou à l'IBAP;
5. Mettre en place et animer les séances de travail non seulement pour la réalisation du diagnostic, sa restitution, mais aussi pour l'élaboration, en collaboration avec le personnel de l'IBAP, des scénarios possibles d'adaptation et de changements institutionnels et du plan de développement institutionnel.
6. Réaliser une réunion de présentation, discussion et validation du diagnostic institutionnel en intégrant un plan de capacitation et formation, en prenant en compte les commentaires des participants.

4. PRODUITS À LIVRER

Le consultant/cabinet doit livrer comme principaux produits:

1. Un rapport de diagnostic institutionnel et organisationnel de l'IBAP ;
2. Un Plan de Développement Institutionnel pour les 10 prochaines années, incluant un plan de renforcement de capacités du personnel de l'IBAP, avec différents scénarios possibles, budgets/calendrier et éléments de mise en œuvre).

Tous les rapports et les produits à délivrer seront rédigés en langue portugaise et française.

5. PLANNING DE MISE EN OEUVRE

Un planning détaillé de mise en œuvre sera élaboré et validé de commun accord entre le consultant et la Direction de l'IBAP. Globalement, pour la mise en œuvre de cette mission, l'intervention du consultant est prévue en cinq phases distinctes, à savoir :

- I. Diagnostic Institutionnel et organisationnel (rencontre/entretien avec le personnel de l'IBAP, le Comité de Suivi, partenaires nationaux et internationaux, acteurs clés de la conservation ;
- II. Visite de terrain et rencontre/entretien avec le personnel et les acteurs clés des aires protégées ;
- III. Atelier de présentation et validation du Diagnostic Institutionnel avec différents scénarios ;
- IV. Élaboration du Plan de Développement Institutionnel et organisationnel de l'IBAP en incluant le plan de Capacitation et Formation ;
- V. Finalisation des documents à livrer.

La mission est conçue pour un temps de travail global estimé à 40 jours, sur une période de trois mois et avec deux missions à Bissau.

6. PROFIL ET EXPÉRIENCE REQUIS

Ce travail sera effectué par une équipe/cabinet ayant une expérience similaire prouvée en matière de diagnostic ou d'évaluation institutionnelle et organisationnelle de services nationaux en charge des aires protégées, si possible dans un pays émergent.

L'équipe doit justifier les compétences techniques et les expériences suivantes :

- Avoir une formation supérieure dans le domaine de la sociologie des organisations et/ou accompagnement des politiques publiques.
- Avoir une expérience de diagnostics institutionnels d'organisations liées à la conservation, publique et / ou privés.
- Avoir une expérience professionnelle avérée de minimum dix (10) ans en analyse institutionnelle et organisationnelle et accompagnement de processus de changement au sein de services étatiques.
- Avoir une expérience et/ou des connaissances importantes en matière de gestion et de gestion des aires protégées et systèmes d'APs.
- Avoir une expérience et des connaissances des différents modèles de gestion et gouvernance des aires protégées appliqués dans d'autres pays.
- Avoir une bonne connaissance des aspects liés à la conservation de la biodiversité, y compris dans le cadre des conventions internationales auxquelles se réfère la mission de l'IBAP.

- Expérience en Afrique / Afrique subsaharienne et/ ou pays avec des conditions similaires à Guinée Bissau (état fragile, LDC).
- La maîtrise de la langue portugaise et française est une condition indispensable.

7. DOCUMENTS DE RÉFÉRENCE

Les documents de référence pour le travail du consultant sont les suivants :

- Le Statut de l'IBAP
- La Stratégie de l'IBAP (2014-2020)
- Loi-Cadre des Aires Protégées
- Les plans d'affaires des parcs
- Rapports d'activité annuelle
- Loi du travail de la Guinée-Bissau et autres documents concernés de la fonction publique
- Documents de projets
- Dossiers de personnel
- Documents de prévision et exécution budgétaires
- Des audits financiers.

8. SUPERVISION ET LOGISTIQUE

Un Comité de Suivi sera créé avec des partenaires clés de l'IBAP (techniques et financiers tels que la MAVIA, UICN, BM, UE, PNUD, Fondation BioGuiné, FFEM, élargi aux partenaires nationaux) dont le rôle est d'accompagner ce processus.

L'équipe des consultant travaillera sous la supervision de la Direction de l'IBAP.

L'IBAP mettra à disposition des experts, des espaces de travail adéquats dans son siège à Bissau (avec électricité et internet) et organisera la logistique pour les visites de terrain. L'IBAP facilitera la mise en contact avec ses partenaires techniques et financiers.

9. LIEU DES PRESTATIONS

Guinée Bissau (Bissau et Aires Protégées).

10. RAPPORTS

Tous les rapports et les produits à délivrer seront rédigés en langue portugaise et française.

11. SELECTION DU CONSULTANT (Dossiers à fournir)

Si vous jugez avoir les qualifications demandées et êtes intéressés par cette mission, veuillez soumettre votre candidature par courrier et/ou voie électronique à :

Dr. Justino Biai
Directeur de l'Institut de la Biodiversité et des Aires Protégées (IBAP)
Av. Dom Settimio Arturo Ferrazzetta - Caixa Postal N° 70 Bissau. Guinée-
Bissau
Port.(+245) 95 580 38 48 / 96 664 14 61
E-mail: justinobiai.ibap@gmail.com

Référence:

A. Consultant en Diagnostic Institutionnel et organisationnel de l'IBAP

Pièces exigées :

- Une copie du Curriculum Vitae à jour, signée et paraphée de l'équipe proposée.
- Références de travaux similaires déjà produits par le/s candidat/s dans ce domaine.
- Une proposition technique (comprenant la compréhension du mandat, la méthodologique, une proposition de chronogramme).
- Une proposition financière avec la répartition des coûts.
- Pour les bureaux d'étude : une présentation de la structure.

Le tout devra être déposé dans une enveloppe fermée et/ou envoyé par courrier électronique au plus tard le **15 de septembre 2019**.