



TERMES DE RÉFÉRENCE

Recrutement d'une expertise en Développement organisationnel

Juin 2026

1. Contexte et justification

Créé en 2007 à l'issue d'un processus régional porté par les États, les gestionnaires d'Aires Marines Protégées (AMP) et les acteurs de la conservation, le Réseau Régional des Aires Marines Protégées d'Afrique de l'Ouest (RAMPAO) repose sur la conviction que la conservation des écosystèmes marins et côtiers ouest-africains exige une action concertée à l'échelle régionale. Constitué en association depuis 2018 et reconnu officiellement par les administrations en charge de l'environnement et/ou de la pêche des États membres, le réseau fédère aujourd'hui 49 AMP réparties dans huit pays. Sa gouvernance est structurée autour d'une Assemblée Générale (AG), d'un Conseil d'administration (CA), d'un Comité scientifique et d'un Secrétariat exécutif, et s'appuie sur trois collèges de membres, États, gestionnaires d'AMP et communautés complétés par des membres associés. Son action s'inscrit dans une approche réseau fondée sur la mise en cohérence des AMP représentatives d'écosystèmes critiques, la promotion de l'apprentissage mutuel, l'appui à l'opérationnalisation des plans de gestion, le développement de mécanismes de financement durable, le renforcement des capacités et de l'évaluation de l'efficacité des AMP, ainsi que le plaidoyer et production d'outils d'aide à la décision. Le RAMPAO a accompagné la mise en place de plusieurs AMP et soutenu leur développement à travers l'appui aux plans de gestion, le renforcement des capacités, la structuration de mécanismes de financement durable et la capitalisation des données scientifiques. Il a également contribué à une meilleure connaissance des potentiels écologiques et économiques des AMP de la région. Par cet appui technique et institutionnel, il s'est affirmé comme un cadre régional important pour la coordination et la représentation des AMP d'Afrique de l'Ouest.

Malgré ces acquis, le RAMPAO traverse aujourd'hui une phase sensible de son évolution institutionnelle. Des audits successifs commandités par des partenaires techniques et financiers, puis par le CA, ont mis en évidence des insuffisances dans les dispositifs de gestion administrative, financière et de contrôle interne. Les observations ont notamment porté sur la nécessité de formaliser davantage les procédures, de renforcer la séparation des fonctions, d'améliorer la traçabilité budgétaire et de structurer un système plus efficace de planification et de rapportage. Ces constats ont conduit à la suspension temporaire de certains financements, dans l'attente de la mise en œuvre de mesures correctives crédibles. En parallèle, un diagnostic institutionnel réalisé en 2022 a souligné des fragilités dans l'organisation du Secrétariat exécutif, en particulier en matière de clarification des responsabilités, de coordination interne et de pilotage stratégique. Bien qu'un plan de développement organisationnel et un plan d'action quinquennal aient été élaborés à cette occasion, leur déploiement est resté partiel et nécessite aujourd'hui une actualisation intégrant les recommandations issues des audits récents ainsi que les évolutions intervenues dans le fonctionnement du réseau.

Face à cette situation, le CA du RAMPAO a engagé un plan de relance institutionnelle visant à rétablir la régularité statutaire des organes de gouvernance, sécuriser les mécanismes de gestion et redonner au réseau une trajectoire stratégique claire et réaliste. La prochaine AG constitue l'étape centrale de ce processus. Elle devra permettre de renouveler les instances, d'examiner la situation institutionnelle et financière du réseau, d'adopter les mesures correctives nécessaires et de valider un cadre stratégique actualisé assorti d'une feuille de route opérationnelle. Dans cette dynamique, le recours à une expertise spécialisée en développement organisationnel apparaît indispensable. L'intervention du consultant devra permettre d'actualiser le plan stratégique de développement organisationnel et son plan d'action, d'intégrer de manière cohérente les recommandations issues des audits, de proposer une organisation interne adaptée aux capacités réelles du réseau et de structurer les outils nécessaires à un fonctionnement sécurisé et transparent. S'agissant du manuel de procédures administratives et financières ainsi que des dispositifs de contrôle interne, l'expert en développement organisationnel en définira le cadre, préparera la mission technique correspondante et en assurera la supervision, en veillant à leur cohérence avec les outils organisationnels et le schéma de gouvernance proposés. L'expertise devra également poser les bases d'une politique de gestion des ressources humaines et d'un dispositif fiduciaire conforme aux standards attendus par les partenaires. Elle devra également assurer un accompagnement des instances du RAMPAO, principalement, le Secrétariat Exécutif et le CA, afin de garantir la cohérence des décisions, l'appropriation des réformes et la stabilité du processus de transition.

La présente consultation s'inscrit dans le cadre du processus de consolidation institutionnelle engagé par le RAMPAO, sous l'impulsion de son CA. Elle intervient en appui à la préparation et à la tenue de la 10^e AG, instance suprême de décision du réseau, appelée à examiner et valider les orientations stratégiques ainsi que les réformes organisationnelles proposées. La mission sera conduite sous la supervision directe du CA, qui en assurera l'orientation et la validation des livrables, avec l'appui technique et organisationnel du

Secrétariat exécutif. Elle est financée par le Fonds Français pour l'Environnement Mondial (FFEM) à travers le projet Petites Initiatives et Mécanismes Financiers pour la conservation de la biodiversité marine et côtière en Afrique de l'Ouest (PIMFAO), coordonné par le Partenariat Régional pour la Conservation de la zone Côtière et Marine en Afrique de l'Ouest (PRCM). À ce titre, le PRCM assure le suivi technique et administratif du financement, en étroite collaboration avec le CA du RAMPAO.

2. Objectifs de la mission

La présente mission a pour objectif général d'accompagner le RAMPAO dans la consolidation de son cadre organisationnel et de gouvernance, afin de garantir un fonctionnement sécurisé, transparent et conforme aux exigences statutaires et aux standards attendus par ses membres et partenaires techniques et financiers.

Les objectifs spécifiques sont les suivants :

- Actualiser le Plan stratégique de développement organisationnel et son plan d'action, en intégrant les recommandations issues des audits et les évolutions institutionnelles récentes ;
- Traduire le plan d'action révisé en une feuille de route opérationnelle, priorisée et chiffrée, soumise à validation aux instances de gouvernance ;
- Élaborer un règlement intérieur du RAMPAO précisant les principes et règles de fonctionnement du réseau et de ses organes de gouvernance ;
- Définir le cadre organisationnel et superviser l'élaboration d'un manuel des procédures administratives, financières et comptables actualisés, incluant les instruments de contrôle fiduciaire et financier ;
- Proposer un organigramme resserré et adapté aux capacités du réseau, accompagné d'un plan de recrutement ;
- Élaborer une politique structurée de gestion des ressources humaines, incluant les procédures de recrutement et d'évaluation des performances ;
- Mettre en place un document cadre de programmation des activités ainsi qu'un modèle de rapport d'activité annuel du RAMPAO ;
- Elaborer un document stratégique de ciblage des partenaires techniques et financiers, identifiant les opportunités de financement, les mécanismes d'appui mobilisables et les modalités d'engagement au positionnement du RAMPAO ;
- Un accompagnement des instances de gouvernance durant la transition institutionnelle, en appui au Secrétariat Exécutif, au CA, afin de faciliter la cohérence des décisions et l'appropriation des réformes

3. Résultats attendus

À l'issue de la mission, le RAMPAO disposera d'un cadre organisationnel, administratif et stratégique consolidé, validé par ses instances de gouvernance et immédiatement opérationnel.

Les résultats suivants devront être atteints :

- Le Plan stratégique de développement organisationnel du RAMPAO est actualisé et validé, et son plan d'action est révisé en cohérence avec les recommandations issues des audits et les évolutions institutionnelles récentes ;
- Une feuille de route opérationnelle, priorisée et chiffrée, est élaborée et soumise à l'approbation des instances de gouvernance ;
- Un règlement intérieur formalisant les principes et règles de fonctionnement du réseau et de ses organes de gouvernance est élaboré et présenté au CA ;
- Un manuel des procédures administratives, financières et comptables est structuré et actualisé, incluant des dispositifs de contrôle fiduciaire et de contrôle interne conformes aux exigences de bonne gouvernance ;
- Un organigramme resserré et fonctionnel est proposé, accompagné d'un plan de recrutement adapté aux priorités stratégiques du réseau ;

- Une politique de gestion des ressources humaines est définie, intégrant des procédures formalisées de recrutement, d'évaluation et de gestion des performances ;
- Un document cadre de programmation des activités et un modèle de rapport annuel sont élaborés afin de renforcer la planification, le suivi et la redevabilité ;
- Un document structuré de ciblage des partenaires techniques et financiers est élaboré, présentant une cartographie des acteurs pertinents, les fenêtres d'opportunités existantes, les mécanismes de financement mobilisables et des pistes concrètes d'engagement stratégique pour le RAMPAO.
- Les instances de gouvernance bénéficient d'un appui structuré et continu durant la période de transition, favorisant la stabilité institutionnelle, la cohérence des décisions et la mise en œuvre effective des réformes adoptées.

4. Mission du consultant

Le consultant en développement organisationnel aura pour mission de structurer et sécuriser le processus de réforme institutionnelle du RAMPAO, en transformant les constats issus des audits et du diagnostic organisationnel en un dispositif institutionnel cohérent et durable. Son rôle sera d'assurer une mise en cohérence globale entre la gouvernance du réseau, son organisation interne, ses mécanismes de gestion administrative et financière et ses outils de planification. Il devra clarifier les responsabilités, structurer les circuits décisionnels et financiers, et proposer une organisation réaliste au regard des capacités humaines et budgétaires du réseau.

De plus, il veillera à ce que les outils élaborés, notamment le cadre stratégique actualisé, l'organisation interne, les instruments de gestion et procédures, forment un ensemble intégré et opérationnel, et non une juxtaposition. Il devra garantir que les réformes proposées soient adaptées au contexte du RAMPAO, juridiquement solides et compatibles avec les exigences de transparence et de conformité fiduciaire. Il accompagnera également les instances de gouvernance dans la validation des orientations retenues et préparera, le cas échéant, le cadrage technique d'expertises complémentaires nécessaires à l'opérationnalisation des dispositifs administratifs et financiers. L'objectif final de la mission est de permettre au RAMPAO de redémarrer ses activités sur des bases institutionnelles stabilisées et sécurisées.

5. Livrables

La mission donnera lieu à la production des documents présentés dans le tableau ci-après. Ces livrables seront soumis à l'examen et à la validation des instances du RAMPAO et constitueront la base opérationnelle du redémarrage et de la consolidation du réseau.

Tableau 1: Récapitulatif des livrables et du calendrier indicatif de mise en œuvre

N°	Intitulé du livrable	Contenu attendu	Échéance indicative
1	Note de cadrage méthodologique	Le rapport précisera l'approche proposée, les étapes de la mission, le calendrier détaillé et les modalités de validation.	Une semaine après démarrage
2	Rapport sur l'actualisation du cadre stratégique et organisationnel	Le rapport présentera une analyse claire des écarts institutionnels. Il intégrera un Plan stratégique de développement organisationnel actualisé. Il comprendra un plan d'action révisé décliné en feuille de route priorisée et chiffrée.	Mois 1
3	Rapport sur la gouvernance et l'architecture organisationnelle	Le document proposera un règlement intérieur. Il présentera un schéma organisationnel clair avec un organigramme fonctionnel resserré. Il précisera les rôles et responsabilités des organes.	Mois 2
4	Rapport consolidé présenté à l'AG	Document synthétique intégrant les orientations stratégiques et organisationnelles pour adoption.	Mois 2
5	Version finalisée du cadre stratégique post-AG	Intégration des décisions de l'AG et stabilisation des documents adoptés.	Mois 2
6	Document de cadrage du dispositif administratif, financier et fiduciaire	Le document définira le cadre d'élaboration du manuel des procédures administratives et financières. Il précisera les mécanismes de contrôle interne. Il décrira les principes de séparation des fonctions et de gestion des risques.	Mois 5
7	Un compte rendu de la Supervision de l'élaboration du manuel	Le document présentera les étapes de supervision réalisées, les orientations techniques validées, les ajustements apportés et le niveau de conformité du manuel des procédures	Mois 6

	des procédures et dispositifs de contrôle interne	administratives et financières ainsi que des mécanismes de contrôle interne avec le cadre organisationnel retenu.	
8	Rapport sur la structuration complète de la gestion RH	Le document présentera une politique de gestion des ressources humaines, un plan de recrutement opérationnel et des procédures formalisées d'évaluation des performances.	Mois 7
9	Rapport sur la planification, le suivi et la redevabilité	Le rapport définira un cadre de programmation des activités, un dispositif interne de suivi-évaluation des projets et un modèle de rapport annuel institutionnel et financier.	Mois 8
10	Rapport stratégique de mobilisation des ressources	Le document présentera une cartographie des partenaires techniques et financiers. Il identifiera les opportunités de financement pertinentes. Il proposera des pistes concrètes de mobilisation de ressources adaptées au RAMPAAO.	Mois 9 – 10
11	Plan opérationnel de mobilisation des ressources (3–5 ans)	Le document présentera un pipeline de projets prioritaires et un plan d'action de prospection des partenaires.	Mois 11
12	Rapport final de mission (18 mois)	Le rapport final synthétisera l'ensemble des propositions et recommandations. Il présentera les priorités de mise en œuvre et les étapes suivantes pour la consolidation du réseau.	Mois 12

6. Profil et compétences du consultant

La mission pourra être confiée à un consultant senior unique ou à une équipe restreinte de consultants disposant d'expertises complémentaires. Le ou les candidats devront démontrer une capacité avérée à conduire des réformes institutionnelles et à produire des outils organisationnels directement applicables.

Le profil recherché devra répondre aux exigences suivantes :

- Formation supérieure (niveau Master ou équivalent) dans un domaine pertinent en lien avec le développement organisationnel et la gouvernance institutionnelle.
- Expérience confirmée d'au moins 10 ans en développement organisationnel et réforme institutionnelle ;
- Expérience avérée dans la restructuration d'organisations régionales, de réseaux multi-acteurs ou d'ONG internationales ;
- Expertise démontrée en élaboration ou révision de plans stratégiques, règlements intérieurs, schémas organisationnels et politiques de gestion des ressources humaines ;
- Compétence solide en structuration de dispositifs administratifs et financiers, y compris les principes de contrôle interne et de conformité fiduciaire ;
- Capacité à traduire des recommandations d'audit en mécanismes organisationnels opérationnels ;
- Expérience dans la mise en place d'outils de planification, de suivi-évaluation et de reporting institutionnel ;
- Connaissance des mécanismes de mobilisation de ressources et des exigences des partenaires techniques et financiers ;
- Expérience en Afrique de l'Ouest fortement souhaitée ;
- Excellentes capacités d'analyse, de rédaction et de synthèse en français et anglais.

7. Durée de la consultation

La consultation est prévue pour une durée de 12 mois, du 1 août 2026 au 31 juillet 2027.

8. Dossier de candidature

Les candidats devront soumettre un dossier complet comprenant les éléments suivants :

- Une offre technique, présentant la compréhension de la mission, la méthodologie proposée, le plan de travail, le calendrier d'exécution et, le cas échéant, la composition de l'équipe ainsi que la répartition des responsabilités ;
- Une offre financière, indiquant le montant total de la mission, le détail des honoraires, ainsi que toute autre charge liée à l'exécution de la mission ;
- Les curriculum vitae détaillés du consultant principal et, le cas échéant, des membres de l'équipe, mettant en évidence les qualifications et expériences pertinentes ;
- Les preuves d'expériences similaires, incluant des références de missions comparables réalisées au cours des dernières années, avec mention des commanditaires, des périodes d'exécution et des livrables produits.

Les candidatures devront être complètes pour être recevables.

9. Modalités pratiques de soumission

Les candidats sont invités à soumettre leurs dossiers au plus tard le 19 juillet 2026 à l'adresse électronique suivante : prcm@prcmarine.org

Le dossier de candidature devra comprendre les documents suivants :

- Une offre technique décrivant la compréhension de la mission, l'approche méthodologique proposée, le plan de travail et le calendrier indicatif de réalisation ;
- Le ou les CV du consultant ou des experts proposés ;
- Les références de missions similaires réalisées.

À l'issue de l'évaluation des dossiers, le cabinet ou le consultant retenu sera invité à une phase de négociation financière.