



**ORGANISATION PANAFRICAINNE DES AGRICULTEURS**

**PAFO**

**Termes de Références**

**Pour une Labellisation en Responsabilité Sociétale de  
l'Organisation  
(RSO)**

**Novembre 2019**

## Sommaire

I. Aperçu de la PAFO.....	3
Valeurs :.....	3
Vision : .....	3
Mission :.....	4
Objectifs :.....	4
Ressources humaines :.....	4
Enjeux :.....	4
II. Objectifs de la mission .....	5
III. Résultats attendus .....	5
IV. Tâches des prestataires.....	7
1. Etapes.....	7
2. Méthodologie attendue .....	7
V. Calendrier et livrables.....	8
VI. Profil recherché .....	8
1. Profil du soumissionnaire.....	8
2. Personnel clé : chef de Mission.....	9
3. Autres Consultants .....	9
VII. Procédures de soumission .....	9
Délai : .....	9
Modalités de Soumission :.....	9
Documents à soumettre :.....	10
VIII.Procédures de sélection .....	10

Dans le cadre de la mise en place d'une démarche qualité structurante, l'Organisation Panafricaine des Agriculteurs (PAFO) lance une consultation pour sa labellisation en Responsabilité Sociétale de l'Organisation (RSO).

Les présents Termes de références (TdR) spécifient la portée, les modalités et les conditions de nomination d'un bureau de consulting spécialisé en labellisation RSO.

## **I. Aperçu de la PAFO**

La PAFO est reconnue comme l'organe représentatif des organisations paysannes africaines au plus haut niveau continental. La PAFO est actuellement composée de cinq réseaux régionaux africains représentant plus de 70 organisations paysannes d'hommes et de femmes de 49 pays africains.

La PAFO a été créée en octobre 2010 par son assemblée constitutive sous le parrainage de l'Union africaine (UA). Cette assemblée constitutive était l'aboutissement d'un processus entamé il y a plusieurs années en collaboration avec les cinq réseaux régionaux d'organisations paysannes d'Afrique de l'Est (EAFF), d'Afrique centrale (PROPAC), d'Afrique occidentale (ROPPA), d'Afrique australe (SACAU) et d'Afrique du Nord (UMNAGRI).

La PAFO est enregistrée au Rwanda en tant qu'organisation internationale non gouvernementale et est certifiée par le Conseil de gouvernance du Rwanda pour opérer légalement et établir son siège au Rwanda sous le numéro 001/RGB/19.

### **Valeurs :**

- Solidarité
- Égalité et non-discrimination (prise en compte des minorités, des groupes vulnérables et des égalités entre les genres)
- Démocratie (décisions basées sur le consensus et/ou par votation)
- Transparence et responsabilité
- Ouverture
- Subsidiarité
- Humilité

### **Vision :**

Une agriculture africaine vibrante, prospère et durable qui assure la sécurité alimentaire et la souveraineté, y compris le développement socio-économique et culturel.

**Mission :**

Représentation des intérêts des paysans africains et promotion du développement de l'agriculture africaine.

**Objectifs :**

- Promouvoir et consolider la solidarité entre les paysans africains à travers les organisations régionales existantes ;
- Assurer l'autonomisation économique et sociale des agriculteurs à travers la représentation et la défense de leurs intérêts à l'échelle continentale et internationale ;
- Participer au renforcement des capacités des organisations paysannes en Afrique, à travers la levée de fonds, le développement institutionnel, l'information et la communication, l'échange d'expériences et la diffusion de bonnes pratiques agricoles ;
- Renforcer les partenariats et les alliances avec les partenaires pertinents pour soutenir les secteurs agricoles et le développement rural ;
- Promouvoir et renforcer la participation des femmes, des jeunes et des groupes minoritaires africains dans l'agriculture.

**Ressources humaines :**

La PAFO vient d'établir son siège social à Kigali, Rwanda après neuf années d'existence suite à la finalisation de son enregistrement au Rwanda.

Son staff n'était jusqu'alors constitué que par sa Secrétaire Exécutive. Le processus de recrutement d'une équipe technique exécutive est en attente de réception des fonds nécessaires et devrait débuter incessamment. Actuellement, la Secrétaire Exécutive de la PAFO est appuyée par une équipe technique composée par un Assistant, une Chargée de Program et une Chargée de Communication pendant que le recrutement recruteur d'un Chargé de Finance est en cours.

**Enjeux :**

La PAFO a décidé de s'engager dans une démarche volontaire en vue de l'acquisition du label Responsabilité Sociétale des Organisations (RSO) pour la mise en place d'une démarche qualité structurante et en lien avec ses objectifs éthiques et environnementaux.

L'objectif de la RSO c'est l'application d'une démarche globale de développement durable de l'organisation qui se doit d'intégrer des stratégies environnementales, sociales, humaines et de bonne gouvernance. C'est une démarche qui vise à intégrer les enjeux de développement durable, à court, moyen et long terme, dans la vision et stratégie d'une organisation.

L'engagement dans une telle labellisation permet notamment d'identifier les outils de gestion administrative et financière nécessaires à la bonne gouvernance, à la reddition des comptes et à l'amélioration de l'environnement sociétal et organisationnel.

Pour ce faire, la PAFO lance la sélection d'un bureau d'expertise et de consultation spécialisé pour l'accompagner dans sa labellisation RSO. Un Atelier de sensibilisation et de réflexion sera organisé afin d'initier et engager les membres de la PAFO dans ce processus volontaire. L'Atelier sera suivi par un diagnostic qui déterminera la démarche de mise en place du label y compris les outils nécessaires à la gestion administrative et financière, à la communication interne et externe, au renforcement des capacités des staffs techniques et des leaders de la PAFO et ses membres, etc.

## II. Objectifs de la mission

La PAFO souhaite notamment analyser puis labelliser les 4 axes de la démarche RSO :

- La dimension économique
- La dimension sociale et sociétale
- La dimension environnementale et écologique
- La bonne gouvernance.

Nous attendons donc du Consultant Soumissionnaire qu'il réponde aux objectifs suivants :

- **Sensibiliser** les membres de la PAFO à l'intérêt de la démarche RSO et notamment en ce qu'elle propose de structurant pour l'organisation ;
- Analyser les forces et faiblesses de la PAFO afin d'établir un diagnostic quant à ses capacités à atteindre la labellisation RSO (type **SWOT**) ;
- Proposer un **Plan d'action et d'accompagnement** durant la phase de préparation à la labélisation.

## III. Résultats attendus

Nous attendons des Soumissionnaires des résultats précis mesurables via des livrables clairement définis. Ils devront préciser par quels outils et moyens ils visent à atteindre ces résultats.

### Résultat 1 :

Le soumissionnaire organise et anime un Atelier de Sensibilisation à la RSO.

Cet atelier se déroulera à Kigali à la date convenue avec la PAFO. Nous avons prévu une journée ayant pour finalité de présenter la RSO (démarche, outils, moyens et finalité).

Livrables : Kit pédagogique sur la RSO sous forme de Livre Blanc + reportage vidéo à l'usage des Membres participants.

## **Résultat 2 :**

Le soumissionnaire conduit un diagnostic de l'existant :

- Via un repérage et une analyse des actions déjà conduites par les réseaux membres de la PAFO ;
- Via une analyse SWOT de la PAFO.

Ce diagnostic devra s'appuyer sur des entretiens semi directifs avec les membres de la PAFO mais également sur l'ensemble des analyses réalisées et sur lesquelles le soumissionnaire devra s'appuyer.

Livrables : Un diagnostic complet de la PAFO notamment vis-à-vis des 4 piliers de la RSO.

Ce diagnostic précisera les recommandations du soumissionnaire en vue de l'obtention du label RSO. Ces recommandations, détaillées, chiffrées et insérées dans un chronogramme devront préciser la nature des actions à conduire :

- Organisation ou réorganisation, éventuellement mise en place d'un Comité de Pilotage (COFIL) RSO ;
- Formations (y compris la méthodologie de formation retenue et les acteurs concernés). L'ensemble de recommandations faites à l'issue du diagnostic, et intégrées dans un plan de renforcement de capacités, devra tenir compte de la faisabilité financière des propositions qui pourront être mise en œuvre.
- Accompagnement à la mise en œuvre (coaching, Conseil, autre...)

Les Soumissionnaires devront préciser l'organisation indispensable avant toutes interventions extérieures de formation ou d'accompagnement et qui relèveraient de la responsabilité directe de la PAFO.

Les soumissionnaires devront préparer un atelier de restitution à Kigali.

## **Résultat 3 (optionnel) :**

En continuité avec le diagnostic et les recommandations émises par le Soumissionnaire, il s'agira de la mise en œuvre des recommandations après leur approbation. Pour rappel, cet accompagnement devra aboutir à la labélisation RSO de l'organisation.

Cette phase de mise en œuvre est donc optionnelle, la PAFO se réservant le droit de Décaler dans le temps la mise en œuvre du plan d'action en fonction des fonds disponibles.

En effet, à ce stade, la PAFO ignorant le temps nécessaire, les moyens humains, logistiques et financiers nécessaires à la conduite du plan d'action requis pour obtenir la labellisation RSO, elle ne peut s'engager sur la mise en œuvre du Plan d'action.

Livrable : labélisation de la PAFO via un organisme d'accréditation habilité.

#### **IV. Tâches des prestataires**

##### **1. Etapes**

###### **1.1 Etape 1 confirmée :**

Pour la première étape, les tâches se décomposent en 2 axes :

- Un atelier de sensibilisation
- Une mission de diagnostic et de construction du plan d'action

###### **1.2 Etape 2 conditionnelle :**

La conduite du Plan d'action : En fonction des conclusions de l'étape 1, et de sa déclinaison en plan d'action, le Soumissionnaire retenu pourra être amené à accompagner la PAFO pour son déploiement et sa mise en œuvre. Cette prestation complémentaire sera conditionnée à un bilan entre l'ensemble des parties prenantes. En fonction de celui-ci, l'étape conditionnelle sera contractée.

Le Soumissionnaire retenu pourra, par exemple, être amené à animer les formations préconisées, à coacher le management, etc.

##### **2. Méthodologie attendue**

Il est attendu du soumissionnaire une méthodologie précise par rapport aux besoins et à l'enjeu présentés ci-dessus. Le prestataire aura recours à un mode de travail collaboratif tout au long de sa mission et sur chacune des tâches décrites ci-dessus, avec l'ensemble des acteurs concernés par le diagnostic, la stratégie d'accompagnement et le plan d'action. Il est attendu du prestataire qu'il crée les conditions pour que :

- Le diagnostic soit mis en œuvre de manière participative et collective afin de favoriser la prise de consciences des forces et des faiblesses par les parties prenantes concernées ;
- La stratégie de renforcement de capacités et le plan d'accompagnement soient coconstruits par les acteurs concernés qui sont les mieux à même d'élaborer ensemble les changements à atteindre et les appuis nécessaires pour y arriver.

Le soumissionnaire présentera la démarche qu'il se propose de mettre en œuvre en illustrant celle-ci avec ses expériences antérieures d'accompagnement auprès d'autres organisations/institutions. Le prestataire, dans son approche, veillera à s'appuyer sur les expériences de plans de renforcement des capacités déjà mis en œuvre.

## V. Calendrier et livrables

### 1. Pour l'étape confirmée

Etape	Calendrier	Livrables
Atelier de sensibilisation	A convenir entre la PAFO et le soumissionnaire retenu en fonction des agendas et disponibilités. La date ne devrait pas dépasser la fin de 2020. Même si, cela dépendra de la situation de la crise COVID-19.	Kit RSO et rapportage
Etablissement du diagnostic	90 jours au maximum après la date de signature de la mission	Diagnostic
Recommandations et plan d'action	100 jours au maximum après la date de signature de la mission	Rapport Stratégie et plan de formation, Note de synthèse sur le processus conduit

### 2. Pour l'étape conditionnelle

Elle pourra débuter dès approbation du Plan d'action.

## VI. Profil recherché

### 1. Profil du soumissionnaire

La PAFO souhaite faire appel à une structure internationale (travaillant sur 2 continents à minima) disposant d'un bureau en Afrique et apte à garantir l'ensemble de la mission.

Cette structure devra présenter les profils suivants et faire preuve de ses compétences et capacités suivantes :

- Expérience dans l'accompagnement RSO ;
- Expertise et expérience en diagnostic des organisations ;
- Expertise dans le Pilotage de projets à l'international ;
- Expertise dans le domaine de l'ingénierie de projet, planification stratégique ;
- Expérience avérée en l'accompagnement des organisations ;
- Expérience avérée en facilitation et prise de décision participative ;



- Certification ISO (en cours d'obtention ou obtenue) ;
- Connaissance du contexte africain indispensable.

## 2. Personnel clé : chef de Mission

### Profil :

- Minimum quinze (15) ans d'expérience dans le pilotage de projets similaires (RSO/réorganisation/culture du Changement) ;
- A déjà piloté au minimum deux (2) projets d'envergure avec des structures étatiques ou privées et financées par des Bailleurs de fonds ;
- Membre statutaire (salarié) du Bureau soumissionnaire depuis plus de 5 ans.

## 3. Autres Consultants

### Profil :

- Formateurs disposant de 10 ans minimum d'expérience dans l'ingénierie pédagogique et la réalisation de formations ;
- Une excellente connaissance du Label RSO et de ses exigences : expérience de mise en place d'une RSO exigée.

## VII. Procédures de soumission

### Délai :

15 février 2020 à 23h59 heure rwandaise, cachet de la poste ou de la PAFO faisant foi.

### **Le délai a été prolongé jusqu'au 31 Août 2020**

### Modalités de Soumission :

Sont acceptées uniquement les candidatures soumises **sous plis fermés** portant l'intitulé « **Consultation pour une labellisation de la PAFO en RSO** ou par e-mail à l'adresse : [ceo@pafo-africa.org](mailto:ceo@pafo-africa.org) , et [info@pafo-africa.org](mailto:info@pafo-africa.org) .

Les soumissions peuvent être envoyée par voie postale ou déposées au siège de la PAFO à l'adresse suivante :

**Pan-African Farmers Organization (PAFO)**  
**Bibare, Street KG125, House No. 88, Kimironko**  
**Po.Box 1614**  
**Kigali - Rwanda**

## Documents à soumettre :

Les soumissions doivent être composées d'une offre technique et d'une offre financière.

Les documents à produire pour l'offre technique sont :

- Une lettre de motivation ;
- Une présentation détaillée du soumissionnaire y compris ses précédentes expériences et ses références ;
- Un quitus fiscal de la dernière année d'exercice (2019) ;
- Un document prouvant la conformité du soumissionnaire avec la réglementation en vigueur du pays de son siège ;
- Chaque référence annoncée dans l'offre technique devra être justifiée par une pièce officielle (contrat, rapport de fin de travaux, recommandations, etc.), y compris les noms, adresses et numéros de téléphone des maîtres d'ouvrage ;

L'offre financière doit mentionner en détail les honoraires et dépenses requises pour la mission.

## VIII. Procédures de sélection

Le Comité de sélection de la PAFO siègera après la clôture du délai de soumission. Il étudiera en premier lieu les offres techniques et leur conformité avec les exigences de la mission.

Les soumissions dont les offres techniques sont retenues seront ensuite examinées quant à leurs offres financières.

La grille suivante établit la notification des soumissions :

Désignation	Indicateurs de notification	Note sur 100
Lettre de motivation	Une bonne expression française ou anglaise Aptitude à se « vendre »	5
Expériences et références en matière de RSO	Certification ISO	20
	Organisations, institutions ou entreprises déjà accompagnées en RSO ou RSE, et leur importance sur le plan national, régional ou international	20
	Accomplissement des missions précédentes et atteinte de leurs objectifs	20

Quitus fiscal et conformité avec la législation en vigueur	Pièces fournies	10
Offre financière	Qualité/prix	25

**Seuls les soumissionnaires sélectionnés seront contactés**

**La PAFO se réserve le droit de demander des documents ou explications additionnelles**