



## COMPASSION INTERNATIONAL TOGO

# Diagnostic Organisationnel

TERMES DE REFERENCES

## 1- Présentation de Compassion International Togo (CITG)

Compassion International est une Organisation Chrétienne dont le but est de plaider la cause des enfants nécessiteux et de défendre leurs droits en les délivrant de leur pauvreté spirituelle, physique, sociale et économique. Le travail de Compassion International a débuté en 1952 par le Pasteur fondateur de nationalité Américain Everett Swanson.

A la fin de la guerre de Corée, ce Pasteur fut témoin de la misère des enfants que le conflit avait rendu orphelins et dont personne ne s'occupait. De retour aux USA, il a mobilisé les biens de première nécessité et a pourvu aux besoins des enfants orphelins de la guerre par la nourriture, abris, soins médicaux, habits ainsi qu'une éducation chrétienne.

Aujourd'hui, l'Organisation assiste plus de 2 millions d'enfants nécessiteux dans plus de 26 pays répartis en Afrique, en Asie et en Amérique latine. Elle a pour ambition d'être la référence en matière de développement holistique des enfants dans le monde. Les quatre domaines d'intervention sont : le spirituel, le cognitif, le socio-émotionnel et le physique.

Le model de programme intégré de Compassion comprend :

- **La Survie** : qui prend l'enfant et sa mère depuis l'étape de la grossesse jusqu'à son premier anniversaire de l'enfant ;
- **La Petite Enfance** : qui concerne les enfants de 1 à 4 ans ;
- **L'Enfance** : qui prend en compte les enfants de 5 à 11 ans ;
- **La Jeunesse** : prend en charge les enfants de 12 à 22ans, âge de départ du programme.

Les activités sont financées par les fonds de support (**Support Fonds**) mensuels que reçoivent les CDE mensuellement, auxquels s'ajoutent les fonds des **Interventions Complémentaires (CIV)** pour rehausser et compléter les résultats du développement holistiques des bénéficiaires. Pour accroître les chances d'atteindre les résultats attendus sur le développement des enfants, la stratégie du programme consiste à commencer très tôt le développement de l'enfant, c'est-à-dire depuis la grossesse, et bien finir à l'âge de 22 ans.

Au Togo, Compassion International a commencé en 2008 avec 10 églises partenaires qui créèrent chacune un Centre de Développement des Enfants et des Jeunes (CDEJ). Actuellement, Compassion International Togo compte à son actif 267 CDEJ, soit une croissance annuelle moyenne de 34,8%. Ces derniers sont le fruit d'un partenariat avec des églises évangéliques locales de différentes dénominations sises dans les régions : Maritime, Plateaux et Kara.

A ce jour, le nombre de bénéficiaires est un peu plus de 65 187 dont 50,0% sont des filles, 49,7% des garçons et 0,3% de femmes enceintes. De cet effectif, l'on compte 98,8% dans le programme de parrainage et 1,2% (778 unités mère-enfant) dans l'intervention de survie.

Les évaluations jusqu'ici faites au niveau de CITG ont porté principalement sur le partenariat (PMAT), le développement des enfants (CDPR), le programme dans son exécution puis les différentes sortes d'audit. Une évaluation portant sur le fonctionnement de l'Organisation n'a pas encore été effectuée.

Pour plus d'information sur l'Organisation, consulter le site: <http://www.compassion.com>

### Mission

Elle se résume comme suit :

*« Libérer les Enfants de la pauvreté au nom de Jésus » .*

### Vision Pour Les Cinq (5) Prochaines Années

S'inscrivant dans la vision globale de Compassion International, CITG vise à devenir dans les cinq (5) prochaines années, une institution de référence dans la sous-région Ouest Africaine francophone, pour la qualité de ses programmes dans le Ministère du Développement Holistique de l'Enfant et

des Jeunes (DHEJ) grâce au parrainage qu'elle fait avec ses églises locales partenaires.

## Valeurs

CITG est une Organisation centrée sur Christ et dévouée au service des intérêts de l'Église. En tant que telle, nous valorisons fondamentalement : l'intégrité, l'excellence, La bonne gestion, La dignité et le discernement.

## Comportements Culturels

Compassion International possède cinq (5) Comportements Culturels qui sont :

- Ici pour une cause : la Mission
- Soucieux de notre développement personnel et de celui des autres
- S'exprimer avec prudence
- Entièrement disponibles l'un pour l'autre
- Solliciter les autres

## Traits distinctifs

Les différents programmes sont uniques en leur genre :

- centrés sur Christ, fils de Dieu
- basés sur l'Église qui partage la même confession de foi que Compassion
- focalisés sur l'enfant et son développement

## 2- Contexte et Justification de la mission de diagnostic organisationnel

Depuis son démarrage en 2008, CITG a connu une croissance exceptionnelle du nombre de ses bénéficiaires enregistrés dans le programme qui est passé de 1 000 en 2008 à 65 187 en Avril 2019, soit une croissance de 64,2% de 2008 à 2019. Cette tendance est aussi observée au niveau de son personnel qui est passé de 10 en Décembre 2008 à 64 en Avril 2019. Par ailleurs, le personnel dans les CDE a dépassé 800 actuellement.

Durant les 10 années du ministère au Togo, un grand nombre de transformations visibles sont observables aussi bien dans la vie des bénéficiaires qu'au niveau des églises partenaires. Trois (3) fois successifs (2016, 2017 et 2018), CITG a eu le meilleur prix en matière de protection des enfants et d'Organisation de développement.

En 2015, Compassion International a connu l'arrivée d'un nouveau Président à sa tête. Un processus de restructuration, amorcés plusieurs années auparavant, a abouti à une série de changements. Ces changements ont eu pour but d'améliorer la qualité du programme en vue d'obtenir des résultats extraordinaires (Modèle de programme Intégré, Transformation des Processus fondamentaux à l'aide de la Technologie), « porter beaucoup de fruits, de bons fruits pour la gloire de Dieu ». La structure même de l'Organisation a été redéfinie, ce qui a considérablement changé le mode de fonctionnement pour se transformer actuellement à celui d'une multinationale (« Transnational ») avec pour corollaire l'ouverture de nouveaux postes dans les Bureaux Nationaux et la révision des cahiers de charge du personnel.

Au nombre des autres grands changements intervenus à CITG, il faut mentionner le départ du Directeur National, en juillet 2017. Depuis lors, l'intérim a été assuré par un Directeur non-résident, le Responsable des Directeurs Nationaux dans la zone Afrique de Compassion (Senior Director Regional Program). Après près de dix-neuf (19) mois, un nouveau Directeur fut recruté en février

2019, pour désormais aider à orienter sur place, les grandes décisions et assurer un bon fonctionnement du Bureau National.

Le présent projet de diagnostic organisationnel s'inscrit dans ses priorités et vise à évaluer "l'état de santé" de l'Organisation, connaître la situation actuelle et identifier les domaines de besoins d'amélioration sur le fonctionnement. De façon concrète, il s'agira d'identifier et d'analyser les capacités dont dispose CITG pour réaliser de façon efficace et efficiente, sa mission et évoluer vers l'atteinte de sa vision.

### 3- Objectif et résultats Attendus

#### 3.1- Objectif de la Mission

Il s'agit de faire un diagnostic organisationnel du Bureau du Togo afin établir "l'état de santé" de l'Organisation et identifier les éléments d'amélioration sur le fonctionnement.

De façon spécifique, il s'agira d'évaluer :

- la satisfaction du personnel par rapport au fonctionnement actuel
- l'efficacité du système de fonctionnement du Bureau du Togo :
  - La structure de l'organisation (système hiérarchique, le découpage fonctionnel, l'organisation du travail)
  - Le système de management (les procédures, passation des marchés, Sélection des prestataires)
  - Le système d'information (interne et externe)
  - Les ressources humaines (le recrutement, la motivation, les compétences, le style de management)
- la relation entre le Bureau National et les églises partenaires (FCPs)
- l'image de Compassion auprès du Corps de Christ<sup>1</sup> au Togo
- l'image de Compassion auprès des parties prenantes clés non ecclésiastiques

#### 3.2- Résultats Attendus de la Mission

Au terme de la mission de diagnostic, les résultats suivants sont attendus :

D'une part :

- la satisfaction du personnel par rapport au fonctionnement est évaluée
- l'efficacité du système de fonctionnement du Bureau du Togo est évaluée
- la relation entre le Bureau National et les églises partenaires est évaluée
- l'image de CITG auprès du Corps de Christ est évaluée
- l'image de Compassion auprès des parties prenantes clés non ecclésiastiques est évaluée

D'autre part :

- Des recommandations sont formulées par rapport aux six (6) aspects diagnostiqués
- Des mesures pertinentes d'amélioration sont suggérées pour amélioration

---

<sup>1</sup> Corps de Christ est l'ensemble des églises protestantes dont la foi est compatible à celle de Compassion International (FET, Conseil Chrétien, FEMIT, COMECTO)

## 4- Méthodologie

Le consultant devra proposer une méthodologie répondant aux objectifs en prenant en considération tous les facteurs internes et externes au Bureau de CITG. Toutefois, il est vivement recommandé que l'approche soit participative, tout au long de l'exécution de la mission impliquant l'équipe de consultants en charge de la mission et toutes les parties prenantes du CITG, l'objectif étant de faciliter l'appropriation. L'approche de travail devra faire l'objet de discussion lors de l'atelier de démarrage. La liste des églises partenaires, celle du personnel ainsi que toutes autres informations nécessaires pour l'échantillonnage seront mises à la disposition du consultant.

## 5- Durée de la mission

La durée de la mission est de 30 jours ouvrables, et prendra effet à compter de la date de signature du contrat. Une proposition de calendrier de la mission devra comporter les principales phases suivantes :

Phases	Etapas
Préparation	Réunion de cadrage
	Revue documentaire et observation
	Elaboration des outils de collecte et de la méthodologie
	Réunion de validation de la méthodologie et des outils de collecte
Terrain/Analyse des données	Collecte de données et observation
	Traitement et analyse des données
Rapportage	Rédaction du draft du rapport
	Atelier de validation du rapport
	Remise des livrables (version finale)

## 6- Critères de cotation et sélection du cabinet

### 7.1- Critère de cotation

La sélection du Consultant ou du Cabinet se fera suivant les trois principaux critères ci-dessous :

- Expériences et références du consultant
- Méthodologie de mise en œuvre
- Durée de la prestation et le coût

Spécifiquement, le dossier technique sera évalué de la façon suivante :

Offre technique : Score = St		100 points
1.	<b>Expériences du consultant en matière de prestations de même nature -</b> Expériences de prestations de même nature (06 prestations récentes [entre 2014 et 2019 seront prises en compte] avec preuves fournies, 05 points par prestation)	30 points
2.	<b>Conformité du plan de travail et de la méthode proposée aux TDR</b>	35 points
2.1-	Pertinence de la démarche et des outils méthodologiques proposés par le consultant : <u>adaptabilité pour réaliser un diagnostic organisationnel</u>	15 points
2.2-	Cohérence entre <u>l'organisation de la mission proposée par le consultant et l'appel d'offres</u>	20 points

3.	Qualifications et compétences du consultant	35 points
3.1-	Niveau de <u>diplôme</u> (en lien avec la mission) du consultant (21 points) : 3 points par année d'étude (Doctorat = 7 ans ; Ingénieur + Master 2 = 6 ans ; Ingénieur = 5 ans ; Maîtrise + Master 1 = 4 ans)	21 points
3.2-	i. Qualifications et expériences <u>générales</u> (5 points) : ½ point par année  ii. Qualifications et expériences avérées en <u>développement organisationnel des associations, recherche/obtention de moyens financiers des ONG</u> (9 points) : 1 point <u>par</u> expérience d'une durée de	5 points  9 points

La note technique minimale requise est de **70 sur 100** : tout candidat ayant une note technique en deçà sera éliminé pour la suite de la sélection. Seules les offres financières de candidats ayant St ≥70% seront évaluées.

Le consultant devra joindre à cet effet les preuves de ses expériences et y inclure ci-possibles, une attestation de bonne fin d'exécution desdites missions ou le cas échéant le contrat de consultation..

Par rapport à l'évaluation de l'offre financière, la proposition financière la moins-disante (Fm) recevra un score financier (SFm) de 100 points. Les scores financiers (SFi) des autres offres financières seront calculés selon la formule suivante :  $SFi = 100 \times SFm / Fi$  (Fi étant le prix de la proposition financière du Consultant 'i').

Vu le contexte du travail, il est souhaitable que le Consultant/Cabinet ait une connaissance de l'environnement chrétien au Togo.

#### A.2- Critères de sélection des offres

Les poids respectifs attribués aux propositions technique et financière sont :

- Proposition technique : T = 0,7
- Proposition financière : F = 0,3

Le score global (**S**) = **St x T + SFi x F**. Une liste restreinte des trois meilleurs candidats sera établie. Le Consultant ayant le score global le plus élevé sera invité à des négociations en fonction du budget disponible pour réaliser l'activité. Les deuxième et troisième candidats de la liste restreinte pourront être respectivement contactés au cas où les négociations avec le premier ou les deux premiers ne seront pas concluantes.

#### 7- Livrables

- 1- Un rapport sur l'état d'avancement (à fournir après deux semaines de la date de démarrage).
- 2- Un rapport final en version française qui présentera les résultats du diagnostic ainsi que les recommandations et le plan de renforcement.
- 3- La base de données (sous SPSS/ Stata et Excel) qui a permis de faire les analyses

#### 8- Gestion de la Confidentialité des données

L'équipe de mission devra signer un engagement pour la protection des enfants et un engagement à la confidentialité des informations, clauses qui seront contenues dans le contrat.

## 9- Modalités pratiques

Les personnes physiques (consultant ou expert...), personnes morales (cabinets, bureaux d'études, groupements de bureaux d'études...), remplissant les conditions prévues dans les termes de référence, et intéressées à prendre part à cette manifestation d'intérêt, sont invitées à nous faire parvenir leurs offres, rédigées en langue française et en trois exemplaires dont l'un marqué « ORIGINAL » et les deux autres « COPIE » au siège de Compassion International Togo (CITG).

Chacun des dossiers constitutifs de votre manifestation d'intérêt doit comprendre les documents ci-après :

- Une lettre de soumission ;
- Une offre technique complète ;
- Les attestations démontrant que le consultant (cabinet, bureau ou groupement) est en règle vis-à-vis des lois fiscales et sociales ;
- Les attestations éventuelles de bonne exécution de marchés similaires ;
- Le CV des consultants/tes daté et mis à jour avec copie des diplômes et attestations ;
- Une offre financière comportant un devis estimatif, un bordereau des prix unitaires, dont le montant total (en chiffres et en lettres) devra être fait-en hors taxes et, en toutes taxes comprises ;
- Tout autre document pertinent en relation avec la mission.

La Direction se réserve le droit de demander par écrit (lettre, E- mail, etc.) toute explication destinée à lui permettre de porter une appréciation sur les offres soumises. Elle se réserve également le droit de ne pas donner suite à tout ou partie de cette manifestation d'intérêt et le droit d'utiliser tous les moyens à sa disposition pour s'assurer que les informations qui lui seront communiquées sont exactes.

## 10- Lieu de dépôt des dossiers

Les propositions ainsi constituées, seront sous plis fermés, adressées à Monsieur le Directeur National de Compassion International Togo avec la mention « RECRUTEMENT D'UN CONSULTANT POUR MISSION DE D.O CITG ».

Les dossiers dûment constitués seront déposés en trois exemplaires au plus tard le 3 Juin 2019 à 12H00 à l'adresse : [COMPASSION INTERNATIONAL TOGO – BUREAU DU TOGO, En face de l'OCDI, von opposé à la Clinique St Joseph à Hédzranawoé. 05 BP 387 Lomé, Togo, ☎+228 90 17 76 20/ 99900505/ +228 22 26 06 16](#)

**NB :** Les termes de référence (TDR) peuvent être téléchargées sur le site <http://supportunit.org> ou récupérées au siège de Compassion International Togo (adresse ci-dessus indiquée).

Le prestataire signera un contrat dans lequel seront définies les conditions de la prestation et ce, conformément au budget alloué et aux conditions définies. De ce fait, l'offre soumise peut faire l'objet de négociation et d'ajustement en fonction des exigences et contraintes de l'Organisation.