

TERMES DE REFERENCE

Mission n°23SANIC504

I. Informations générales

Intitulé de la mission	Accompagner l'ONG Association Djenandoum Naasson (ADN) en vue du renforcement de ses capacités institutionnelles et organisationnelles			
Composante(s)	VIH/Sida			
Thématique(s)	Gouvernance			
Identité du / des Bénéficiaire(s)	ONG Association Djenandoum Naasson (ADN)			
Pays d'intervention	Tchad			
Subventions FM concernées	Montant de la subvention	Période de la subvention	Note de performance	Date de la note de performance
	N/A			
Date estimée/souhaitée de démarrage de la mission	15/04/2025			
Fourchette estimative du nombre de jours d'expertise	Entre 35 et 49 jours			
Contact Expertise France	Prénom NOM		Coordonnées	
	BLAIZEAU Fanette		fanette.blaizeau@expertisefrance.fr	

II. Justification de la mission

Le dispositif Structuration des Organisations de la Société Civile : Financement, Impact et Accompagnement (SOFIA) est le fonds dédié aux Organisations de la Société Civile (OSC) de L'Initiative. Lancé en 2023, il est intégré à la modalité « L'Accélérateur » et est complémentaire aux appuis existants de L'Initiative. Il permet à L'Initiative de soutenir la montée en puissance des organisations de la société civile dans la riposte aux pandémies.

Le dispositif SOFIA s'adresse aux organisations de taille intermédiaire, actives sur les enjeux de lutte contre le VIH, le paludisme et la tuberculose et/ou pour le renforcement des systèmes de santé et/ou l'accès des populations clés à la santé y compris en matière de droits et santé sexuels et reproductifs (DSSR).

Le dispositif accompagne les organisations bénéficiaires grâce à deux modalités parallèles et complémentaires :

Un appui financier :

- Une subvention comprise entre 50 000 et 75 000 € sur une période de 15 mois renouvelable 3 fois maximum (c'est-à-dire, jusqu'à 5 ans d'appui au total) ;

- Cette subvention permet de couvrir des frais de fonctionnement, des ressources humaines et des activités de routine qui ont pour vocation d'appuyer le fonctionnement quotidien de l'organisation et/ou de renforcer ses capacités d'action.

Un accompagnement personnalisé :

- Les organisations bénéficieront dans un premier temps d'un diagnostic initial à la fois d'un point de vue organisationnel, opérationnel et technique (santé publique, maladies infectieuses, genre, etc.). Ce diagnostic débouchera sur la conception d'un plan de renforcement de capacités de la structure ;
- Le renforcement de compétences et des capacités sera ensuite mis en place (sur la base du plan fourni) par l'intermédiaire d'assistances techniques et pourra prendre diverses formes (expertise résidentielle, appui ponctuel ou perlé, formations, etc.) ;
- Les organisations sélectionnées seront accompagnées de manière rapprochée par l'équipe du dispositif SOFIA :
 - Pour la mise en œuvre de la subvention (notamment pour les rapports et le suivi financier dans une optique d'apprentissage) ;
 - Pour le suivi des accompagnements techniques

Cette mission d'accompagnement technique intervient dans le cadre du renforcement de capacités de l'ONG tchadienne Association Djenandoum Naasson (ADN).

L'Association Djenandoum Naasson (ADN) a été fondée en 2008 pour pérenniser les activités du Centre de Dépistage Volontaire (CDV), créé en 2004 par l'ONG Initiative Développement (ID) dans le contexte de la propagation rapide du VIH/SIDA au Tchad. Moundou, avec un taux de prévalence de 6,4 % dans la population générale à cette époque, était l'une des zones les plus touchées. Le dépistage volontaire, assuré uniquement par l'Hôpital de Moundou, était confronté à des défis majeurs tels que le manque de confidentialité et les ruptures fréquentes de stocks d'antirétroviraux (ARV). ADN s'est ainsi affirmée comme un acteur clé de la santé publique en offrant des services de dépistage et de prise en charge adaptés.

Depuis sa création, ADN opère dans un environnement marqué par des défis structurels persistants, malgré les efforts du gouvernement et des ONG pour améliorer le système de santé tchadien. Le système reste fragilisé par des pénuries de personnel qualifié, des infrastructures insuffisantes et un accès limité aux soins, particulièrement dans les zones rurales. À ces contraintes s'ajoutent des crises économiques et politiques récurrentes, entravant la mise en œuvre efficace des programmes de santé.

En outre, le Tchad fait face à de nouveaux défis sanitaires, tels que la hausse des maladies chroniques non transmissibles, tout en continuant à lutter contre les épidémies récurrentes comme le paludisme, la tuberculose et le VIH/SIDA. Le pays figure encore parmi les plus touchés par le VIH en Afrique centrale, particulièrement chez les populations vulnérables.

Pour répondre à ce contexte complexe, ADN a progressivement élargi ses interventions au-delà du VIH/SIDA, intégrant des soins de santé généraux et la défense des droits des populations marginalisées. En 2013, l'association a acquis le statut d'ONG nationale et, en 2022, celui d'organisme d'utilité publique. Cette diversification s'est concrétisée par le lancement d'un plan stratégique 2021-2024, visant à accroître son impact sur le terrain.

La mise en œuvre de ce plan stratégique a cependant mis en lumière plusieurs défis, qui ont conduit à l'élaboration de l'initiative « ADN Santé Plus ». Cette initiative vise à aligner les actions de l'association

sur les priorités nationales de santé, tout en renforçant les systèmes communautaires pour garantir un accès équitable aux soins. Toutefois, cette transition vers une vision élargie nécessite une restructuration organisationnelle profonde, incluant des révisions des processus internes et des responsabilités.

Les défis internes incluent :

- Faiblesse dans la gouvernance : Les membres du Conseil d'Administration (CA) manquent de maîtrise des textes statutaires et de leurs rôles, ce qui limite leur capacité à prendre des décisions stratégiques et à superviser efficacement la mise en œuvre des programmes.
- Processus internes inadéquats : Les rôles et responsabilités des membres du CA et de l'équipe technique doivent être clarifiés et adaptés aux exigences stratégiques actuelles.

Pour pallier ces lacunes, il est essentiel de réviser le statut de l'association, le règlement intérieur, et l'organigramme, tout en adaptant les fiches de poste du personnel et le mandat des membres du Conseil d'Administration (CA) afin de les aligner avec la nouvelle vision stratégique « ADN Santé Plus ». Cette refonte vise à renforcer la transparence, l'efficacité et la responsabilité institutionnelle, tout en facilitant l'adhésion des membres, partenaires et parties prenantes aux nouvelles orientations stratégiques.

Par ailleurs, ADN bénéficie déjà d'un appui du dispositif SOFIA pour la mise à jour de son manuel de procédures administratives et financières, devenu obsolète. Ce soutien, en complément de la présente demande d'assistance technique, a pour objectif d'améliorer durablement la capacité de l'association à gérer efficacement ses ressources humaines et financières.

L'assistance technique sollicitée dans le cadre de cette demande est donc cruciale pour garantir la réussite de la transition organisationnelle d'ADN et l'alignement de sa structure sur les objectifs de la stratégie « ADN Santé Plus ». Cette assistance, devra permettre de :

- Réviser et formaliser les documents clés de gouvernance (statuts, règlement intérieur, organigramme) pour améliorer la gouvernance institutionnelle et clarifier les rôles et responsabilités.
- Adapter les fiches de poste et les processus internes pour répondre aux exigences de la nouvelle stratégie et améliorer l'efficacité opérationnelle.
- Renforcer les capacités organisationnelles et institutionnelles d'ADN en dotant l'association d'outils adaptés pour une gestion optimale.

En combinant les efforts déjà en cours du dispositif SOFIA et cette assistance technique, ADN sera mieux équipée pour relever les défis actuels et s'adapter aux évolutions rapides du secteur de la santé publique au Tchad. Cette synergie renforcera la capacité de l'association à accomplir sa mission tout en maximisant son efficacité et sa durabilité. A moyen terme, les effets attendus de cette assistance technique sont l'optimisation des interventions stratégiques d'ADN dans la réponse aux besoins des communautés cibles.

III. Objectif(s) et résultats attendus

1) Objectif général de la mission

Renforcer la gouvernance, les capacités institutionnelles et organisationnelles de l'ADN pour aligner ses structures, ses processus internes et les compétences de ses acteurs aux objectifs stratégiques de l'initiative "ADN Santé Plus", en vue d'accroître l'impact et la durabilité de ses interventions en santé publique au Tchad.

Objectifs spécifiques :

1. Améliorer la gouvernance institutionnelle : Réviser et formaliser les documents clés de gouvernance, notamment les statuts, le règlement intérieur, l'organigramme, et les mandats des membres du Conseil d'Administration (CA), afin de clarifier les rôles et responsabilités et de renforcer la transparence, l'efficacité et la redevabilité dans la prise de décision.
2. Renforcer les capacités des membres du CA : Développer les compétences des membres du CA en gestion, gouvernance, et vie associative, pour qu'ils assument pleinement leurs rôles et responsabilités dans la supervision stratégique, l'orientation et la prise de décisions éclairées, tout en favorisant une meilleure appropriation des nouveaux objectifs stratégiques.
3. Adapter les processus internes aux nouvelles exigences stratégiques : Actualiser les fiches de poste et structurer les rôles des équipes techniques, en intégrant des sessions de sensibilisation et un accompagnement ciblé pour une appropriation efficace des responsabilités. Renforcer les mécanismes internes de coordination et de suivi pour assurer une mise en œuvre harmonieuse et performante de la stratégie "ADN Santé Plus". Pour ce faire il est notamment attendu :
 - a. Une mise à niveau en gestion des RH, droits et devoirs des salariés
 - b. L'appui à l'élaboration des outils RH : plan de formation et manuel de gestion des RH .

Ces objectifs visent à accompagner l'ADN dans sa transformation organisationnelle, à instaurer une gouvernance plus transparente, efficace et inclusive, et à garantir la mise en œuvre réussie de sa nouvelle vision stratégique, tout en renforçant sa capacité à répondre durablement aux défis de la santé publique.

2) Résultats attendus

- Le personnel est en mesure de former en interne les nouveaux arrivants aux procédures

Résultats attendus	Activités et détails
<u>Résultat 1</u> : Les documents cadres des organismes sont à jour, mis en page et disponible	<p>Réviser et formaliser les documents clés de gouvernance : Cette activité vise à renforcer la gouvernance institutionnelle en mettant à jour les documents fondamentaux de l'organisation pour mieux répondre aux exigences stratégiques.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Révision des statuts, du règlement intérieur, de l'organigramme et des mandats des membres du CA. - Validation des documents via des ateliers collaboratifs impliquant les membres du CA et les équipes techniques. - Formalisation finale des documents révisés pour adoption officielle. - Durée indicative : 15 jours (interventions ponctuelles). <p>Temporalité : Appui ponctuel</p>
<u>Résultat 2</u> : Le personnel connaît les documents cadre, peut y faire référence et s'appuyer sur son contenu.	<p>Former et renforcer les capacités des membres du CA : Cette activité permettra aux membres du Conseil d'Administration de renforcer leurs compétences en gouvernance, gestion, et vie associative pour mieux remplir leurs rôles stratégiques.</p>

	<ul style="list-style-type: none"> - Organisation d'un atelier de formation participatif pour développer les compétences des membres du CA. - Sensibilisation aux nouveaux rôles et responsabilités dans le cadre de la stratégie "ADN Santé Plus". - Durée indicative : 3 jours (atelier en présentiel). <p>Temporalité : Appui ponctuel.</p>
<p>Résultat 3 : Les procédures sont maîtrisées et claires. Elles peuvent être mises en pratique par l'équipe.</p>	<p>Adapter les processus internes aux nouvelles exigences stratégiques : Cette activité permettra de structurer et renforcer les rôles et responsabilités des équipes techniques pour une mise en œuvre efficace de la nouvelle stratégie.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Actualisation des fiches de poste pour clarifier les rôles et responsabilités des équipes techniques accompagnées d'un plan de formation du personnel et d'un manuel de gestion des RH - Organisation de sessions de sensibilisation et d'un accompagnement ciblé pour garantir une appropriation complète des nouveaux rôles. - Renforcement des mécanismes de coordination interne et de suivi pour améliorer l'efficacité organisationnelle. - Durée indicative : 15 jours (répartis sur plusieurs sessions). <p>Temporalité : Appui ponctuel.</p>
<p>Résultat 4 : Le personnel est en mesure de former en interne les nouveaux arrivants aux procédures</p>	<p>Suivi et accompagnement au changement : Cette activité transversale vise à garantir l'appropriation durable des réformes organisationnelles et à accompagner leur mise en œuvre.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Accompagnement continu via des suivis réguliers (mensuels) et des sessions de coaching (en présentiel et à distance). - Identification des ajustements nécessaires en fonction des besoins émergents. - Temporalité : Mois 4 à 8 - Appui perlé.

Intégration du genre

En cohérence avec la Stratégie internationale de la France pour l'égalité femmes-hommes 2018-2022, L'Initiative demande aux expert.e.s d'intégrer une approche genre dans la réalisation de leur mission. Un webinaire est à la disposition de ces dernier.e.s pour les aider à identifier les enjeux spécifiques à la mission et définir des objectifs visant l'intégration du genre (<https://www.initiative5pour100.fr/encourager-prise-en-compte-du-genre>).

Ces enjeux concernent principalement :

- **Le type mission** : appui à la gouvernance, diagnostic et appui organisationnel, appui administratif et financier, appui programmatique, collecte et analyse de données, accès aux médicaments de qualité.
- **La méthodologie choisie** : revue documentaire, entretiens, atelier participatif, conférence et colloque, formation, rapport ou guide.

Durant la phase de cadrage de la mission et d'élaboration de la méthodologie, les expert.e.s définiront en accord avec le bénéficiaire au **moins 2 objectifs liés** aux enjeux « genre » de la mission et s'engageront à mettre en œuvre les moyens nécessaires pour les atteindre et à s'autoévaluer lors de la rédaction du compte-rendu final de la mission.

IV. Description de la mission

1) Grandes Etapes et Activités de la mission

Dans le cadre de la mission, le.s expert.e.s aura (ont) à conduire les activités suivantes :

1. Briefing auprès d'Expertise France ;
2. Réunion de cadrage tripartite – ADN, Expertise France, Experts ;
3. Missions de terrain (à Moundou au siège d'ADN) et suivis à distance ;
4. Validation des livrables ;
5. Débriefing de la mission entre Expertise France et ADN ;
6. Débriefing de l'expertise entre Expertise France et le cabinet ;

Début attendu de la mission : Première quinzaine du mois d'avril 2025.

Renforcement de capacités du/des bénéficiaires de la mission : en vue de la pérennisation des résultats de la mission et de l'appropriation des livrables par le.s bénéficiaire.s, le.s expert.e.s devront porter une attention particulière au renforcement de capacités tout au long de la mission. Les temps de formation et **d'élaboration conjointe des livrables avec une autonomisation progressive du bénéficiaire sont encouragés**. Le.s expert.e.s devront proposer une approche méthodologique dans leur offre technique qui sera analysée par Expertise France. Les activités seront mises en œuvre sur une période de six à huit mois, combinant des interventions ponctuelles pour les ateliers, la révision des documents de gouvernance, et l'adaptation des processus internes, avec des appuis perlés pour le suivi des réformes organisationnelles et l'accompagnement au changement. Une supervision régulière et flexible sera assurée pour garantir un suivi efficace de chaque axe stratégique, avec des ajustements adaptés aux besoins spécifiques de l'ADN. Les experts mobilisés interviendront de manière ciblée à des moments clés du processus, afin d'assurer une exécution fluide, de faciliter l'appropriation des outils et méthodes proposés, et de maximiser l'impact des recommandations sur la transformation institutionnelle de l'ADN.

2) Livrables attendus

Livable / Document	Description	Responsable	Délai
Documents de gouvernance révisés	Statuts, règlement intérieur, organigramme, et mandats des membres du CA alignés avec la nouvelle vision stratégique.	Experts + ADN	1 mois après validation des ateliers collaboratifs
Rapport de formation des membres du CA	Rapport détaillant le contenu et les résultats des formations, ainsi que des recommandations pour renforcer les compétences.	Experts	1 semaine après la formation
Fiches de poste actualisées et guide pratique	Fiches de poste révisées pour clarifier les responsabilités des équipes techniques, avec un guide pour garantir leur appropriation.	Experts + ADN	2 mois après le début de la mission
Manuel de gestion des RH et plan de formation du personnel	Les perspectives/besoins en formation de chaque membre de la structure sont documentées ainsi que les statuts et le règlement	Experts + ADN	2 mois après le début de la mission
Rapport des séances de suivi-accompagnement (coaching)	Document synthétiques contenant les informations principales des sessions de coaching	Experts	10 jours après les séances de suivi
Rapport d'accompagnement et de suivi au changement	Document récapitulatif détaillant les actions réalisées, les défis rencontrés, les ajustements opérés, et des	Experts	A la clôture de la mission

	recommandations pour pérenniser les réformes.		
Rapport final de mission d'assistance technique	Document consolidé résumant toutes les activités réalisées, les résultats obtenus, et des recommandations stratégiques.	Experts	2 semaines après la fin de la mission

Le délai global d'exécution des prestations, objet du contrat, est de 6 mois.

3) Coordination et redevabilité

3.1. Coordination assurée par Expertise France et le/les expert.e.s

Expertise France garantit la coordination entre les différents partenaires associés à la conception, mise en œuvre et/ou au suivi de la mission, oriente et accompagne l'organisation du travail entre le.s expert.e.s, organise des points de suivi réguliers à minima avec le.s expert.e.s et valide l'atteinte des grandes étapes de la mission.

Afin de faciliter le suivi de la mission par Expertise France, la personne référente sera mise en copie de tous les échanges importants entre les expert.es, le bénéficiaire et les partenaires impliqués dans la mission.

Interlocuteur Expertise France : BLAIZEAU Fanette – fanette.blaizeau@expertisefrance.fr

3.2. Redevabilité de.s expert.e.s

Le.s expert.e.s rapporteront directement et régulièrement les avancées et difficultés rencontrées dans le cadre de la mission à la personne de contact au sein d'Expertise France.

Les livrables de la mission sont produits en faveur du bénéficiaire de la mission. La dernière version des livrables est remise à Expertise France qui confirmera auprès de ce dernier la validation finale de ces derniers.

V. Organisation logistique et modalités d'exécution

Le Bénéficiaire de la mission, l'ONG ADN, mettra à la disposition de.s expert.e.s un vidéoprojecteur et une salle de formation.

Le.s expert.e.s seront responsables des autres aspects logistiques de leur mission (réservation d'hôtel, billets d'avion/transports etc.).

Le cabinet devra intégrer dans sa proposition financière la prise en charge des repas lors des journées de formation et d'ateliers, y compris dans la missions de suivi.

VI. Expertise recherchée

La composition de l'équipe (nombre et profils d'expert.e.s) est à déterminer par le titulaire en fonction de la technicité des prestations détaillées ci-dessus.

Expertise France sera sensible à ce que l'équipe proposée par le candidat dans son offre mobilise de l'expertise se rapprochant d'un équilibre :

- femmes/hommes ;
- National/international ;

- *junior/senior.*

Les compétences et expériences requises sont les suivantes :

- **Expertise en gouvernance institutionnelle et organisationnelle** (international)

Expérience avérée (minimum 10 ans) en gouvernance institutionnelle et organisationnelle, avec une expertise spécifique en révision de documents statutaires et organisationnels.

- Compétence en facilitation d'ateliers participatifs et renforcement des pratiques de gouvernance dans des contextes similaires.
- Bonne connaissance des dynamiques organisationnelles des associations en Afrique, idéalement au Tchad ou en Afrique centrale.
- Capacité à proposer des solutions adaptées pour renforcer la transparence, l'efficacité, et la redevabilité institutionnelle.

- **Expertise en renforcement des capacités, structuration et vie associative** (international)

Expérience de 8 à 10 ans en renforcement des capacités, structuration organisationnelle, et gestion des ressources humaines.

- Compétences en élaboration de fiches de poste, structuration interne des organisations, et animation de formations participatives.
- Bonne connaissance des pratiques associatives en Afrique, avec une sensibilité au contexte tchadien.
- Capacité à proposer des outils pratiques et durables pour améliorer la gestion interne et les compétences des équipes.

A. Formation :

- Titulaire d'un diplôme universitaire (2nd cycle) dans le domaine de la santé publique avec une spécialisation / compétence dans les secteurs VIH et Renforcement des systèmes de santé (renforcement organisationnel de structures de la société civile)

B. Expérience professionnelle générale

- Expérience professionnelle d'au moins 10 ans

C. Expérience professionnelle spécifique

- Expérience de formations d'adultes ;
- Expérience sur une mission similaire souhaitée ;
- Formation souhaitée sur la prise en compte du genre

Justifications et synergies entre les profils

Complémentarité dans la gouvernance : L'expert en gouvernance institutionnelle se concentre sur la structuration des processus et la formalisation des documents clés, tandis que l'expert en renforcement des capacités apporte un appui opérationnel en accompagnant les membres du CA et les équipes techniques dans leur mise en œuvre et leur appropriation.

Partage de responsabilités : les experts collaborent étroitement pour assurer la cohérence entre la révision des documents institutionnels et leur intégration dans les pratiques quotidiennes de l'ADN.

Vision stratégique et opérationnelle combinées : tandis que l'expert en gouvernance institutionnelle se focalise sur la transparence et l'efficacité institutionnelle, l'expert en renforcement des capacités travaille à l'adoption pratique des outils et des rôles, favorisant une meilleure appropriation par l'ensemble des parties prenantes.

Cette combinaison d'expertises favorise une approche équilibrée, alliant perspectives internationales et ancrage opérationnel pour une assistance technique adaptée. La collaboration entre ces deux profils permet de répondre aux besoins stratégiques et opérationnels de l'ADN en garantissant que la gouvernance institutionnelle et la structuration interne soient en phase avec les exigences de l'initiative "ADN Santé Plus".

En outre, la complémentarité de leurs rôles assure une transition fluide et durable pour l'ADN, renforçant à la fois ses fondements institutionnels et les compétences de ses équipes pour maximiser son impact en santé publique au Tchad