

TERMES DE REFERENCES

Mission d'accompagnement au changement d'UNIBOIS

Février 2022

1. Rappel du contexte

1.1. Contexte du projet ASP

Cette mission s'inscrit dans le cadre de la mise en œuvre du projet « Appui au Secteur Privé, ASP-Congo » financé par la Délégation de l'Union Européenne (DUE) au Congo à travers le 11^e FED et mis en œuvre par l'Association Technique Internationale des Bois Tropicaux (ATIBT).

Au Congo, le secteur privé forestier est particulièrement disparate. Il existe plusieurs catégories d'opérateurs, à capitaux étrangers, du Nord au Sud du Congo, mettant en œuvre des stratégies d'entreprises profondément différentes, allant de la certification tierce partie de gestion durable à l'absence de plan d'aménagement forestier (première étape de gestion durable). Aux côtés de ces opérateurs à capitaux étrangers, des opérateurs nationaux tentent aujourd'hui encore de trouver leur place sur les mêmes marchés de bois tournés vers l'export. Ces opérateurs nationaux sont généralement titulaires de Conventions de Transformation Industrielle (CTI) et vont devoir s'adapter dans les prochaines années à la révision du cadre légal et réglementaire en cours au Congo – la Loi 33-2020 promulguée le 8 juillet 2020 et ses textes d'application et cadre normatif restant à produire – qui va faire disparaître les CTI au profit de Convention d'Aménagement et de Transformation (classique ou par aménagement simplifié) ou d'autres affectations du territoire. Le secteur artisanal approvisionnant le marché national est généralement informel, il représenterait néanmoins près de 15% des volumes de grumes produits par les concessionnaires forestiers.

Face à une telle disparité d'opérateurs, les représentations syndicales au Congo, UNICONGO et UNIBOIS, peinent ces dernières années à mobiliser leurs membres, à représenter l'ensemble du secteur privé au Congo et à parler d'une même voix sur les grands enjeux et évolutions du secteur.

Le secteur privé doit être en mesure de contribuer aux principales évolutions du secteur liées à la mise en œuvre des évolutions réglementaires et plus globalement au processus FLEGT. Pour atteindre cet objectif, les représentations syndicales doivent être en mesure de diffuser l'information appropriée sur le processus FLEGT auprès de leurs membres et de l'ensemble du secteur privé forestier au Congo. Cette dynamique contribuera à renforcer la légalité des entreprises et leur conformité aux différents outils du Système de Vérification de la Légalité (SVL) également appuyé par le XI^e FED. L'Association Technique Internationale des Bois Tropicaux (ATIBT) intervient aux côtés des représentations syndicales au Congo depuis 2014 au travers d'un ensemble de projets en lien avec le FLEGT. Ainsi, la présence de l'ATIBT facilitera la dynamisation des représentations syndicales du secteur forestier au Congo et assurera la continuité des précédentes interventions qui a permis à l'ATIBT de tisser des relations de confiance avec les bailleurs de fonds et autres acteurs de la filière.

L'ATIBT, à travers ses activités précédentes en République du Congo, a notamment déjà participé au dynamisme de la filière en permettant à ces associations professionnelles d'être mieux représentées dans le processus FLEGT.

1.2. Contexte spécifique de la prestation

Le projet ASP Congo prévoit d'impliquer les syndicats actifs au Congo. Parmi eux, Unibois est l'association professionnelle représentant les PME/PMI forestières de capitaux congolais, et comptant parmi ses membres la majorité des entreprises forestière opérant dans le sud Congo. UNIBOIS est aujourd'hui dans une situation de conflit interne au niveau de son bureau exécutif qui ne permet pas le fonctionnement efficient du syndicat, moribond ces dernières années. Les causes de cette situation sont connues (à titre d'exemples, la liste des membres n'a pas été mise à jour depuis 2015, les cotisations des membres sont en souffrance et la dernière réunion formelle entre les membres d'UNIBOIS date de 2018, etc.). UNIBOIS a fait l'objet d'un renforcement de capacités par l'ATIBT en 2015, au travers d'un projet FAO, qui a permis de faire un état des lieux et de mettre en place des premiers outils, mais qui a conclu sur le besoin impérieux de mettre en place des actions de fonds pour restructuration qui n'ont jamais été mis en œuvre. Récemment, pour répondre à ces besoins un autre projet FAO-UE-FLEGT a été initié afin d'appuyer le fonctionnement du syndicat UNIBOIS, ce projet n'a cependant pas pu être mis en œuvre conformément à ses prévisions, heurté aux difficultés de fonctionnement et d'organisation d'UNIBOIS. Dans le cadre de cet appui DUE-Congo, l'ATIBT pourra servir de facilitateur afin qu'UNIBOIS clôture son projet avec la FAO.

A la lumière de ces dysfonctionnements qui sont connus et qui perdurent, il est nécessaire d'évaluer la volonté de l'ensemble des acteurs d'UNIBOIS pour assainir le syndicat avant de définir plus concrètement des activités et des appuis. Pour cela, une démarche d'« accompagnement au changement » sera mise en place dans les premiers mois du projet ASP Congo.

L'ATIBT recherche un consultant pour aider UNIBOIS à instaurer une nouvelle dynamique à travers cet accompagnement au changement, où le bureau exécutif et les membres seront proactifs. Il ne s'agit pas de conduire un diagnostic des problèmes du passé - celui-ci a déjà été mené à plusieurs reprises, mais plutôt d'avoir une démarche positive de co-construction du futur. L'expert s'appuiera sur quelques documents utiles existants (à fournir par l'ATIBT après sélection).

2. Description de la prestation

2.1. Objectifs de la prestation

L'objectif général de l'action est de contribuer à redynamiser l'implication des membres du syndicat Unibois à la mise en œuvre du processus APV FLEGT en République du Congo, au travers d'un bureau renforcé. Il s'agit en particulier d'appuyer la restructuration d'UNIBOIS pour une meilleure représentation de ses membres, améliorant ainsi son fonctionnement.

L'accompagnement au changement aura pour objectif principal de réussir à réinstaurer le dialogue entre les différents membres, mais aussi entre les membres du bureau exécutif pour les amener à réfléchir à leur vision du syndicat et de les amener à développer une feuille de route avec des activités ciblées et adaptées.

2.2. Résultats attendus

Avec l'expert en accompagnement du changement, UNIBOIS sera amené à :

- Démarrer la dynamique de co-construction d'une vision et la formaliser dans une feuille de route ;
- Valider la feuille de route en question – avec l'ensemble des membres ;
- Mettre en œuvre les premières étapes de la feuille de route validée, avec un accompagnement éventuel du projet.

A l'issue de cette mission, il est ainsi attendu que UNIBOIS soit à même de sensibiliser les entreprises et à

pleinement jouer son rôle de courroie de transmission permettant une implication concrète et éclairée du secteur privé dans le processus FLEGT et l'évolution du cadre réglementaire. Le renforcement de la structure syndicale devrait faciliter également son rôle de représentation des entreprises forestières affiliées auprès des parties prenantes impliqués dans le processus APV FLEGT (notamment l'administration en charge des forêts).

2.3. Activités

Le consultant proposera une méthodologie et les activités adaptés à la démarche, qui pourront comprendre entre autres :

- valider auprès du bureau exécutif et des membres le principe d'adhésion à une démarche de changement pour que le syndicat (re)trouve une légitimité et un mandat auprès de ses membres et de l'extérieur (à l'aide de sondage par exemple).
- Accompagner les membres dans l'expression de ce qu'ils attendent d'un syndicat et dans la réflexion des droits et devoirs que cela implique pour les membres comme pour les organes de gouvernance de l'organisation.
- Accompagner le bureau exécutif dans la compréhension des enjeux portés par une co-construction de la dynamique organisationnelle entre les membres et le bureau exécutif.
- Accompagner les membres et le bureau exécutif à co-construire la stratégie souhaitée pour UNIBOIS autour des points de consensus et non des points de dissension.
- Remobiliser d'anciens membres et en mobiliser de nouveaux autour de la nouvelle dynamique de l'organisation
- Animer des séances d'information et de formation avec les membres et le bureau exécutif sur les démarches administratives nécessaires pour une bonne gestion du syndicat
- Actualiser la liste des membres du syndicat, actuels ou potentiels suite au travail de remobilisation-redynamisation effectué ;
- Définir une feuille de route réaliste et consensuelle avec le syndicat, et alignée aux objectifs du projet.

2.4. Conditions de réalisation de la prestation

La langue de travail pour cette prestation est le français.

La mission se déroulera pour partie en distancielle, et en République du Congo et inclura la tenue des réunions et ateliers à Brazzaville et Pointe-Noire (siège du syndicat) et/ou en visioconférence.

2.5. Déroulement et durée de la mission

La mission se déroulera en deux phases :

- Une **mission opérationnelle** pour rencontrer les membres d'UNIBOIS, faire le diagnostic et mettre en œuvre les bases de l'accompagnement à la conduite au changement.
- Une deuxième mission **optionnelle** en fonction des résultats de la première phase.

La première mission est prévue pour une durée maximale de 45 jours, à partir de la date de signature du contrat (idéalement la première semaine du mois de mars 2022).

2.6. Livrables

- Une stratégie d'accompagnement au changement UNIBOIS ;
- Une feuille de route validée par l'ensemble des parties ;

- Un rapport final incluant le **bilan de l'accompagnement** à la conduite au changement, les indicateurs de changement du syndicat (rapport réunion, courriers des membres, informations, etc.), les principaux défis /difficultés, les leçons apprises ainsi que les recommandations.

3. INSTRUCTIONS PARTICULIÈRES

3.1. Responsabilités

3.1.1. Responsabilités du Consultant

Le Consultant est responsable de la bonne mise en œuvre des activités qui lui sont confiées, et de signaler à la coordination ATIBT, tout problème qui pourrait avoir un impact négatif sur le déroulement des activités.

L'expert a l'obligation de conserver toutes les pièces justificatives des dépenses de voyage (incluant les cartes d'embarquement des avions), base sur lesquelles il sera remboursé.

L'expert apportera la preuve de son affiliation à une structure enregistrée (portage salariale ou autre structure) pour garantir une contractualisation dans le respect des dispositions légales et réglementaires du Congo. Il s'assurera de l'établissement d'un contrat de service avec la structure à laquelle il est affilié qui fera référence aux présents TDRs et précisera les modalités de règlement. Il s'assurera également du bon établissement des factures d'honoraires par la structure à laquelle il sera affilié. L'expert est responsable de ses assurances maladie et accidents de voyage, et de responsabilité civile. Il s'engage également à payer toutes les taxes applicables à sa prestation. En aucun cas, la coordination ATIBT Congo ne pourra être redevable des indemnités de prise en charge médicale, ou de règlement de dommages causés par l'expert.

3.1.2. Responsabilités ATIBT Congo

L'ATIBT est responsable de :

- Appui à la réalisation de la mission
 - o Assistance à la réalisation de la mission ;
 - o Organisation des réunions d'avancement et de restitution de la mission ;
 - o Relecture et analyse commentée des rapports de la mission et échange avec le consultant pour finaliser la mission ;
 - o Rémunération de l'Expert sur la base du calendrier et des livrables fournis
- Diffusion et capitalisation des résultats de la mission
 - o Mise en forme (graphisme) et édition ;
 - o Diffusion (par mail, lors des réunions, etc.) ;
 - o Présentation lors des ateliers et des réunions liées au projet.

3.2. Profil du consultant recherché

Le consultant recherché justifiera d'une expérience pertinente d'au moins 10 années, en particulier dans le domaine du développement organisationnel, un intérêt fort et des compétences en matière de processus d'accompagnement aux changements, des pratiques et d'appui à la structuration d'organisations de la Société Civile en Afrique ; une bonne connaissance du contexte forestier congolais serait un avantage.

Le consultant devra aussi faire preuve de capacité d'écoute, de dialogue, de diplomatie, d'animation, d'esprit d'analyse, de discernement, de synthèse et de bonnes capacités relationnelles.

3.3. Composition du dossier de candidature

Le dossier de candidature sera constitué d'une offre technique et d'une offre financière.

L'offre technique comprendra :

1. Un CV présentant les expériences nécessaires à la conduite de cette mission et les contacts de personnes référentes ;
2. Un document prouvant l'existence légale de la structure juridique du consultant (société, portage salariale, etc.) ;
3. Une méthodologie de travail détaillée décrivant le déroulement de la mission, qui présente la bonne compréhension des présents termes de référence et un plan pour la réalisation de la prestation.

L'offre financière comprendra tous les coûts liés à l'exécution de la prestation : honoraires, déplacement, fournitures et consommables de bureau.

Les dossiers de candidature doivent parvenir au plus tard le **25 février 2022** au bureau de l'ATIBT Congo, à l'adresse suivante :

ATIBT Congo, Immeuble Bolloré Logistique Congo, avenue Felix Eboué, Brazzaville, République du Congo

Ou par email : <mailto:alain.tiotsop@atibt.org>.

3.4. Critères de sélection

L'équipe de consultants sera sélectionnée sur la base du rapport qualité /coût.

Une procédure en deux étapes sera adoptée pour l'évaluation des propositions. L'évaluation technique sera menée en premier, suivie de l'évaluation financière. Les équipes de consultants seront évaluées sur la base d'une grille interne.