



***TERMES DE RÉFÉRENCE POUR L'ÉLABORATION DU PLAN D'AFFAIRES 2027–2030 ET
DE LA STRATÉGIE DE COLLECTE DE FONDS 2027–2030 DE LA FONDATION
BIOGUINÉE (FBG)***

***Opérationnalisation Financière et Mobilisation des Ressources du Plan Stratégique 2026–2030 de la
FBG***

Octobre 2026

1. CONTEXTE ET ANTÉCÉDENTS

La Fondation BioGuinée (FBG) est une organisation caritative enregistrée conformément au droit de l'Angleterre et du Pays de Galles, et légalement reconnue comme organisation d'utilité publique en Guinée-Bissau. Créée en 2011, la FBG est un Fonds Fiduciaire de Conservation (CTF) indépendant dont la mission est de générer des ressources financières permanentes et de mobiliser des partenariats en faveur de la conservation de la biodiversité, du développement communautaire durable et de l'éducation environnementale. En tant qu'institution d'octroi de subventions, la FBG canalise les revenus de la dotation et les fonds de projets vers l'Institut National de la Biodiversité et des Aires Protégées (IBAP) et vers les partenaires communautaires locaux. La FBG est gouvernée par un Conseil d'Administration (appuyé par des sous-comités d'Investissement et d'Examen des Subventions), une Assemblée Générale, un Cercle des Donateurs (regroupant le PRCM, la Fondation Hans Wilsdorf, le FFEM, l'UICN, le PNUD, l'UE, la Banque Mondiale, le Ministère des Pêches, Conservation International et l'IBAP), et un Secrétariat Exécutif. La FBG est membre du réseau CAFÉ.

La dotation de la FBG s'élève actuellement à environ 10 millions d'euros, gérée par la Banque Pictet (Suisse) dans le cadre d'un mandat de préservation du capital. Sur la base des hypothèses actuelles, les revenus de la dotation devraient couvrir environ 30 % des coûts opérationnels annuels du Système National des Aires Protégées (SNAP) et 10 % de son budget total, contre un objectif stratégique d'atteindre 30 % de couverture budgétaire globale d'ici 2030. La FBG vise également à développer des guichets de subvention dédiés pour soutenir les communautés vivant dans les aires protégées et les organisations de la société civile (OSC) travaillant dans la conservation de la biodiversité. Les décaissements annuels de subventions communautaires s'élèvent à 100 000 € en 2025 et à 200 000 USD en 2026. À ce jour, aucune subvention n'a encore été décaissée aux OSC dans le cadre d'une ligne de financement dédiée.

L'IBAP gère le Système National des Aires Protégées (SNAP) de la Guinée-Bissau, qui couvre environ 730 000 ha, y compris l'Archipel des Bijagós (site du patrimoine mondial de l'UNESCO, 2025). La FBG a été conçue pour couvrir progressivement les coûts récurrents du SNAP, en complément du financement gouvernemental et du financement par projets. La consolidation de la capacité de la FBG à générer des revenus est essentielle pour la transition du SNAP d'un modèle dépendant des projets vers un modèle reposant sur des flux de financement récurrents et diversifiés.

Le Plan Stratégique 2026–2030 de la FBG (son premier plan stratégique quinquennal) a été adopté par le Conseil d'Administration en 2026. L'Activité 3.1.1 (Haute Priorité) prévoit l'élaboration d'un Plan d'Affaires quinquennal permettant de fixer des objectifs de capitalisation et d'opérationnaliser financièrement la Stratégie, y compris l'analyse des coûts récurrents de l'IBAP et du SNAP (Activité 1.1.1), la modélisation de scénarios (Activité 1.1.2) et le Cadre de Distribution du Capital (Activité 1.1.3). Parallèlement, l'Axe 3 (Mobilisation des Ressources) exige une Stratégie de Collecte de Fonds actualisée, révisant la Stratégie de Collecte de Fonds de 2021 élaborée par Conservation Capital (avec l'appui de la Fondation MAVIA), afin de l'aligner sur le nouveau Plan Stratégique et sur les objectifs de capitalisation définis par le Plan d'Affaires. Les présents Termes de Référence sont donc émis en vue du recrutement d'un cabinet ou d'un groupement de cabinets qualifié pour réaliser deux missions complémentaires et intégrées : (i) le Plan d'Affaires 2027–2030 de la FBG et (ii) la Stratégie de Collecte de Fonds 2027–2030 actualisée de la FBG.

1.1 Structure de Gouvernance

La FBG fonctionne selon une architecture de gouvernance décentralisée et indépendante :

- **Assemblée Générale** : Composée de trois membres (un de la Guinée-Bissau, deux de la communauté internationale), nommés à vie ou jusqu'à leur retraite. Détient l'autorité de supervision ultime, y compris le pouvoir de dissoudre la Fondation. Se réunit annuellement ou de manière ponctuelle.
- **Conseil d'Administration** : Experts nationaux et internationaux issus des milieux scientifiques, de la société civile, des bailleurs de fonds et du secteur privé. Responsable de la supervision stratégique, de l'approbation du budget et des plans, ainsi que des principales décisions institutionnelles. Se réunit au moins deux fois par an. Les membres du Conseil exercent deux mandats consécutifs de trois ans et peuvent être reconduits après une interruption d'un an.
- **Comité d'Investissement** : Sous-comité du Conseil chargé de superviser la gestion du portefeuille de la dotation, conformément à la Politique d'Investissement approuvée par le Conseil. Appuyé par un Gestionnaire d'Actifs indépendant (actuellement la Banque Pictet, Suisse). Se réunit trimestriellement.

- Comité d'Examen des Subventions : Comité ad hoc constitué pour évaluer les demandes de subvention et émettre des recommandations en vue d'une décision du Conseil. Présidé par un membre du Conseil.
- Cercle des Donateurs : Forum annuel réunissant les partenaires financiers de la FBG, comprenant actuellement le Partenariat Régional pour la Conservation de la Zone Côtière et Marine (PRCM), la Fondation Hans Wilsdorf, l'UICN, le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD), l'Union Européenne, le Ministère des Pêches, Conservation International et l'IBAP. Constitue un mécanisme structuré de coordination entre bailleurs et de dialogue stratégique.
- Secrétariat Exécutif : Bras opérationnel de la FBG, dirigé par un Secrétaire Exécutif, responsable de la gestion quotidienne, de la gestion des subventions, de la collecte de fonds, du reporting financier, de la communication et de l'appui au Conseil.

1.2 Fonds de Dotation et Situation Financière Actuelle

La FBG a progressivement constitué son capital de dotation depuis sa création, atteignant actuellement environ 10 millions d'euros, gérés par la Banque Pictet en Suisse conformément à la Politique d'Investissement de la FBG (principe de préservation du capital/prudence). Un nouvel appel d'offres pour la sélection d'un gestionnaire d'actifs (Objectif 4.1 du Plan Stratégique) est en cours, avec l'objectif de réduire d'au moins 20 % les frais de gestion par rapport au mandat actuel.

Le ratio de coûts opérationnels actuel de la FBG s'élève à 32 % des dépenses annuelles totales (2025). Le Plan Stratégique fixe l'objectif de le ramener à un maximum de 20 %, conformément à la référence sectorielle des CTF de 15 à 20 %, à partir de 2027.

1.3 Le Plan Stratégique 2026–2030 et la Justification d'un Plan d'Affaires

Le Plan Stratégique 2026–2030 de la FBG, adopté par le Conseil d'Administration en 2026, constitue le premier document de planification stratégique quinquennal complet de la FBG – une étape décisive dans l'évolution de la Fondation vers un fonds fiduciaire de conservation pleinement mature. Le Plan Stratégique s'articule autour de six axes stratégiques :

- Axe 1 : Octroi de Subventions (comprenant le financement durable des coûts récurrents de l'IBAP, l'appui aux subventions communautaires et le programme de subventions aux OSC de conservation)
- Axe 2 : Partenariats (approfondissement de la collaboration et développement de nouveaux partenariats institutionnels, gouvernementaux et avec le secteur privé)
- Axe 3 : Mobilisation des Ressources (capitalisation de la dotation, diversification des bailleurs et financement innovant)
- Axe 4 : Cadre d'Investissement (nouveau gestionnaire d'actifs, cadre d'investissement régional et collaboration entre CTF pairs)
- Axe 5 : Développement Institutionnel (politique des ressources humaines, gestion financière, gouvernance, gestion des risques, système de Suivi, Évaluation et Apprentissage)
- Axe 6 : Communication et Visibilité

Si le Plan Stratégique définit les ambitions stratégiques de la FBG et le cadre de résultats pour 2026–2030, il renvoie délibérément la définition d'objectifs financiers détaillés, des projections de capitalisation et d'un cadre de distribution annuel à un Plan d'Affaires dédié. Plus précisément, l'Activité 3.1.1 (Haute Priorité) prévoit l'élaboration du « Plan d'Affaires quinquennal de la FBG et la définition d'objectifs de capitalisation à moyen et long terme pour la dotation ».

Le Plan d'Affaires est également directement lié à trois activités supplémentaires du Plan Stratégique :

- Activité 1.1.1 : Identifier les besoins financiers et les coûts récurrents du SNAP sur la base d'un Plan d'Affaires.
- Activité 1.1.2 : Définir des scénarios de couverture basse et haute concernant les revenus attendus du fonds de dotation.
- Activité 1.1.3 : Élaboration d'un Cadre de Distribution du Capital (CDF).

Les présents Termes de Référence ont été élaborés en vue du recrutement d'un cabinet ou d'un groupement de cabinets qualifié pour élaborer ce Plan d'Affaires et actualiser la Stratégie de Collecte de Fonds de la FBG. Ensemble, ces deux produits intégrés constituent les principaux instruments d'opérationnalisation financière et de mobilisation des ressources du Plan Stratégique 2026–2030 de la FBG. La Stratégie de Collecte de Fonds met en œuvre l'Axe 3 (Mobilisation des Ressources), en actualisant la Stratégie de Collecte de Fonds de 2021 à

la lumière des objectifs de capitalisation définis par le Plan d'Affaires. Le Plan d'Affaires et la Stratégie de Collecte de Fonds couvrent la période 2027–2030, en cohérence avec l'horizon du Plan Stratégique. L'année 2026 sert d'année de référence (réalisations et estimations de clôture), et des projections indicatives seront établies jusqu'en 2035.

2. OBJECTIF ET RÉSULTATS ATTENDUS

2.1 Objectif Général

L'objectif général consiste à produire deux instruments complémentaires, approuvés par le Conseil, qui opérationnalisent conjointement le Plan Stratégique 2026–2030 de la FBG : (A) un Plan d'Affaires 2027–2030 rigoureux, établissant les objectifs de capitalisation de la dotation, concevant un Cadre de Distribution du Capital (CDF) et fournissant un modèle financier multi-scénarios crédible ainsi qu'une feuille de route de mise en œuvre ; et (B) une Stratégie de Collecte de Fonds 2027–2030 actualisée, définissant l'approche de la FBG en matière de mobilisation des ressources, le portefeuille de bailleurs, les options de financement innovant et un plan d'action de collecte de fonds chiffré, aligné sur les objectifs de capitalisation du Plan d'Affaires. La mission est structurée en deux volets de travail intégrés, comprenant les tâches suivantes :

2.2 Mission A – Plan d'Affaires 2027–2030

Tâche A1 – Démarrage et Évaluation Diagnostique

- 1.1. Analyser les états financiers de la FBG (2021–2025, ainsi que les comptes provisoires 2026), les rapports d'investissement, les dossiers de subventions, les politiques de RH et opérationnelles, ainsi que les plans d'affaires de CTF comparables.
- 1.2. Mener 10 à 15 entretiens avec les parties prenantes (Secrétariat Exécutif, membres du Conseil, Comité d'Investissement, Cercle des Donateurs, direction de l'IBAP).
- 1.3. Réaliser une analyse comparative de la FBG avec 3 à 5 CTF du réseau CAFÉ, concernant les niveaux de capitalisation, les ratios de coûts et les taux de décaissement.
- 1.4. Comparer les dispositifs institutionnels de la FBG aux Normes de Pratique de la Conservation Finance Alliance pour les Fonds Fiduciaires de Conservation et identifier les mesures prioritaires de renforcement institutionnel à intégrer dans le Plan d'Affaires.
- 1.5. Identifier les coûts récurrents annuels de l'IBAP/SNAP et le déficit de financement actuel, ainsi que ses implications sur le Plan Stratégique récemment adopté par l'IBAP.
- 1.6. Élaborer une méthodologie transparente pour estimer les besoins de financement du SNAP, en distinguant les dépenses courantes, les coûts récurrents minimaux, les coûts adéquats de gestion des aires protégées, les investissements en capital et les coûts pouvant être financés par la FBG.
- 1.7. Identifier le déficit de financement et les contributions attendues du gouvernement, de la FBG et des partenaires au développement dans chaque scénario.

Tâche A2 – Modèle Financier Intégré 2027–2030

- 2.1. Élaborer un modèle financier intégré sous Excel, couvrant la période 2027–2030 (année de référence 2026), avec des projections indicatives à long terme jusqu'en 2035 afin d'évaluer la viabilité financière. Inclure des scénarios bas, de base et haut, couvrant la performance de la dotation, le financement des bailleurs, les coûts opérationnels, les décaissements de subventions et les besoins de capitalisation.
- 2.2. Inclure des analyses de sensibilité pour les hypothèses clés (rendements des investissements, inflation, performance de la collecte de fonds et besoins de financement du SNAP).
- 2.3. Fournir un modèle entièrement modifiable, accompagné d'une note méthodologique, d'un registre des hypothèses et d'un guide d'utilisation, permettant à la FBG de mettre à jour le modèle de manière autonome.

Tâche A3 – Cadre de Distribution du Capital (CDF)

- 3.1. Définir la méthodologie du taux de décaissement (par exemple, % de la valeur moyenne mobile pluriannuelle de la dotation), conforme au principe de préservation du capital.

- 3.2. Établir les règles d'allocation entre les subventions à l'IBAP, les subventions communautaires et les réserves ; modéliser, année par année, les jalons de couverture des coûts de l'IBAP à partir de la base de référence établie lors du diagnostic (Tâche A1), dans chaque scénario.
- 3.3. Proposer les exigences en matière de réserves et de liquidités, les règles applicables aux distributions exceptionnelles et les procédures d'ajustement des décaissements en période de sous-performance des investissements.
- 3.4. Préparer une Politique de Distribution du Capital et des Réserves, prête à être soumise au Conseil, conforme à la Politique d'Investissement et à la préservation du capital à long terme.

Tâche A4 – Capacité Institutionnelle, Gouvernance et Modèle Opérationnel

- 4.1. Évaluer la capacité institutionnelle de la FBG à mettre en œuvre le Plan Stratégique, le Plan d'Affaires et la Stratégie de Collecte de Fonds, y compris la gouvernance, les effectifs, les contrôles internes, la gestion financière et des subventions, la gestion des risques, les sauvegardes, le suivi et les systèmes de collecte de fonds.
- 4.2. Identifier les lacunes de capacité prioritaires et élaborer un Plan de Renforcement Institutionnel chiffré pour 2027–2030, avec des actions, des responsabilités et des échéances clairement définies.
- 4.3. Analyser la structure des effectifs, les fonctions, la charge de travail et les compétences de la FBG, et proposer un modèle opérationnel adapté, incluant les fonctions à assurer en interne, à externaliser ou à appuyer par le biais de partenariats.
- 4.4. Projeter les coûts opérationnels selon les différents scénarios financiers et recommander des mesures d'efficacité permettant de maintenir une supervision fiduciaire, une gestion des subventions, une collecte de fonds, des sauvegardes et un suivi des résultats adéquats.
- 4.5. Analyser le rôle des organes de gouvernance et de gestion de la FBG dans la supervision et la mise en œuvre des plans, et recommander des améliorations en matière de prise de décision, de reporting et de redevabilité.
- 4.6. Évaluer l'adéquation des systèmes de gestion des subventions de la FBG, y compris les contrôles fiduciaires, les sauvegardes environnementales et sociales, les mécanismes de suivi et de gestion des plaintes, au regard de l'expansion prévue des programmes de subventions communautaires et aux OSC, et recommander des améliorations le cas échéant.

Tâche A5 – Feuille de Route de Mise en Œuvre et Tableau de Bord MEL

- 5.1. Proposer des jalons annuels (2027–2030) alignés sur le Plan Stratégique, ajustés en fonction des risques, avec des points de décision de gouvernance clairement définis.
- 5.2. Définir 5 à 8 KPI du Plan d'Affaires, alignés sur le cadre MEL du Plan Stratégique, incluant les valeurs de référence, les cibles annuelles, les sources de données, la fréquence de reporting et les responsables, accompagnés d'un tableau de bord Excel actualisable pour le suivi trimestriel et annuel.

2.3 Mission B – Stratégie de Collecte de Fonds 2027–2030

Tâche B1 – Revue de la Stratégie de Collecte de Fonds de 2021 et Actualisation de l'Argumentaire de Soutien

- 1.1. Analyser la Stratégie de Collecte de Fonds de 2021 (Conservation Capital) et l'activité de collecte de fonds ultérieure ; évaluer ce qui a été mis en œuvre, les résultats obtenus et les enseignements tirés, et documenter les évolutions du profil institutionnel de la FBG et des relations avec les bailleurs depuis 2021.
- 1.2. Actualiser l'argumentaire de soutien et la proposition de valeur de la FBG en matière de collecte de fonds pour 2027–2030, en cohérence avec les six axes du Plan Stratégique et avec le statut de patrimoine mondial de l'UNESCO des Bijagós (2025).
- 1.3. Définir l'objectif global de collecte de fonds et les cibles pluriannuelles, en cohérence avec les objectifs de capitalisation de la dotation et les scénarios de couverture établis par le Plan d'Affaires (Mission A).

Tâche B2 – Analyse du Paysage des Bailleurs et Portefeuille de Prospects

- 2.1. Analyser le paysage actuel et potentiel des bailleurs, couvrant les bailleurs institutionnels/publics (par exemple, AFD, UE, KfW, Fonds Vert pour le Climat, Banque Mondiale, FFEM, Blue Action Fund, Camões), les fondations privées et le Cercle des Donateurs existant.
- 2.2. Élaborer un portefeuille de bailleurs priorisé, comprenant à la fois une liste longue et une liste restreinte à haute priorité de partenaires financiers potentiels. Pour chaque prospect prioritaire, fournir des profils de bailleurs incluant l'alignement stratégique, le potentiel de financement indicatif, les points d'entrée, le calendrier prévu, la probabilité de succès, la stratégie d'engagement recommandée et les prochaines étapes.
- 2.3. Recommander une approche de segmentation des bailleurs et de fidélisation, y compris le renouvellement et la fidélisation des partenaires actuels du Cercle des Donateurs, ainsi que des modèles types d'engagements de financement (pledges).

Tâche B3 – Mécanismes de Financement Innovants et Diversifiés

- 3.1. Évaluer la faisabilité d'au moins quatre mécanismes de financement innovants (par exemple, REDD+, crédits biodiversité, échanges dette contre nature, paiements pour services écosystémiques et finance bleue), en tenant compte de la faisabilité juridique, des exigences institutionnelles, des coûts de mise en œuvre, du potentiel de revenus attendu, des risques environnementaux et sociaux, et de la capacité de mise en œuvre. Hiérarchiser les options selon des critères clairs de go/no-go et recommander les mécanismes les plus adaptés à la FBG.
- 3.2. Élaborer une approche d'engagement du secteur privé et du tourisme (y compris les Bijagós), visant la mobilisation d'au moins 500 000 € d'ici 2030.

Tâche B4 – Modèle Opérationnel de Collecte de Fonds, Plan d'Action et Cibles

- 4.1. Définir l'infrastructure de collecte de fonds requise : rôles et responsabilités au sein du Secrétariat Exécutif et du Conseil, une approche de base de données de bailleurs/CRM, ainsi que les supports essentiels de collecte de fonds et les outils de suivi du portefeuille.
- 4.2. Produire un Plan d'Action de Collecte de Fonds chiffré et daté, assorti d'un calendrier (2027–2030), de cibles de revenus annuelles par source, des activités clés et des responsables.
- 4.3. Définir 5 à 8 KPI de collecte de fonds, alignés sur le cadre MEL du Plan Stratégique, incluant les valeurs de référence, les cibles annuelles, les sources de données, la fréquence de reporting et les responsables, accompagnés d'un modèle de suivi actualisable et de dispositifs de reporting à la gouvernance.

3. MÉTHODOLOGIE ET CONSULTATIONS DES PARTIES PRENANTES

Le Plan d'Affaires et la Stratégie de Collecte de Fonds seront élaborés selon une approche fondée sur des données probantes, itérative et participative, associant une analyse financière rigoureuse à un engagement structuré des parties prenantes et à une veille sur les bailleurs. La méthodologie sera confirmée dans le Rapport Conjoint de Démarrage et de Diagnostic, avant le début de tout travail analytique substantiel. Les deux volets de travail doivent être développés de manière intégrée : les cibles, le portefeuille et les hypothèses de financement innovant de la Stratégie de Collecte de Fonds doivent se concilier avec les objectifs de capitalisation de la dotation et les scénarios de couverture du modèle financier du Plan d'Affaires. Deux sessions de validation sont obligatoires et couvrent les deux produits : (i) une revue technique à mi-parcours (vers la Semaine 12) avec le Secrétariat Exécutif et le Comité d'Investissement, destinée à valider le modèle financier, les paramètres du CDF et les cibles de collecte de fonds ; et (ii) un Atelier de Validation du Conseil, pour examiner l'Avant-Projet de Plan d'Affaires et l'Avant-Projet de Stratégie de Collecte de Fonds, et entériner les principaux paramètres. Tous les documents doivent être soumis au Secrétaire Exécutif au moins cinq jours ouvrables avant chaque session. Le consultant doit assurer la participation active du personnel concerné de la FBG tout au long de la mission et assurer un transfert pratique de connaissances sur l'utilisation et la mise à jour du modèle financier, du portefeuille et des outils de suivi de la collecte de fonds, ainsi que du tableau de bord MEL. Tous les outils doivent être conçus de manière à pouvoir être maintenus et actualisés de façon autonome par la FBG après l'achèvement de la mission. Le Consultant doit examiner l'expérience internationale pertinente des Fonds Fiduciaires de Conservation matures, notamment au sein du réseau CAFÉ et de fonds environnementaux internationaux comparables, et identifier explicitement les enseignements tirés et les recommandations applicables au contexte de la Guinée-Bissau.

4. LIVRABLES

Cinq livrables obligatoires, répartis entre les deux missions. Tous les documents textuels au format Word modifiable + PDF ; le modèle financier au format Excel. Les livrables sont rédigés en anglais ; les Résumés Exécutifs des documents finaux sont fournis en français et en portugais. La FBG fournit des commentaires écrits dans les délais indiqués ci-dessous ; le consultant soumet une nouvelle version dans un délai de cinq jours ouvrables à compter de la réception.

Livable 1 : Rapport Conjoint de Démarrage et de Diagnostic (Semaine 5)

Plan de travail validé et plan de consultation des parties prenantes / de veille sur les bailleurs ; base de référence de la performance de la dotation ; cartographie des coûts récurrents et du déficit de financement de l'IBAP/SNAP ; analyse comparative du CTF avec 3 à 5 pairs du réseau CAFÉ ; et une revue diagnostique de la Stratégie de Collecte de Fonds de 2021 et du paysage actuel des bailleurs. Examiné par le Secrétaire Exécutif dans un délai de 10 jours ouvrables ; les données financières de référence sont validées en parallèle par le Comité d'Investissement, la Phase 2 démarrant sur la base des données provisoires.

Livable 2 : Modèle Financier du Plan d'Affaires et Cadre de Distribution du Capital (Semaine 10)

Classeur Excel intégré, comprenant des scénarios bas/de base/haut, une analyse de sensibilité et les résultats du CDF, couvrant la méthodologie de décaissement, les règles d'allocation et les jalons de couverture de l'IBAP année par année. Accompagné d'une Note Méthodologique au format Word. Examiné par le Comité d'Investissement dans un délai de 10 jours ouvrables avant la poursuite de la rédaction.

Livable 3 : Avant-Projet de Stratégie de Collecte de Fonds 2027–2030 (Semaine 14)

Avant-projet complet, couvrant l'argumentaire de soutien actualisé, le paysage des bailleurs et le portefeuille priorisé de prospects, l'évaluation du financement innovant, l'approche d'engagement du secteur privé, ainsi qu'un plan d'action de collecte de fonds chiffré, assorti de cibles annuelles et de KPI – l'ensemble des cibles étant conciliées avec le modèle financier du Plan d'Affaires. Soumis au Secrétariat de la FBG pour commentaires consolidés dans un délai de 10 jours ouvrables.

Livable 4 : Avant-Projet de Plan d'Affaires 2027–2030 (Semaine 16)

Document complet, couvrant l'ensemble des domaines de tâches du Plan d'Affaires : narratif du modèle financier, CDF, modèle de personnel et opérationnel, feuille de route de mise en œuvre et tableau de bord MEL, avec renvois croisés à la Stratégie de Collecte de Fonds. Soumis au Secrétariat de la FBG, qui fournit des commentaires consolidés dans un délai de 15 jours ouvrables. Un Atelier de Validation du Conseil, couvrant à la fois l'Avant-Projet de Plan d'Affaires et l'Avant-Projet de Stratégie de Collecte de Fonds, se tient pendant la période d'examen (Semaines 17–19) ; le consultant prépare et soumet l'ensemble des documents de l'atelier au Secrétariat au moins cinq jours ouvrables à l'avance.

Livable 5 : Plan d'Affaires Final et Stratégie de Collecte de Fonds Finale 2027–2030 (Semaine 20)

Versions finales du Plan d'Affaires et de la Stratégie de Collecte de Fonds, intégrant l'ensemble des commentaires issus de la revue, ainsi que le modèle financier Excel final modifiable, le plan d'action de collecte de fonds, le portefeuille de bailleurs et les outils de suivi, le tableau de bord MEL, un guide d'utilisation pour la mise à jour des principaux outils, l'ensemble des fichiers sources modifiables, ainsi que des Résumés Exécutifs en français et en portugais. Le consultant doit également dispenser au moins deux sessions de formation pratique destinées au personnel concerné de la FBG : l'une sur le modèle financier et le Cadre de Distribution du Capital, l'autre sur la gestion et le suivi du portefeuille de collecte de fonds.

5. CALENDRIER INDICATIF ET NIVEAU D'EFFORT

La mission de consultance requiert environ 100 jours de travail, sur une période de 20 semaines (5 mois) à compter de la signature du contrat, délais d'examen par la FBG inclus. L'approbation finale par le Conseil d'Administration relève de la FBG et n'est pas incluse dans ce calendrier. Les phases peuvent se chevaucher

lorsque les dépendances le permettent. Au moins une mission sur le terrain à Bissau est obligatoire au cours de la Phase 1.

Phase	Tâches Principales	Jours	Calendrier
Phase 1 – Démarrage et Diagnostic Conjoint	Revue documentaire ; entretiens avec les parties prenantes ; analyse des coûts de l'IBAP ; base de référence de la dotation ; analyse comparative des CTF ; revue de la Stratégie de Collecte de Fonds de 2021 et du paysage des bailleurs ; Rapport de Démarrage	22	Semaines 1–5
Phase 2 – Modélisation Financière du Plan d’Affaires	Modèle financier 2027–2030 (bas/base/haut) ; analyse de sensibilité ; Cadre de Distribution du Capital ; revue par le Comité d'Investissement	22	Semaines 6–10
Phase 3 – Élaboration de la Stratégie de Collecte de Fonds	Argumentaire de soutien actualisé ; paysage des bailleurs et portefeuille de prospects ; évaluation du financement innovant ; plan d'action et cibles de collecte de fonds ; Avant-Projet de Stratégie de Collecte de Fonds	22	Semaines 9–14
Phase 4 – Rédaction et Intégration du Plan d’Affaires	Modèle de personnel/opérationnel ; feuille de route de mise en œuvre ; tableau de bord MEL ; Avant-Projet de Plan d’Affaires	18	Semaines 12–16
Phase 5 – Validation et Finalisation	Atelier de Validation du Conseil ; Plan d’Affaires final ; Stratégie de Collecte de Fonds finale ; Résumés Exécutifs (FR/PT) ; modèle Excel final ; sessions de formation	16	Semaines 17–20
Coordination et Réunions	Appels de liaison avec la FBG ; reporting ; coordination administrative continue		Continu
TOTAL		100	20 semaines (5 mois)

6. PROFIL ET QUALIFICATIONS DU CONSULTANT

La mission doit être réalisée par une équipe pluridisciplinaire combinant une expertise en fonds fiduciaires de conservation, en modélisation financière, en politique d'investissement et en collecte de fonds/mobilisation des ressources. Un consultant principal clairement identifié doit diriger personnellement l'ensemble du travail analytique et des livrables destinés au client. Qualifications obligatoires (consultant principal et équipe) :

- Diplôme de master ou supérieur en finance, économie, finance de la conservation, administration des affaires ou domaine connexe.
- Minimum de 10 ans d'expérience en finance de la conservation ou en gestion financière institutionnelle.
- Au moins 3 références vérifiables portant sur des plans d'affaires, des stratégies financières ou des stratégies de collecte de fonds élaborées pour des CTF ou des fonds environnementaux comparables, incluant la modélisation multi-scénarios, la conception de cadres de distribution et le développement de portefeuilles de bailleurs.
- Compétences avancées en modélisation financière sous Excel (analyse de scénarios, analyse de sensibilité) ; des exemples de réalisations sont exigés.
- Connaissance approfondie de la gouvernance des CTF, de la politique d'investissement et des cadres de distribution (réseau CAFÉ, normes de la CFA).
- Expérience avérée dans la conception de stratégies de collecte de fonds ou de mobilisation des ressources pour des CTF ou des fonds environnementaux comparables, incluant le développement de portefeuilles de bailleurs, la veille sur les bailleurs et les instruments de financement innovants.
- Maîtrise professionnelle complète de l'anglais ou français.

Souhaitable : Expérience en Afrique de l'Ouest ou en Afrique lusophone ; connaissance de l'IBAP/SNAP ; maîtrise du français et/ou du portugais ; familiarité avec la REDD+, les PSE ou les crédits biodiversité.

Tout conflit d'intérêts avec le gestionnaire d'actifs de la FBG ou avec des prestataires actifs doit être divulgué.

7. DOSSIER DE CANDIDATURE ET PROCÉDURE DE SOUMISSION

Les candidats intéressés doivent envoyer leurs dossiers à l'unité de coordination du projet WACA ResIP 2 GB, sise à Avenida Osvaldo Vieira, Casa N° 10, Bissau, à l'intention de son Coordonnateur National, Monsieur Leonildo Alves Cardoso, ou par courrier électronique : samuelfernandesspmwaca@gmail.com avec copie à : leonildocardoso@hotmail.com au plus tard le 22 octobre 2026 à 16 heures 30 minutes, heure de Bissau.

En cas de sélection après évaluation des manifestations d'intérêts, le cabinet ou groupement de cabinets le mieux qualifié sera invité à présenter une proposition technique et financière de la manière suivante :

(a) Proposition Technique (max. 15 pages, annexes non comprises) :

- Lettre de motivation (max. 2 pages) : compréhension de la mission et capacité de mise en œuvre.
- Approche technique et méthodologie (max. 8 pages) : approche des deux missions et des neuf domaines de tâches (A1–A5 et B1–B4), méthodologie de modélisation financière et de collecte de fonds, et plan de consultation des parties prenantes.
- Plan de travail proposé, avec calendrier (sous forme de tableau).
- CV du consultant principal et des membres de l'équipe (max. 4 pages chacun, en annexe).
- Trois exemples de missions similaires, avec les contacts de référence des clients, incluant au moins une mission de plan d'affaires ou de modélisation financière et au moins une mission de collecte de fonds ou de mobilisation des ressources.

(b) Proposition Financière (en annexe séparée) :

- Taux journalier(s) en euros ; nombre de jours par phase ; dépenses remboursables (y compris les déplacements sur le terrain à Bissau) ; total général toutes taxes comprises.

(c) Pièces Justificatives :

- Diplôme(s) pertinent(s) le(s) plus élevé(s) ; certificat d'immatriculation de l'entreprise (le cas échéant).

Les manifestations d'intérêt et propositions ne peuvent être soumises qu'en français ou en anglais. Les candidatures incomplètes ou soumises hors délai pourront être disqualifiées. L'UGP WACA ResIP 2 GB se réserve le droit de ne sélectionner aucun candidat et d'annuler la présente procédure de passation de marché à tout moment, sans encourir de responsabilité.

8. MÉTHODE DE SÉLECTION ET CRITÈRES D'ÉVALUATION

Le consultant sera sélectionné selon la méthode de **Sélection fondée sur les Qualifications des Consultants (SQC)**, en accord avec les procédures définies dans les **Règlements de Passation de Marchés pour les Emprunteurs sollicitant le Financement de Projets d'Investissement (FPI) pour les Fournitures, Travaux, Services autres que les services de Consultants, et Services de Consultants** (septième édition, septembre 2025), qui sont applicables. Les manifestations d'intérêt sont évaluées selon les critères et la notation définis dans l'AMI (30 points pour l'organisation et la capacité technique et de gestion ; 70 points pour les expériences similaires). Le cabinet ou groupement le mieux classé est invité à soumettre une proposition technique et financière, puis à négocier le contrat.

**ANÚNCIO DE CONCURSO – Ref^a AN/006/outubro/WACA-ResIP 2
GB/SQC/2026**

**AVIS DE MANIFESTATION D'INTÉRÊT POUR LA SÉLECTION D'UN
CABINET OU GROUPEMENT POUR *L'ÉLABORATION DU PLAN
D'AFFAIRES 2027–2030 ET DE LA STRATÉGIE DE COLLECTE DE FONDS
2027–2030 DE LA FONDATION BIOGUINÉE (FBG)***

I. Contexte

Comme dans d'autres pays d'Afrique de l'Ouest, en Guinée-Bissau, la dégradation des ressources et des écosystèmes côtiers s'accélère en raison de la pression démographique croissante sur la côte et du changement climatique. La détérioration de la côte entraîne une perte significative et potentiellement irréversible d'écosystèmes critiques tels que les plages, les systèmes dunaires et les mangroves, qui fournissent d'importants services environnementaux, sociaux et de protection de la côte (moyens de subsistance et ressources naturelles, nourriture, protection contre l'érosion et la submersion). Ainsi, le Gouvernement de la Guinée-Bissau a demandé et obtenu un appui technique et financier de la Banque Mondiale pour la mise en œuvre du Projet d'Investissement pour la Résilience Côtière en Afrique Occidentale – Guinée-Bissau (WACA ResIP 2 GB). **Dans ce cadre, le projet appuie la Fondation BioGuinée (FBG) dans l'élaboration de ses instruments de financement durable de la conservation. Voir les Termes de Référence (TDR) pour plus de détails.**

II. OBJECTIF

L'objectif de cette manifestation d'Intérêt est de sélectionner un cabinet ou un groupement pour *l'élaboration du plan d'affaires 2027–2030 et de la stratégie de collecte de fonds 2027–2030 de la Fondation BioGuinée (FBG)*. Trouvez plus de détails dans les termes de référence.

III. INVITATION

L'unité de gestion du WACA ResIP 2 GB (UGP WACA ResIP 2 GB), invite les firmes de consultants (« Consultants ») admissibles à manifester leur intérêt à fournir les services décrits ci-dessus. Les consultants intéressés doivent fournir les informations démontrant qu'ils possèdent les qualifications requises et une expérience pertinente.

Il est porté à l'attention des consultants que les dispositions relatives aux règles de la Banque mondiale en matière de conflit d'intérêts telles que décrites dans les paragraphes 3.14 et suivants du « **Règlement de Passation des Marchés pour les Emprunteurs sollicitant le Financement de Projets d'Investissement (FPI)** », septième édition, septembre 2025, sont applicables.

IV. PROFIL DU CONSULTANT

Être un cabinet ou un groupement de cabinets pluridisciplinaires combinant une expertise en fonds fiduciaires de conservation, en modélisation financière, en politique d'investissement et en collecte de fonds/mobilisation des ressources. **(Plus de détails dans les TDR sur le profil du cabinet).**

V. MÉTHODE DE SÉLECTION

Le consultant sera sélectionné selon la méthode de **Sélection fondée sur les Qualifications des Consultants (SQC)**, en accord avec les procédures définies dans les Règlements de Passation de

Marchés pour les Emprunteurs sollicitant le Financement de Projets d'Investissement (FPI) pour les Fournitures, Travaux, Services autres que les services de Consultants, et Services de Consultants (septième édition, septembre 2025), qui sont applicables. Le cabinet ou groupement le mieux qualifié sera invité à soumettre une proposition technique et financière, puis à négocier le contrat.

Les consultants intéressés doivent :

- Justifier de leur expérience dans l'exécution de missions similaires au moyen **d'attestations de bonne fin d'exécution ou d'attestations de capacité technique (Certificate of completion)**. Seules les expériences spécifiques, pleinement justifiées par les documents cités ci-dessus, seront prises en compte.
- Énumérer les références en indiquant : **la description de la mission, le montant, l'année d'exécution, la durée, le pays, l'entité ou le bailleur de fonds responsable du financement, le rôle du consultant de conseil dans la mission (participation en tant que consultant unique, chef de file d'un groupement ou membre d'un groupement), etc.**
- Fournir des informations sur l'organisation technique et capacité de gestion (**capacité managériale**), c'est-à-dire de la disponibilité du personnel clé et du personnel nécessaire à l'exécution de la mission, et de la preuve que le cabinet ou les membres du groupement sont légalement constitués et reconnus. Présenter le profil et le statut juridique du consultant, y compris les documents administratifs. Un système de gestion de la qualité certifié (ISO ou équivalent) constitue un atout.

Les instructions ci-dessous sont obligatoires aux fins de l'évaluation et de la sélection ; leur non-respect peut entraîner l'élimination de la candidature.

L'évaluation portera exclusivement sur les 10 dernières années d'expérience des cabinets/entreprises, c'est-à-dire de **janvier 2016 au 31 décembre 2025, et pourra s'étendre jusqu'au 22 octobre 2026**. Ne pas inclure les missions antérieures à 2016.

Une activité ou mission spécifique décrite doit être immédiatement accompagnée de la preuve de son exécution satisfaisante (**attestation de bonne fin d'exécution**), en regard de celle-ci, ou bien cette preuve doit figurer sur la page suivante, ou sur la page suivant le tableau descriptif de l'expérience similaire ou spécifique. **Les cabinets qui n'ont pas respecté les exigences en termes d'organisation de dossier pourront voir leurs manifestations d'intérêt déclarées non conformes et rejetées.**

Une notation sur 100 points sera utilisée pour évaluer les cabinets, dont **30 points pour l'organisation, la capacité technique et de gestion (structure organisationnelle et système de gestion de la qualité), et 70 points pour les expériences similaires**. Seuls les consultants obtenant un score supérieur ou égal à 70 points seront considérés comme qualifiés ; le mieux classé sera invité à soumettre une proposition.

Les contrats, rapports de mission et de validation, les mails, les factures, les reçus, etc., ne constituent pas un document justificatif de bonne fin d'exécution d'une mission similaire. Pour les missions réalisées pour des fondations ou bailleurs n'émettant pas d'attestation de bonne fin, une lettre de référence signée par le client est acceptée.

VI. DÉPÔT DES MANIFESTATIONS D'INTÉRÊTS

Les candidats intéressés doivent envoyer leurs dossiers à l'unité de coordination du projet WACA ResIP 2 GB, sise à Avenida Osvaldo Vieira, Casa N° 10, Bissau, à l'intention de son Coordonnateur National, Monsieur Leonildo Alves Cardoso, ou par courrier électronique : samuelfernandesspmwaca@gmail.com avec copie à : leonildocardoso@hotmail.com au plus tard le **22 octobre 2026 à 16 heures 30 minutes, heure de Bissau**.

Les manifestations d'intérêt ne peuvent être envoyées que de la manière suivante :

✓ Courriels électroniques : samuelfernandesspmwaca@gmail.com avec copie à leonildocardoso@hotmail.com : avec comme objet « **MANIFESTATION D'INTÉRÊTS POUR LA SÉLECTION D'UN CABINET OU GROUPEMENT POUR L'ÉLABORATION DU PLAN D'AFFAIRES 2027–2030 ET DE LA STRATÉGIE DE COLLECTE DE FONDS 2027–2030 DE LA FONDATION BIOGUINÉE (FBG)** ».

Les manifestations d'intérêt doivent être envoyées par courriel électronique au plus tard le 22 octobre 2026 à 16 heures 30 minutes, heure de Bissau.

VII. INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES

Les consultants intéressés peuvent obtenir des informations supplémentaires au sujet des documents de référence à l'adresse ci-dessous : samuelfernandesspmwaca@gmail.com ou en se rendant au service administratif du projet WACA ResIP 2 GB dans son UP, sis à Avenida Dom Settimio Arturo Ferrazzetta, Caixa Postal N° 70, Guinée-Bissau, Bissau, de 9 heures à 15 heures 00 minutes, heure de Bissau, du lundi au vendredi.

Le Coordonnateur National

Leonildo Alves Cardoso