



Termes de Référence

« AUDIT INSTITUTIONNEL DE LA FONDATION POUR LE TRI-NATIONAL DE LA SANGHA (FTNS) »

1. Présentation de la FTNS

La « Fondation pour le Tri-National de la Sangha » (FTNS) est créée 2007 pour assurer un soutien au financement durable des aires protégées. Il s'agit d'un fonds fiduciaire pour l'environnement avec pour objectif de contribuer au financement à long terme des activités de conservation, d'écodéveloppement et de coopération transfrontalière au sein du complexe.

Le Fonds a bénéficié de l'appui financier de la Coopération allemande via la KfW et de l'AFD ; les ONGs internationales WWF et WCS étaient impliquées dans sa mise en place et sont représentées dans le CA, à l'instar des gouvernements et la société civile des trois pays. Le fonds de dotation est capitalisé à hauteur de 58,6 millions d'euros avec une valeur actuelle de 63,4 millions (fin décembre 2022), placée sur les marchés financiers et gérés par des gestionnaires de portefeuille professionnels.

La FTNS appuie les opérations des parcs à travers deux mécanismes : les revenus de son fonds de dotation qui sont des revenus générés par le capital investi dans les marchés financiers et qui servent à financer les charges récurrentes de la conservation des trois Aires Protégées de la Tri-National de la Sangha (TNS), et les fonds d'amortissement qui sont des appuis ponctuels de partenaires financiers destinés prioritairement à l'amélioration des infrastructures de base des parcs.

La FTNS dispose d'un plan stratégique de développement qui précise sa vision, ses missions et ses objectifs à long terme.

La gouvernance de la Fondation comprend : une Assemblée générale, un Conseil d'Administration (avec des comités techniques dont le Comité d'Investissement) et un Bureau Exécutif (BE).

2. Contexte et justification de la mission d'audit

La mission consiste en la réalisation d'un « audit institutionnel et de performance de la Fondation pour le Tri-National de la Sangha (FTNS) ».

Dans sa résolution 2022.32, le Conseil d'Administration (CA) du Fonds a estimé qu'après plus de quinze (15) années d'existence de la FTNS, il devenait impérieux de faire un bilan d'étape afin de tirer les leçons de l'expérience de ses activités et de se projeter vers l'avenir.

Il s'agira donc d'effectuer un audit institutionnel et organisationnel de la FTNS, de ses organes de gouvernance et de la réalisation de ses objectifs stratégiques. Cet audit est une étape importante, notamment pour la préparation de la nouvelle phase d'appui de la Coopération allemande à travers la KfW. Son importance est également due à la performance divergente

des AP financées ainsi que la coopération à améliorer entre le Bureau Exécutif (BE) et l'Assistance Technique (AT).

L'audit sera à la fois stratégique, opérationnel, rétrospectif et prospectif. La période de référence pour la partie rétrospective couvre les sept (7) dernières années (il y a eu des évaluations de la FTNS en 2011 et 2015).

Il est particulièrement attendu de cet audit de fournir des éléments d'analyse et des propositions d'action pour une amélioration du fonctionnement des Organes de la FTNS (Assemblée générale, Conseil d'administration, Bureau Exécutif). Cela comprend le manuel des opérations et des procédures administratives et son application, y inclut les services externes de la comptabilité ainsi que les relations du BE avec le conseil d'administration, la KfW, les aires protégées appuyées et les opérateurs qui les accompagnent (WCS Congo, WWF RCA et WWF Cameroun), ainsi que l'AT.

3. Objet de la mission

3.1. Objectifs de la mission et Finalités

L'objectif principal de la mission est de donner une appréciation justifiée du système de gestion et de gouvernance de la Fondation, ainsi que de fournir une analyse stratégique du fonctionnement et des résultats enregistrés par la FTNS, en vue d'améliorer la performance du dispositif.

Le résultat de cet audit institutionnel devra aussi contribuer d'élever la FTNS au niveau des standards de gestion reconnus internationalement d'un fonds fiduciaire de la conservation capable d'attirer des financements complémentaires substantiels, et de les gérer de manière transparente et rigoureuse.

Il est attendu des recommandations claires concernant le manuel des opérations et des procédures administratives et leur application, le fonctionnement des organes de la FTNS (Assemblée générale, Conseil d'Administration, BE) ainsi que ses relations avec la KfW, les services de conservation et les unités de gestion des aires protégées appuyées ; le cabinet comptable ARC, l'AT, ainsi que d'autres aspects qui auront attiré l'attention de l'audit.

3.2. Etendue du Travail

De façon spécifique, l'évaluation devra couvrir au moins les domaines suivants :

- L'analyse de l'environnement interne et externe ;
- L'adéquation de l'organisation/dispositif dans sa conception et son fonctionnement, avec les objectifs et missions de la FTNS ;
- L'évaluation de la gouvernance et de la performance, notamment la pertinence et l'efficacité du soutien des organes de gouvernance au fonctionnement de l'organisation ;
- L'évaluation de l'efficacité et de l'efficience de la structure du système du contrôle interne et des audits externes se référant aux besoins d'amélioration communiqués par la KfW,
- L'appréciation de la capacité de l'organisation à préparer des rapports financiers fiables, maintenir une comptabilité exhaustive de toutes les transactions, et sauvegarder les actifs ;

- L'évaluation des procédures de gestion financière et comptables de la Direction Exécutive ;
- L'évaluation des procédures de gestion des subventions aux aires protégées.
- L'évaluation de la politique et le système de gestion environnementale et sociale
- L'évaluation de l'utilisation des subventions 2015-2022
- L'évaluation de la capacité stratégique et opérationnelle de l'organisation, en ce qui concerne (i) les différents objectifs statutaires de la FTNS ainsi que (ii) le dispositif et les outils de gestion dans les domaines de (1) la gestion des risques, (2) la gestion des conflits d'intérêts, (3) la gestion des successions des responsables, (4) la communication interne et externe, (5) la gestion des relations avec des bailleurs de fonds institutionnels et (6) l'acquisition des fonds auprès de nouveaux potentiels donateurs.
- L'identification de lacunes éventuelles dans l'adéquation des statuts juridiques actuels et du domicile juridique (UK) avec les besoins et évolutions futurs de la FTNS, et de la législation anglaise

L'évaluation doit se baser sur l'analyse des documents mis à disposition ainsi que sur des entretiens avec des acteurs de la COMIFAC, les Ministères sectoriels des pays de la TNS, les administrateurs de la FTNS, le personnel du BE, l'AT, les gestionnaires du TNS (Conservateurs des trois parcs et responsables du WWF et WCS) entre autres qui **doivent être menés en personne.**

Les documents suivants seront mis à la disposition des consultants :

- Les statuts et/ documents officiels de la FTNS ;
- Les conventions de financement des projets ;
- Le Plan stratégique de la FTNS ;
- Les manuels de procédure ;
- Les rapports du Conseiller en Investissement ;
- Les rapports d'audit statutaires (Cabinet Wilkins & Azets) ;
- Les rapports d'audit financiers annuels des parcs et du Bureau Exécutif ;
- Les rapports de l'assistance technique et du BE ;
- Les documents des stratégies nationales des pays de la TNS qui traitent des questions de forêt et environnement.

4. Références pour la mission

La mission sera effectuée dans le respect des principes de standards et normes de qualité applicables aux missions d'audit organisationnel et d'évaluation de nature comparable.

Les normes de référence préconisées sont :

- Normes de Pratique à l'intention des Fonds Fiduciaires pour la Conservation (FFC) édictés en 2013 par la Conservation Finance Alliance (CFA), notamment son annexe « Liste de contrôle des normes à prendre en considération lors de la création d'un FFC » (jointe aux présents TDRS en version française avec indication de la source pour la version originale anglaise). Les trois des six volets couverts par ces normes relevant pour la mission sont :
 - la gouvernance,
 - les opérations,
 - l'administration.
- Les Normes d'Evaluation du CAD de l'OCDE dans leur version récemment révisée, serviront de référence pour les aspects non couverts par les normes CFA.

5. Livrables attendus

Au terme de la mission, les consultants devront remettre au Conseil d'Administration de la FTNS un rapport détaillé sur les résultats de l'audit institutionnel et de performance, ainsi que les recommandations pour résoudre les problèmes identifiés et améliorer la performance.

Le rapport doit contenir au minimum :

- (a) L'analyse du dispositif organisationnel, de la gouvernance et du fonctionnement des organes de gouvernance ;
- (b) L'analyse du dispositif et du fonctionnement de la gestion opérationnelle et administrative du BE avec le personnel externe pour la comptabilité et l'AT;
- (c) L'analyse des relations entre la Fondation et les Ministères sectoriels des pays de la TNS ;
- (d) L'état des lieux actuels des rapports de la FTNS avec les partenaires stratégiques que sont : les parcs, la KFW, le WWF, le WCS;
- (e) La revue de la stratégie et l'analyse de la feuille de route du plan stratégique ainsi que le plan de travail du bureau exécutif;
- (f) L'évaluation des prestations et, le cas échéant, l'analyse de l'utilisation des subventions et de la mise en œuvre des projets dans les aires protégées par les organes de gestion des aires protégées bénéficiaires des subventions ;
- (g) L'analyse des systèmes centraux stratégiques :
 - 1. de communication interne et externe;
 - 2. de gestion des conflits d'intérêts ;
 - 3. de gestion des risques (une analyse du registre des risques) ;
 - 4. de gestion des successions des responsables ;
 - 5. de gestion des relations avec les trois aires protégées appuyées ;
 - 6. d'acquisition des fonds auprès des nouveaux donateurs
- (h) Des recommandations concrètes et pertinentes pour adresser les points soulevés ;
- (i) Des actions précises pour la mise à jour du manuel des Procédures Administratives et Comptables;
- (j) Des recommandations pour améliorer l'ensemble des textes de référence le cas échéant.

Tous les rapports sont à livrer sous forme de fichier en format MS-Word, accompagnés d'un résumé exécutif, au comité restreint mis en place par le CA de la FTNS pour cet audit.

6. Principales étapes et calendrier prévisionnel de la mission

Au lancement de la mission, le Consultant devra solliciter auprès du BE de la FTNS tout détail, information ou document nécessaire pour l'exercice de sa mission.

Une réunion de cadrage sera organisée au début de la mission, dont l'objet sera une bonne compréhension du périmètre et des modalités de contrôle de la mission.

Le consultant assurera tout au long de la mission un échange et une communication très étroite avec le BE de la FTNS.

7. Méthodologie

Le consultant sera recruté par appel d'offres ouvert, sur la base de ses offres technique et financière, présentées dans deux enveloppes différentes. Le consultant devra travailler en étroite collaboration avec le Bureau exécutif de la FTNS, le Conseil d'Administration, les responsables des parcs, la KFW.

8. Durée de la Mission

La durée de la mission est de 60 jours/hommes (personnel clé et personnel de soutien) à partir de la signature et de la notification du contrat.

9. Qualifications et expériences du consultant

L'audit sera conduit par une personne morale. Les cabinets ayant réalisé des missions de quelque nature que ce soit auprès de la FTNS au cours de la période couverte par le présent audit sont exclus.

Le personnel clé devra comprendre :

1- Un expert principal, chef de mission se prévalant des qualifications suivantes :

- Expert en développement institutionnel et organisationnel titulaire d'un diplôme équivalent à BAC+5 en droit, management des institutions, gestions des projets,... avec au moins quinze (15) ans d'expérience soit dans l'audit, soit dans le contrôle interne, soit dans le conseil en organisation, soit dans la gestion des projets en lien avec les fonds fiduciaires, soit dans des institutions internationales ou sous-régionales.
- Au moins 3 expériences dans la conduite de missions similaires ou dans l'élaboration de manuel de procédures.
- Expériences souhaitées dans les pays d'Afrique Occidentale et Centrale ou d'autres pays en voie de développement.
- Avoir mené un ou plusieurs audits institutionnels/organisationnels au sein d'une organisation publique ou privée.
- Parfaite connaissance du français. Une connaissance opérationnelle de l'anglais constitue un avantage.

2- Un consultant senior ayant pour objet d'appuyer l'expert principal dans la première phase de la mission afin de collecter et d'analyser l'ensemble des données disponibles présentant des qualifications suivantes :

- Diplôme de niveau BAC+5 en management, droit ou sciences sociales ;
- Parfaite connaissance du français; une connaissance opérationnelle de l'anglais constitue un avantage ;
- Expérience de gestion de projets dans une ou plusieurs organisation(s) multiculturelle(s) ou entreprises privées spécialisées dans les Réformes Institutionnelles d'Administration Publique ou Parapublique ;
- Au minimum cinq ans (5 ans) d'expérience professionnelle dans la mise en œuvre ou l'évaluation des projets de réorganisation ou de restructuration publiques, renforcement des capacités de gestion au niveau management et ressources humaines ;
- Expérience au niveau international ;

- Expérience approfondie dans la collecte et analyse de données dans des projets de renforcement des capacités, ressources humaines et audit institutionnel/organisationnel.

10. Candidatures

Dépôt de candidatures : les candidatures sont à déposer à l'adresse suivante : Fondation pour le Tri-national de la Sangha, BP 35372 Yaoundé-Cameroun ; Tél : 237.698 30 45 33

Elles doivent inclure :

- Un CV comportant des références pertinentes (structure, nom et fonction, coordonnées,...) ;
- Une note technique présentant la méthodologie, le calendrier de réalisation des activités, etc.
- Une proposition financière.

11. Barème de notation

<u>Dossier de candidature</u>	<u>Points</u>
Présentation du dossier de candidature	5
<u>Références du cabinet et des consultants</u>	
Références du cabinet dans des missions similaires (à justifier par des contrats et des PV de réception)	20
Références et expériences du personnel clé dans des projets similaires + (connaissance des procédures et exigences des bailleurs institutionnels)	30
<u>Compréhension de la mission</u>	
Compréhension des TDR	10
Méthodologie	25
<u>Planification</u>	10
<u>Total</u>	100

NB : L'ouverture de l'offre financière d'un candidat est conditionnée par l'obtention d'une note technique minimale de 80 points.