



Termes de Référence pour le recrutement d'un Consultant chargé de la mise en Place du Système de Gestion de la Performance de la FTNS

1. Contexte

Dans le cadre de la mise en œuvre des engagements pris dans la Déclaration de Yaoundé sur les forêts (mars 1999) et l'Accord de coopération relatif au Tri-national de la Sangha (TNS) signé en décembre 2000, les gouvernements du Cameroun, de la République Centrafricaine et du Congo se sont engagés à gérer de manière concertée leurs écosystèmes forestiers transfrontaliers. Le complexe transfrontalier du Tri-national de la Sangha s'étend sur une superficie de 4,4 millions d'hectares, incluant trois aires protégées contiguës et plusieurs concessions forestières engagées dans une démarche de gestion durable. En raison de ses valeurs bioécologiques exceptionnelles, il a été inscrit au patrimoine mondial de l'humanité en juillet 2012.

La Fondation pour le Tri-national de la Sangha (FTNS), créée en 2007, est une institution financière majeure soutenant la dynamique de conservation et de gestion durable de la biodiversité dans ce complexe transfrontalier. Suite à une mission d'audit institutionnel et de performance menée en 2024, des réformes de gouvernance ont été décidées pour améliorer la performance de la FTNS. La mise en place d'un système de gestion de la performance est désormais une priorité stratégique afin de mieux répondre aux objectifs du plan stratégique 2021-2030.

2. Objectifs de la Mission

Dans le cadre de la mise en œuvre de la Résolution 2025.04, la FTNS sollicite les services d'un consultant pour l'accompagner dans la création et la mise en place d'un système de gestion de la performance, qui devra :

- i. **Analyser et reformuler les objectifs du plan stratégique de la FTNS**
 - Identifier et évaluer les objectifs actuels pour s'assurer qu'ils sont mesurables, réalisables et alignés avec les priorités de la FTNS.
 - Reformuler certains objectifs si nécessaire pour garantir leur pertinence et leur faisabilité dans le cadre du suivi des principaux axes stratégiques de la FTNS.

- ii. **Définir les processus et procédures nécessaires pour l'accomplissement des missions de la FTNS**
 - Élaborer des processus et des procédures adaptés à chaque mission de la FTNS, en tenant compte des spécificités des différents champs d'intervention.
- iii. **Proposer un cadre institutionnel de pilotage de la performance**
 - Définir une structure de gouvernance claire pour la gestion de la performance, incluant les acteurs clés, les rôles et responsabilités, et les mécanismes de suivi et d'évaluation.
 - Assurer la cohérence du cadre de pilotage avec les réformes de gouvernance récentes et le plan stratégique.
- iv. **Définir des objectifs spécifiques pour le développement du tourisme durable dans le TNS**
 - Identifier et proposer des indicateurs clairs pour mesurer l'impact des activités de tourisme durable dans le TNS, en tenant compte des enjeux environnementaux et sociaux de la région.
- v. **Analyser et améliorer la base de données de suivi et d'évaluation des axes stratégiques**
 - Évaluer l'efficacité du système de suivi et d'évaluation actuel.
 - Proposer des améliorations pour renforcer la collecte de données et l'analyse des résultats au sein de la FTNS, et pour faciliter l'intégration des données dans la prise de décision stratégique.

3. Livrables attendus

Le consultant devra remettre les livrables suivants :

- i. Un **rapport d'analyse** des objectifs actuels du plan stratégique avec des recommandations pour les reformuler si nécessaire.
- ii. Un **cadre de gestion de la performance** détaillant les processus, les procédures et les indicateurs de performance pour chaque mission de la FTNS.
- iii. Un **cadre institutionnel de pilotage de la performance** décrivant les structures de gouvernance et les responsabilités des acteurs clés dans la gestion de la performance.
- iv. Une **proposition d'indicateurs de performance** pour mesurer l'impact des activités de tourisme durable dans le TNS.
- v. Un **rapport d'évaluation et de proposition de mise à jour** de la base de données de suivi et d'évaluation des activités stratégiques de la FTNS.

- vi. Un **rapport final** reprenant les principaux résultats de la mission et les recommandations clés.

4. Méthodologie

La mission sera conduite en plusieurs étapes, comprenant :

i. Phase de diagnostic

- Revue des documents internes existants (plan stratégique, rapports d'audit, procédures internes, etc.).
- Interviews et consultations avec les parties prenantes clés (direction, responsables RH, responsables de programme, partenaires externes).
- Analyse des systèmes actuels de gestion de la performance et de suivi-évaluation.

ii. Phase de proposition

- Élaboration de recommandations sur la base des analyses réalisées.
- Présentation du cadre de gestion de la performance et des procédures associées pour validation par le Conseil d'Administration lors de la session de mai 2026.

iii. Phase de mise en œuvre

- Accompagnement à l'intégration des recommandations dans les pratiques de la FTNS.
- Formation du personnel et des responsables sur le nouveau système et les processus associés.

5. Durée de la Mission

La mission est prévue pour une durée maximale de **45 jours** et s'étendra sur la période de 15 avril au 15 juin 2026.

6. Profil du Consultant

Le consultant ou le cabinet devra répondre aux critères suivants :

- Expérience avérée dans la mise en place de systèmes de gestion de la performance, idéalement dans le secteur de la conservation et du développement durable.
- Connaissance des processus de gestion stratégique et de suivi-évaluation dans le contexte des institutions internationales ou des organisations à but non lucratif.

- Compétences en gestion de projet et en gouvernance, avec une capacité à travailler avec des équipes multidisciplinaires.
- Expertise en analyse des systèmes de données et en développement d'indicateurs de performance.

7. Soumission des Offres

Les consultants intéressés par cette mission devront soumettre leur offre technique et financière suivant les modalités suivantes :

1. Offre technique

L'offre technique devra comporter les éléments suivants :

- Une **description détaillée de la méthodologie** proposée pour mener la mission, y compris les étapes, les outils et les processus envisagés.
- Une **proposition d'un plan de travail** précisant les activités à réaliser pour chaque phase de la mission, ainsi que les délais associés.
- Une **présentation des qualifications et de l'expérience du consultant** (ou de l'équipe de consultants), y compris des exemples de missions similaires menées.
- **Les références** de précédents projets dans le domaine de la gestion de la performance des organisations.

2. Offre financière

L'offre financière devra préciser :

- Les **honoraires du consultant** ou de l'équipe de consultants pour chaque phase de la mission, y compris les détails sur la facturation et les conditions de paiement.
- **Les frais annexes**, le cas échéant (déplacements, matériels, etc.).
- Le **montant total** proposé pour la mission.

Les offres doivent être envoyées à secretariatftns@fondationtns.org au plus tard le **30 mars 2026 à 12h00**. Chaque document doit contenir un mot de passe à l'ouverture qui sera requis au moment de l'évaluation des offres.

8. Grille d'évaluation des offres

Les offres seront évaluées selon les critères suivants :

Critères	Poids (%)
Méthodologie et plan de travail	30%
Expérience et qualifications du consultant	30%
Pertinence des références fournies	20%
Offre financière	20%
• Méthodologie et plan de travail : Pertinence de la méthodologie proposée, adéquation avec les objectifs de la mission, et clarté du plan de travail. • Expérience et qualifications : Expérience pertinente dans des missions similaires, en particulier dans la gestion de la performance ou la conservation. • Références : Validité des références fournies et leur pertinence pour la mission. • Offre financière : Compétitivité et clarté des coûts proposés.	

9. Budget et Modalités de Paiement

Les modalités financières seront définies en fonction des propositions reçues, selon une approche basée sur les livrables et les étapes de la mission.

Annexe : Structure Détaillée de l'Offre Technique

Les consultants intéressés par cette mission doivent soumettre une **offre technique** structurée conformément à la présentation ci-dessous. L'offre technique devra inclure les sections suivantes :

1. Introduction

- **Contexte de la mission** : Présentation du contexte de la mission, des objectifs de la FTNS et des enjeux associés à la mise en place d'un système de gestion de la performance.
- **But et objectifs** : Résumé des objectifs de la mission et de la manière dont le consultant compte y répondre.

2. Méthodologie de Travail

La méthodologie doit être détaillée et décrite par étape. Elle doit inclure les éléments suivants :

- **Approche générale** : Description globale de l'approche proposée pour la mise en place du système de gestion de la performance, en tenant compte des besoins spécifiques de la FTNS.
- **Analyse et diagnostic** :
 - Comment le consultant envisage-t-il de réaliser le diagnostic initial (analyse documentaire, entretiens, questionnaires, etc.) ?
 - Comment l'analyse des documents stratégiques existants sera-t-elle effectuée ?
 - Identification des points forts et des points à améliorer dans la gestion de la performance actuelle.
- **Proposition de cadre institutionnel** : Définir les structures et les mécanismes de gouvernance nécessaires pour le pilotage de la performance.
- **Élaboration des processus et procédures** : Description des processus et des procédures qui seront définis pour encadrer la réalisation des missions de la FTNS.
- **Développement d'indicateurs de performance** : Explication de la manière dont les indicateurs de performance seront créés et adaptés aux objectifs de la FTNS.
- **Formation et accompagnement** : Description de la manière dont le consultant prévoit d'accompagner la mise en place du système (formation, suivi, etc.).

3. Plan de Travail

Le plan de travail détaillé doit inclure :

- **Phases de la mission** : Détail des différentes phases de la mission, incluant le diagnostic, l'élaboration du cadre de performance, la proposition d'indicateurs, etc.
- **Calendrier** : Délai estimé pour chaque phase de la mission, incluant la date de remise des livrables.
- **Responsabilités** : Identification des parties prenantes internes et externes impliquées dans chaque phase de la mission.
- **Livrables associés** : Description des livrables attendus à chaque phase (rapports d'analyse, cadre de performance, rapport de suivi, etc.).

4. Qualifications et Expérience du Consultant

Cette section doit inclure :

- **Présentation du consultant ou de l'équipe** : Description de l'équipe qui réalisera la mission, y compris l'expérience professionnelle et les qualifications pertinentes des membres de l'équipe.
- **Expérience en gestion de la performance** : Expérience antérieure dans la mise en place de systèmes de gestion de la performance dans des contextes similaires, en particulier dans le secteur de la conservation et du développement durable.
- **Projets similaires réalisés** : Présentation de projets similaires réalisés, avec les résultats obtenus, les méthodologies appliquées et les indicateurs utilisés.
- **Références** : Liste des personnes ou des institutions pouvant fournir des références sur les travaux antérieurs.

5. Approche de Suivi et d'Évaluation

- **Suivi de la mission** : Définir comment le consultant prévoit de suivre l'avancement de la mission et comment il assurera le suivi des résultats obtenus pendant la mise en œuvre du système.
- **Méthodes d'évaluation** : Description des méthodes qui seront utilisées pour évaluer l'efficacité du système de gestion de la performance après sa mise en place (évaluations à mi-parcours, feedbacks, réajustements éventuels).

6. Gestion des Risques

- **Identification des risques** : Identification des principaux risques liés à la mission (retards, défis dans la mise en œuvre, résistance au changement, etc.).

- **Stratégies d'atténuation** : Plan pour atténuer ces risques et garantir le bon déroulement de la mission.

7. Conclusion

- **Résumé** : Résumé des principaux éléments de l'offre technique et de la manière dont la mission sera conduite.
- **Justification de l'approche** : Argumentaire justifiant le choix de la méthodologie proposée et son adéquation avec les objectifs de la FTNS.

8. Annexes

- **CV des membres de l'équipe** : Curriculum vitae des experts proposés pour la mission.
- **Références des projets passés** : Description des projets similaires menés, avec résultats et recommandations.
- **Certifications et accréditations** : Tout document attestant de l'expertise et de la crédibilité du consultant ou de l'équipe.

Annexe : Structure Détaillée de l'Offre Financière

L'offre financière doit être soumise en suivant cette structure afin d'assurer une présentation claire et transparente des coûts associés à la mission. Voici les éléments clés à inclure :

1. Résumé de l'Offre Financière

- **Montant total proposé pour la mission** : Indiquer le montant global de l'offre, y compris toutes les charges annexes (frais de déplacement, frais administratifs, etc.).
- **Détail des coûts par phase de la mission** : Diviser l'offre en fonction des phases de la mission (diagnostic, proposition, mise en œuvre, etc.).

2. Honoraires du Consultant

- **Consultant principal** :
 - Taux horaire/journalier : [Taux]
 - Nombre estimé d'heures/jours : [Nombre d'heures ou de jours]
 - Coût total estimé : [Montant]
- **Consultants spécialisés (le cas échéant)** :
 - Liste des consultants spécialisés avec leur taux horaire/journalier et nombre estimé d'heures/jours.
 - Exemple :
 - Consultant en gouvernance : [Taux horaire], [Nombre d'heures estimées]
 - Expert en suivi-évaluation : [Taux horaire], [Nombre d'heures estimées]

3. Frais Annexes

Ces frais doivent être détaillés et justifiés.

- **Frais de déplacement** :
 - Type de transport (avion, train, voiture) et estimation des coûts.
 - Estimation des frais de séjour (hôtel, restauration).
- **Frais logistiques** :
 - Fournitures, équipements, outils nécessaires pour la mission.
- **Autres frais** :
 - Tout autre frais spécifique, tel que les frais administratifs ou de communication.

4. Détail des Coûts par Phase de la Mission

- **Phase 1 : Diagnostic**

- Coût des honoraires pour l'analyse documentaire et les entretiens.
- Estimation des frais annexes pour cette phase.
- **Phase 2 : Proposition et cadre institutionnel**
 - Coût des honoraires pour la proposition de cadre de gestion et des indicateurs.
 - Estimation des frais annexes pour cette phase.
- **Phase 3 : Mise en œuvre**
 - Coût des honoraires pour l'accompagnement dans la mise en place et la formation.
 - Estimation des frais annexes pour cette phase.

5. Modalités de Paiement

- **Échéancier des paiements** : Détailler les modalités de paiement en fonction des livrables, par exemple :
 - 30% à la signature du contrat
 - 30% à la remise du rapport d'analyse et des premières propositions
 - 40% à la remise du rapport final et de la mise en œuvre
- **Conditions de paiement** :
 - Préciser les conditions (période de paiement après livraison, modes de paiement, etc.).

6. Justification des Coûts

- **Justification des honoraires** : Explication des taux horaires/journaliers appliqués, fondée sur l'expérience et la complexité de la mission.
- **Justification des frais annexes** : Détail des frais associés à la mission, avec les justificatifs nécessaires pour garantir leur pertinence et leur légitimité.

7. Total Global de l'Offre Financière

- **Coût total estimé pour la mission** : Total des honoraires et des frais annexes.