



secretariat.executif@se-rapac.org
www.rapac.org

N° Statistique: 084 209X

BP 14 533 – Libreville – Gabon
Fixe : +241 / 01 44 33 22
Fax : +241 / 01 73 23 45

TDR de prestation : étude de pertinence et de faisabilité d'un dispositif « chèques-services » pour les aires protégées d'Afrique Centrale

Client : Réseau des Aires Protégées d'Afrique Centrale (RAPAC)

Cadre contractuel : convention de financement n° DCI-ENV / 2015 / 357-665

Sommaire :

1	Contexte de la prestation.....	2
1.1	Besoins en renforcement des capacités des aires protégées (AP).....	2
1.2	Leçons apprises du traditionnel « renforcement des compétences »	2
1.3	Opportunités à saisir via le RAPAC.....	3
2	Objectifs et résultats attendus de la prestation	4
2.1	Objectif global	4
2.2	Objectifs spécifiques	4
2.3	Éléments méthodologiques	5
2.4	Résultats et livrables attendus du Prestataire.....	5
3	Modalités de la prestations	6
3.1	Ressources humaines à mobiliser.....	6
3.2	Prestation dans le temps.....	6
3.3	Prestation dans l'espace.....	7
3.4	Transparence de la prestation.....	7
3.5	Rémunération de la prestation	7
4	ANNEXE : Modèle de budget pour le contrat de service.....	9

1 Contexte de la prestation

1.1 Besoins en renforcement des capacités des aires protégées (AP)

- Enjeux techniques : pressée par des évolutions socio-économiques (sur-chasse, fragmentation des habitats, conversions etc.) et écologiques (défaunation, changements climatiques) rapides et profondes, la conservation durable des aires protégées (AP) d'Afrique Centrale requière l'usage de tactiques (concertation, planification, monitoring etc.) et de techniques (notamment numériques et interconnectées) de plus en plus sophistiquées, et ce, au niveau de toutes les catégories de personnels.
- Enjeux managériaux : en conséquence de ce qui précède, les équipes de protection et de gestion sur le terrain se complexifient en quantité et qualité, donc les responsables des aires protégées (AP) doivent sans cesse rehausser le niveau de leurs compétences en management des ressources humaines, financières et logistiques.
- Enjeux de gouvernance : l'une des plus importantes évolutions récentes des AP d'Afrique Centrale est leur sortie de l'isolement. Eloignées des villes, la plupart des AP n'ont longtemps concerné que quelques acteurs traditionnels, à savoir l'administration de tutelle (sur le terrain et dans la capitale), des villages riverains exploitant artisanalement des PFNL et parfois, une entreprise forestière ou touristique ou encore un partenaire technique adossé à un partenaire financier (PTF). Aujourd'hui cependant, s'ajoutent à la table des négociations de nouveaux acteurs tels que des industriels (des mines, des hydrocarbures et/ou de l'agronomie), des élus locaux (apparus avec la décentralisation) des organisations de la société civile (locales ou nationales) ou encore des médias. Par qui et comment sont et seront prises les décisions : c'est tout l'enjeu de la « gouvernance », qui doit être dorénavant maîtrisée par les gestionnaires d'aires protégées.
- Enjeux socio-culturels : confrontés aux nombreux défis listés ci-dessus, et à l'heure de la déconcentration et de la décentralisation, les personnels des AP sur le terrain ne peuvent plus se cantonner à exécuter des consignes venues de leurs centrales, ils doivent désormais agir simultanément dans des domaines très variés, et pour ce faire, doivent gagner en autonomie et en professionnalisme. Cela suppose une motivation renforcée, donc un renforcement de leur fierté à travailler dans ce secteur exigeant.

1.2 Leçons apprises du traditionnel « renforcement des compétences »

1.2.1 Leçons apprises des formations initiales et continues :

- Depuis plusieurs décennies, les dispositifs de formation initiale et continue des équipes de gestion des aires protégées (AP) sont étudiés, évalués puis renforcés, généralement à travers des programmes de partenaires techniques et financiers (PTF), sans pourtant que des évolutions profondes ne soient constatées concernant la disponibilité de ces offres.
- Les cursus initiaux de formation à la conservation des aires protégées sont rares et les opportunités de formation continues le sont plus encore.
- De plus, ces opportunités bénéficient souvent aux personnels les mieux informés ou « connectés », donc les plus centraux, qui ne sont cependant pas les cibles recherchées par ces formations destinées normalement, prioritairement, aux praticiens de terrain.
- Qui plus est, ces formations initiales ou continues sont quasi toutes conçues par « l'offre », c'est-à-dire par les institutions de formation et par les assistances techniques et financières, et non par « la demande », à savoir les praticiens de terrain dans les AP, comme c'est désormais la règle dans nombre d'autres secteurs professionnels.

- Enfin, force est de constater que « l'approche métier », qui caractérise dorénavant la plupart des secteurs dynamiques du point de vue de la formation professionnelle, n'est pas encore répandue dans le secteur des AP, où les référentiels manquent cruellement, y compris pour des « métiers » aussi stratégiques que les « conservateurs » (ou directeurs d'AP) et les éco-gardes.

1.2.2 Leçons apprises des assistances techniques :

- La grande majorité des AP de haute valeur de conservation en Afrique Centrale (par exemple les sites du patrimoine mondial) bénéficie d'assistances internationales à la fois techniques (via WWF, WCS, UICN, AWF, ZSL, APN et/ou des bureaux d'étude) et financières (via le FEM, la BAfD, l'UE, l'Allemagne, les USA etc.) sur le long terme. Après plusieurs décennies de cette assistance technique et financière, au regard de l'augmentation observée sur le terrain des compétences et des capacités, on peut à minima en conclure que si cette assistance reste probablement nécessaire, elle n'est en tout cas pas suffisante « en l'état », et doit donc être réformée ou au moins complétée.
- Plusieurs raisons ont été diagnostiquées pour expliquer l'efficacité certaine mais insuffisante de l'assistance technique et financière en terme de renforcement des compétences : notamment, la substitution, l'approche « projet », les redondances ou même la concurrence entre les assistances, et à nouveau, le pilotage de cette assistance par l'offre elle-même (les PTF) et trop peu par la demande (les praticiens de terrain des AP – très rarement consultés).

1.2.3 Lacunes persistantes

- D'une part, on constate que les gestionnaires et autres praticiens nationaux des AP ne demandent et ne formulent pas eux-mêmes ces renforcements de compétences : ces renforcements sont très généralement conçus et « offerts » par des PTF et négociés avec les administrations centrales.
- D'autre part, on constate que ces renforcements de compétences passent très majoritairement par des assistances technico-financières internationales à long terme, et beaucoup plus rarement par des « conseils court terme » achetés localement, comme c'est souvent le cas dans le secteur des entreprises privées.
- Cependant, une expérience pilote intéressante a été menée entre 2010 et 2015 : le programme ECOFAC-V (mis en œuvre par une UGP hébergée au RAPAC, sous la supervision de la CEEAC et grâce au financement 10^{ème} FED-PIR-AC de l'UE) a testé un dispositif « d'études court terme » (ECT) destiné aux aires protégées. Au terme de ce sous-programme, il s'est avéré que des prestations courtes avaient bien été fournies aux gestionnaires d'AP (ou aux riverains des AP) mais d'une part ces ECT avaient rarement été conçues et demandées par les gestionnaires d'AP (plutôt « endossées » par ces gestionnaires) et d'autre part ces ECT avaient en majorité été réalisées par les prestataires internationaux habituels du secteur.

1.3 Opportunités à saisir via le RAPAC

1.3.1 Opportunités stratégiques

- De par ses statuts (Art.5 « fonctions »), le Réseau des Aires Protégées d'Afrique Centrale (RAPAC) « appuie les initiatives visant notamment : (...) le renforcement de la coopération technique entre les membres du Réseau, (...) la formation, l'information, (...) la mise à disposition des AP de ressources techniques, matérielles et financières supplémentaires (...). En conséquence, depuis sa fondation, le RAPAC cherche à renforcer les compétences de ses membres en général et des gestionnaires et praticiens des AP en particulier.

- Par ailleurs, en tant que partenaire d'ECOFAC-IV puis maître d'œuvre d'ECOFAC-V, le RAPAC a testé les deux principales modalités de renforcement des compétences employées par les administrations centrales et les PTF, à savoir l'assistance technico-financière à long terme d'une part et les formations continues d'autre part : après évaluation, le RAPAC considère qu'il est nécessaire *a minima* de compléter ces dispositifs par des innovations qui tiennent compte des leçons apprises des ECT en particulier, et le RAPAC souhaite s'engager dans ces innovations.

1.3.2 Opportunités financières

- En cours :
Le RAPAC bénéficie tout au long de l'année 2016 d'un financement de l'UE destiné non seulement à la mise en œuvre de la réforme institutionnelle et organisationnelle du RAPAC planifiée à la fin d'ECOFAC-V suite à l'AG extraordinaire du RAPAC d'avril 2015 à Libreville, mais également à l'expérimentation d'initiatives innovantes préfigurant le « nouveau RAPAC » attendu à l'issue de la réforme.
Parmi ces innovations, RAPAC a prévu de faire financer par l'UE un nouveau dispositif de fourniture aux praticiens des AP de conseils et de formations, dispositif qui serait co-piloté par les demandes et les besoins formulés par ces praticiens.
- En développement :
Le RAPAC ambitionne de démontrer en 2016 la pertinence de sa réforme et de ses innovations, entre autre pour être à nouveau désigné maître d'œuvre de la composante « aires protégées » du prochain programme régional de l'UE financé par le 11^{ème} FED, PIR-AC, dont le lancement est attendu début 2017.
Dans ce cadre, le dispositif innovant de renforcement des compétences conçu et testé en 2016 pourrait être relayé et amplifié entre 2017 et 2022.

2 Objectifs et résultats attendus de la prestation

2.1 Objectif global

Evaluer la pertinence et la faisabilité d'un dispositif de chèques-services destiné à renforcer les compétences des équipes de gestion des aires protégées situées dans les pays représentés au sein du RAPAC (Réseau des Aires Protégées d'Afrique Centrale).

2.2 Objectifs spécifiques

2.2.1 Identification de la demande

1. Le prestataire identifiera et hiérarchisera dans un « catalogue » les demandes en renforcement des compétences génériques et spécifiques formulées par les équipes de gestion des aires protégées d'Afrique Centrale.
2. Il fera de même avec les besoins prioritaires mais non-formulés de ces praticiens, ainsi qu'avec les besoins suggérés par leurs tutelles centrales.

2.2.2 Identification de l'offre disponible

1. Le prestataire listera hiérarchiquement dans un « catalogue » les produits et services génériques et spécifiques disponibles dans la sous région qui répondent au mieux aux demandes et besoins identifiés au préalable.
2. Il fera de même avec les prestataires en distinguant, via des critères d'éligibilité, ceux qui seront prêts à fournir dès 2016 ces produits et services avec le niveau de qualité nécessaire, de ceux qui seront susceptibles de l'être entre 2016 et 2017, moyennant des formations qui devront être précisées.

2.2.3 Evaluation de la faisabilité de la rencontre demande/offre

Le Prestataire concevra puis évaluera la pertinence et la faisabilité d'un dispositif de chèques-services devant répondre aux exigences suivantes :

1. Permet l'expression standardisée par les équipes de gestion des AP de leurs besoins en renforcement de compétences, avec un mécanisme d'actualisation régulière de cette demande ;
2. Permet la promotion standardisée par les prestataires de leurs offres en formation et conseils adaptées aux besoins des AP, avec un mécanisme d'amélioration et d'accréditation régulière de la qualité de ces offres ;
3. Permet l'organisation et le financement de la rencontre entre demande et offre de formation et de conseil dans le secteur des AP en Afrique Centrale, dans le respect des règles de bonne gouvernance d'une part, et d'autre part, en tenant compte des contraintes politiques, logistiques et financières du secteur.

2.3 Eléments méthodologiques

1. Echantillonnage de la demande :
Le Prestataire enquêtera dans au moins cinq aires protégées différentes (par exemple : AP forestières, savaniques et/ou marines), réparties dans au moins trois pays différents (par exemple : Tchad, RDC et Guinée équatoriale) et gérées dans au moins trois contextes de gouvernance différents (par exemple : gouvernance étatique, assistée ou déléguée).
2. Echantillonnage de l'offre :
Le Prestataire prospectera dans au moins trois secteurs de formation et de services différents (par exemple : la protection, le bio-monitoring et la comptabilité), auprès de prestataires et d'intermédiaires basés dans les pays hébergeant les AP sélectionnés et ayant au moins trois types de statuts différents (par exemple : entreprises privées de conseil, institutions étatiques de formation et ONG internationales).
3. Evaluation des opérateurs potentiels du dispositif :
Le Prestataire interviewerera au moins cinq organismes ou consortiums d'organismes susceptibles d'opérer techniquement et financièrement le dispositif de chèques-services à travers l'Afrique Centrale, notamment via un système de suivi partiellement automatisé à définir, et qui auront tous au moins une représentation dans un pays de la région et ayant au moins trois types de statuts différents (par exemple : établissement privé de finance ou micro-finance, organisation sous régionale lié à la ruralité ou ONG).

2.4 Résultats et livrables attendus du Prestataire

1. Plan de travail de la mission incluant au moins la méthode générale, l'échantillonnage, la cartographie de la mission, les guides d'entretiens, le chronogramme et le budget.
2. Liste hiérarchisée des demandes et besoins en formations et conseils des équipes de gestion des AP en Afrique Centrale.
3. Annuaire des produits et services répondant aux demandes des équipes de gestion des AP, et des fournisseurs disponibles dans la région.
4. Description d'un dispositif de chèques-services permettant de connecter l'offre et la demande en formations et conseils pour les AP de la région, qui tienne compte de toutes les contraintes du secteur, notamment la logistique et la gouvernance.
5. Evaluation (SWOT ou autre) des potentiels opérateurs du dispositif de chèques-services de formation et de conseil des AP de la région.
6. Conclusions sur la faisabilité d'un dispositif de chèques-services de formation et de conseil des AP de la région et recommandations pour son éventuel mise en place.

3 Modalités de la prestation

3.1 Ressources humaines à mobiliser

3.1.1 RH - Quantité

- La prestation sera fournie par au moins trois expert(e)s, dont au moins un de niveau international senior, au moins un de niveau régional senior et au moins un de niveau national junior.
- Il est prévu des totaux de 20 hommes/jours pour l'expertise internationale, 20 hommes/jours pour l'expertise régionale et 30 hommes/jours pour l'expertise nationale.

3.1.2 RH - Qualité

- Expertise internationale : le ou les expert(e)s ont chacun une expérience professionnelle supérieure à 15 années en formation et/ou conseil aux entreprises et aux organisations, sur au moins deux continents différents, dont l'Afrique ; ils/elles maîtrisent les concepts et les cas concrets relatifs aux chèques-services dans le contexte de l'aide publique au développement (APD) en zones rurales.
- Expertise régionale : le ou les expert(e)s ont chacun une expérience professionnelle supérieure à 15 années en formation et/ou conseil aux entreprises et aux organisations du monde rural, sur au moins trois pays différents de la zone CEEAC ; ils/elles maîtrisent les concepts et les cas concrets d'APD rurale en Afrique Centrale en général, et les enjeux spécifiques de la conservation de la biodiversité en particulier.
- Expertise nationale : le ou les expert(e)s ont chacun une expérience professionnelle supérieure à cinq années en conservation et/ou exploitation des ressources naturelles, sur au moins trois provinces différentes d'un pays de la zone CEEAC ; ils/elles maîtrisent les concepts et les cas concrets de conservation de la biodiversité en général, et les enjeux spécifiques de la gestion des aires protégées en particulier.

3.2 Prestation dans le temps

3.2.1 Sélection du Prestataire

- **Appel d'offre** : mars-avril 2016, via internet. Pour être éligible, chaque dossier devra comprendre une offre technique (avec *a minima* une proposition de méthode avec chronogramme et tous les CV des expert(e)s accompagnés d'au moins deux références professionnelles) et une offre financière (voir modèle en Annexe).
- **Candidatures** : envoyées par email au RAPAC (secretariat.executif@se-rapac.org, ontougou@se-rapac.org, rcalaque@gmail.com et hpeloma@se-rapac.org), jusqu'au vendredi 16 avril 2016 à 18h (heure de Libreville).
- Evaluation des candidatures et **sélection** : par un jury de trois personnes désignées par le RAPAC qui se tiendra à Libreville avant le vendredi 22 avril 2016.
- **Contractualisation** : par le département Administration-Finance du RAPAC après non-objection de l'UE.

3.2.2 Chronogramme indicatif

- Durée totale de la prestation : clôture au plus tard en décembre 2016.
- Réunion de restitution à mi-parcours : fin mai 2016
- Réunion de restitution finale : novembre 2016

3.3 Prestation dans l'espace

- Etudes et productions documentaires : pas de contrainte de lieux ; le cas échéant, les espaces de travail fournis par RAPAC aux prestataires en mission à Libreville seront équipés en meubles et en facilités standard (internet et imprimante partagée notamment).
- Enquêtes de terrain :
 - Approximativement 30 jours de terrain à ventiler entre les expert(e)s ;
 - Prospection dans au moins 3 pays représentés au sein du RAPAC et dans au moins 5 aires protégées ;
 - Déplacements en avion : en classe économique, billets remboursés si devis non objectés en amont et si cartes d'embarquement présentées en aval ;
 - Autres déplacements : pris en charge par les expert(e)s sur leurs frais de mission ;
 - Frais de mission : payés par RAPAC de manière forfaitaire (per diem) selon un barème conjointement défini avec RAPAC et l'UE.

3.4 Transparence de la prestation

- Langue de travail : Français
- Rapportage :
 - Rapport intermédiaire de progression : deux pages maximum résumant (en points forts, chiffres et dates) les activités réalisées, les résultats obtenus, les difficultés à gérer et les opportunités à saisir ; transmis au RAPAC avant la fin de mai 2016.
 - Rapport final : voir liste des livrables ; une version pré-finale devra être envoyée au RAPAC (SE et Président) et à l'UE (DEVCO-C2) au plus tard fin octobre 2016. Le rapport final devra être envoyé aux mêmes destinataires au plus tard fin novembre 2016.
- Transparence à l'égard des membres du RAPAC et des acteurs des aires protégées en Afrique Centrale :
 - Rapports : sauf véto d'un administrateur ou d'un membre du RAPAC, tous les rapports de la prestation doivent être rendus accessibles sur le site web du RAPAC dans le mois suivant la transmission au Secrétariat Exécutif du réseau.
 - Restitution finale : cette capitalisation des leçons apprises de la prestation doit impérativement être conçue et organisée de manière à atteindre un maximum d'acteurs des AP d'Afrique Centrale (et pas seulement les parties prenantes directes de la prestation).

3.5 Rémunération de la prestation

Conformément au Manuel de procédure du RAPAC et en accord avec le bailleur qui finance la prestation, le RAPAC prend à sa charge les catégories suivantes de dépenses, qui auront été indiquées dans l'offre financière des Prestataires puis précisées dans le contrat :

- Honoraires : fonction de l'offre finalement retenue.
- Per diem de mission : basés sur la grille de l'UE et précisés dans le contrat, les Per Diem sont calculés et justifiés sur la base des jours et heures correspondant aux cartes d'embarquement des vols (transports internationaux ou transports locaux) et ne comprennent pas les voyages aériens s'effectuant de nuit (arrivée après 5h00 du matin heure locale). Les Per Diem couvrent l'ensemble des frais d'hébergement, de restauration et de petits frais de déplacement (inférieurs à 100 Km de l'aéroport d'arrivée de l'expert).

- Frais d'activités : basés sur l'offre financière et précisés dans le contrat, ils comprennent les éventuels frais de transports non aériens à plus de 100 Km de l'aéroport d'arrivée de l'expert ou les frais d'organisation de réunions. Ils sont payés par RAPAC après transmission de justificatifs éligibles.

Le paiement de la prestation tel qu'indiqué dans l'offre financière sélectionnée se fait conformément au Manuel de procédure du RAPAC et au contrat, en tranches, approximativement comme suit :

- Préfinancement : 40% payés après signature du contrat ;
- Financement mi-parcours : 30% payés après réception des justificatifs comptables des dépenses éligibles exécutées sur le préfinancement, réception du rapport intermédiaire et tenue de la réunion de restitution à mi-parcours ;
- Solde final : 30% payés après réception des justificatifs comptables de toutes les dépenses éligibles exécutées pour la prestation, tenue de la réunion finale de restitution et validation du rapport final.

4 ANNEXE : Modèle de budget pour le contrat de service

N°	Type de dépenses	Unité	Coût unitaire (Euros)	Quantité	Coût total (Euros)
1	RESSOURCES HUMAINES				
1.1	Honoraires des experts externes				
1.1.1		Homme/jour			0,00
1.1.2		Homme/jour			0,00
1.1.3		Homme/jour			0,00
1.1.4		Homme/jour			0,00
	TOTAL RESSOURCES HUMAINES				0,00
2	COUTS DIRECTS				
2.1	Coûts de réunions, de formation etc.				
2.1.1		Homme/jour			0,00
2.1.2		Homme/jour			0,00
2.1.3		Homme/jour			0,00
2.1.4		Homme/jour			0,00
2.2	Télécommunication, courrier	Forfait			0,00
2.3	Fournitures de bureau, consommables et d'autres coûts divers	Forfait			0,00
	TOTAL COUTS DIRECTS ELIGIBLES				0,00
3	COUTS REMBOURSABLES				
3.1	Frais de transport pour les experts				
3.1.1		Voyage			0,00
3.1.2		Voyage			0,00
3.1.3		Voyage			0,00
3.1.4		Voyage			0,00
3.2	Per Diem pour les experts*				
3.2.1		Jour			0,00
3.2.2		Jour			0,00
3.2.3		Jour			0,00
3.2.4		Jour			0,00
3.3	Autres coûts remboursables				
3.3.1	A spécifier				0,00
3.3.2	A spécifier				0,00
3.3.3	A spécifier				0,00
3.3.4	A spécifier				0,00
	TOTAL COUTS REMBOURSABLES				0,00

* Les per diem seront payés pour chaque nuit passée dans le pays de la mission (voir le site web http://ec.europa.eu/europeaid/work/procedures/implementation/per_diems/index_en.htm)

NB: Le taux de conversion pour la devise locale sera celui du mois où les dépenses ont été effectuées, comme publié sur le site web suivant : <http://ec.europa.eu/budget/infoeuro>

Instruction:

Les honoraires sont fixés sur une base 'tout compris'. Les honoraires incluent tous les coûts sous le contrôle direct du contractant:

- *les coûts salariaux et les taxes et charges sociales qui y sont liées*
- *les allocations journalières (per diem) pour les nuitées et toutes les dépenses d'ordre privé qui y sont liées*
- *voyages internationaux*
- *les frais de visa*
- *les frais de communication et de bureau*
- *les coûts de rapportage*
- *la marge de contractant*
- *....*

Les dépenses remboursables suivantes ne sont pas incluses dans les honoraires:

- *consulter le RAPAC*