



TDR de prestation : accompagnement de la certification de la « fonction administration & finance » du RAPAC

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	Le RAPAC et sa réforme	2
1.2	La fonction « administration & finance » du RAPAC	2
1.2.1	Rappel sur la « fonction administrative et financière » du RAPAC	2
1.2.2	Cadre statutaire de la fonction « administration & finance » (statuts et Règlement Intérieur de 2013)	3
1.2.3	Audit 2015 de KPMG	4
2	Résultats attendus de la prestation	4
2.1	Résultat global	4
2.2	Résultats spécifiques	4
2.3	Livrables attendus	4
3	Modalités de la prestations	5
3.1	Modalités de mise en œuvre	5
3.1.1	Durée et chronogramme indicatif	5
3.1.2	Localisation	5
3.1.3	Rapportage	5
3.2	Modalités de rémunération	5
3.3	Modalités de candidature	6
3.3.1	Termes de référence et soumissions :	6
3.3.2	Indications pour l'offre technique	6
3.3.3	Indications pour l'offre financière	6
4	ANNEXE : Modèle de budget pour le contrat de service	7

1 Contexte de la prestation

1.1 Le RAPAC et sa réforme

- **Le RAPAC :**
Le RAPAC est une organisation sous régionale d'Afrique Centrale à but non lucratif créée en 2000 pour partager les meilleurs pratiques et leçons apprises sur les aires protégées au sein d'un réseau d'acteurs étatiques et non-étatiques concernés d'Afrique Centrale d'une part, et pour faciliter des actions innovantes notamment dans les complexes transfrontaliers d'aires protégées, d'autre part.
Le RAPAC a bénéficié en 2013 d'un Accord de Siège du Gouvernement du Gabon. Le Secrétariat Exécutif du RAPAC est composé d'une équipe d'une douzaine de personnes qui travaille à Libreville.
- **La réforme du RAPAC :**
Au terme d'un cycle de forte croissance de ses activités et de ses budgets, le RAPAC a engagé en 2015 une réforme institutionnelle et organisationnelle destinée à l'adapter aux nouveaux défis et nouveaux acteurs du secteur des aires protégées en Afrique Centrale.
Dans ce cadre, il a été notamment décidé que la qualité de la fonction administrative et financière du RAPAC devait être significativement élevée, pour consolider la crédibilité et la légitimité de l'organisation tant aux yeux de ses Administrateurs et membres, qu'aux yeux de ses partenaires techniques et financiers.
Cette réforme du RAPAC est soutenue techniquement et financièrement par l'UE.

1.2 La fonction « administration & finance » du RAPAC

1.2.1 Rappel sur la « fonction administrative et financière » du RAPAC

De plus en plus, le succès des organisations repose d'abord sur l'identification de leurs « processus clés » puis sur la poursuite d'une « qualité » maximum de ces processus clés. Ces processus clés sont regroupés en diverses fonctions.

C'est le cas de la « fonction administration et finance » (FAF), qui dépasse la notion strictement organisationnelle de « direction administrative et financière » (DAF), puisqu'elle traverse aussi les départements opérationnels pour viser la satisfaction transversale de multiples « clients » à la fois internes (par ex. au sein du Secrétariat Exécutif mais aussi chez les Administrateurs et les Membres) et externes (les bailleurs, mais aussi les bénéficiaires des aides du RAPAC comme les AP ou les OSC), en relation avec des « fournisseurs » également internes et externe.

Si la FAF est une somme de processus clé, alors il faut partir de ces processus pour comprendre ce qu'on veut améliorer et *in fine* certifier :

Processus de gestion administrative et financière des processus opérationnels :

- Gestion administrative et comptable des opérations de production des services fournis par RAPAC (par ex : expertises, concertations, enquêtes, études, événements, publications, sensibilisations etc.) ;
- Gestion administrative et comptable des opérations d'achats de biens et services nécessaires au RAPAC (par ex : sous-traitance d'une partie des services produits ci-dessus, achats d'équipements, maintenance des infrastructures, équipements et véhicules etc.) ;
- Gestion administrative et comptable des ressources humaines du RAPAC

- Gestion administrative et comptable des opérations de vente des services du RAPAC (par ex : services du RAPAC « vendus » à des programmes gérés par des bailleurs et partenaires).

Processus de pilotage

- Organisation / méthodes / système d'information de gestion
- Gestion des référentiels comptables et règles de contrôle interne
- Gestion des relations avec l'expert-comptable et/ou le Commissaire aux Comptes
- Gestion des relations avec les conseils et prestataires externes

Processus comptables et financiers

- Comptabilité générale et gestion des arrêtés périodiques
- Gestion administrative et comptable des opérations de trésorerie
- Conservation et protection des informations et documents

Processus de production des informations

- Production des budgets et contrôle budgétaire
- Production des tableaux de bord
- Production des états financiers
- Production des documents fiscaux

1.2.2 Cadre statutaire de la fonction « administration & finance » (statuts et Règlement Intérieur de 2013)

- Statuts et Règlement Intérieur (RI) de 2013 :
D'après les statuts, les diverses ressources financières du RAPAC (Art.32 et 33) sont gérées selon un manuel de procédure dédié (Art.35) et sont contrôlées via un audit comptable et financier annuel (Art.34).
Le RI complète les statuts en précisant (Art.14) que l'AG désigne tous les 2 ans un Commissaire aux Comptes, qu'il faut deux signatures pour gérer les comptes bancaires du RAPAC et que la comptabilité suit les règles en vigueur dans le pays du siège.
- Problèmes constatés sur les finances et sur les procédures administratives :
 - Depuis la fondation du RAPAC en 2000, un seul audit comptable du RAPAC a eu lieu : en 2015 (par KPMG), et sans que les comptes n'aient pu être certifiés. Les autres audits comptables réalisés concernaient uniquement et spécifiquement les programmes et projets des bailleurs qui étaient portés par RAPAC mais moins par le secrétariat exécutif que par les personnels des Unités de Gestion des Programmes (UGP) – audits qui étaient tous positifs.
=> En conséquence, les lacunes du personnel et des procédures du secrétariat exécutif en gestion comptable ont trop rarement été formellement diagnostiquées avant 2015 et n'ont donc pas pu être comblées.
 - Un Manuel de procédure a été édité en 2007 mais il n'a pas été validé par les autorités internes du RAPAC et il n'a pas été utilisé par les services administratifs et financiers du RAPAC (ni par les projets portés par le RAPAC, qui utilisaient dès lors les procédures de leurs bailleurs).
=> En conséquence, comme l'a souligné l'audit comptable statutaire du RAPAC mené en 2015 (voir ci-dessous), la gestion financière des ressources du RAPAC par le service administratif et financier souffre de lacunes.

1.2.3 Audit 2015 de KPMG

- Ordonné par le CA et l'AG du RAPAC dans le cadre de la réforme du réseau, cet audit avait pour objectif d'exprimer une opinion sur les comptes du RAPAC au 31 décembre 2013 et 2014, de procéder à la revue du fonctionnement financier, organisationnel et managérial du Secrétariat Exécutif du RAPAC et de proposer des recommandations et un plan d'actions.
- KPMG a évalué les risques afférents à 5 domaines de l'organisation et du fonctionnement du RAPAC, dont plusieurs appartiennent à la fonction administrative et financière (FAF) telle qu'évoquée ci-dessus. Le risque global a été diagnostiqué comme « significatif », du fait notamment des évaluations suivantes sur certains processus de la FAF :
 - Risque élevé : environnement de contrôle et d'intégrité, gestion des ressources humaines, modalités de tenue des comptes, contrôle comptable et gestion logistique ;
 - Risque significatif : organisation de la direction administrative et financière.

2 Résultats attendus de la prestation

2.1 Résultat global

Renforcer la « fonction administrative et financière » (FAF) du RAPAC en accompagnant la mise en place d'une démarche qualité aboutissant à la certification de cette fonction.

2.2 Résultats spécifiques

- R1. La fonction administrative et financière du RAPAC est inscrite dans une démarche qualité ;
- R2. Les comptes 2016 du RAPAC sont certifiés ;
- R3. Un audit ISO « à blanc » est au moins validé à 80% de conformité.

2.3 Livrables attendus

1. Un Mémo rédigé par le contractant avec l'appui co-rédigé et signé par les du personnel du RAPAC responsable de la fonction administrative et financière et cosigné, présentant : (1) pourquoi mettre en œuvre un système de management de la qualité de la FAF au RAPAC, (2) quels processus de la FAF du RAPAC sont mis sous assurance qualité, (3) quel niveau de certification est visé par la démarche qualité du RAPAC et pourquoi.
2. Un Contrat pour une certification des comptes du RAPAC par un Commissaire au Compte reconnu par la République Gabonaise préparé, négocié et respecté par les personnels du RAPAC responsables de la fonction administrative et financière.
3. Un Contrat pour un « audit à blanc » de la FAF du RAPAC par un auditeur qualifié ISO préparé, négocié et respecté par les personnels du RAPAC responsables de la fonction administrative et financière.
4. Un Rapport final de prestation.

3 Modalités de la prestations

3.1 Modalités de mise en œuvre

3.1.1 Durée et chronogramme indicatif

- Le 1^{er} livrable est attendu en juin 2016 ;
- Le 2^{ème} et le 3^{ème} livrables sont attendus en octobre 2016 ;
- Le 4^{ème} livrable est attendu en novembre 2016 ;
- La prestation devra être achevée et soldée au plus tard en décembre 2016.

3.1.2 Localisation

La prestation devra être fournie auprès du siège du RAPAC à Libreville, au Gabon.

3.1.3 Rapportage

- Langue de travail : Français
- 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 SE du 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 : 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).

3.2 Modalités de rémunération

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 : a priori pas de déplacements nécessaires hors de Libreville ; le cas échéant, les per diem seront calculés via la grille du RAPAC et du bailleur de cette prestation (l'UE) et précisés dans le contrat¹.
- Frais d'activités : a priori pas d'activités nécessaires en dehors du coaching des personnels responsables de la FAF du RAPAC ; le cas échéant, les frais d'activité seront calculés via la grille du RAPAC et du bailleur de cette prestation (l'UE) et précisés dans le contrat².

¹ En général : 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).

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.

3.3 Modalités de candidature

3.3.1 Termes de référence et soumissions :

- Les entreprises intéressées sont invitées à retirer les Termes de référence (TDR) de la prestation auprès du RAPAC par email adressé simultanément à :
 - Le Secrétaire Exécutif du RAPAC : ontougou@se-rapac.org
 - La Directrice Administrative et Financière du RAPAC : mayembo_mf@hotmail.fr
 - Le Coordinateur de l'appui de l'UE à la réforme du RAPAC : rcalaque@gmail.com
- Les soumissions devront obligatoirement être déposées sous pli fermé et cacheté portant la référence AO/Certif-Adm/04/2016 à la réception du RAPAC à Libreville, Haut-de-Guégué. Les soumissions électroniques peuvent compléter mais ne peuvent pas se substituer aux soumissions papier.
- Date limite du dépôt des soumissions : vendredi 22 avril 2016.
- Ouverture des plis : dans les locaux du RAPAC à Libreville le mardi 26 avril 2016 en présence des soumissionnaires qui le souhaitent.

3.3.2 Indications pour l'offre technique

- Références attendues : justificatifs de l'expérience de l'entreprise candidate (y compris entreprise individuelle), expérience pertinente pour les prestations de services décrites ci-dessus ;
- Justificatifs de qualification (CV) et de la disponibilité des ressources humaines proposées pour réaliser la prestation demandée ;
- Références méthodologiques et bibliographiques adoptées par l'entreprise candidate pour appuyer le descriptif de la mission proposée ;
- Compétences attendues dans les domaines suivants : démarche qualité, fonction administrative et financière, ONG internationales.
- Eléments méthodologiques à exploiter : coaching, team building
- Volume total hommes/jours approximatif : inférieur ou égal à 40.

3.3.3 Indications pour l'offre financière

- Inclure les documents justifiant la légalité de l'entreprise (y compris individuelle) prestataire de services (n° de statistique et/ou de contribuable, éventuel agrément) ;
- Présentation du budget : voir annexe.

² En général : 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.

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/infoureuro>

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*