



Programme Afrique Centrale et Occidentale
Bureau Régional
Immeuble ELYSIUM Almadies Zone 7
Route du Méridien
BP 3215 Dakar, Sénégal

Tel.: +221 33 922 69 60
E-mail: paco@iucn.org
www.iucn.org/paco

TERMES DE RÉFÉRENCE

Audit Institutionnel de l'UICN

Bureau régional Afrique Centrale et de l'Ouest

Novembre 2024

1. Contexte et Justification

L'Union Internationale pour la Conservation de la Nature (UICN) est une organisation mondiale dédiée à la conservation des ressources naturelles. En Afrique de l'Ouest et du Centre, l'UICN joue un rôle clé dans la préservation de la biodiversité, la gestion durable des ressources naturelles, et la promotion des politiques environnementales. Le bureau supervise des programmes dans plusieurs pays, couvre des écosystèmes critiques, et gère des projets de conservation complexes.

Dans sa structure actuelle, le Bureau Afrique Centrale et de l'Ouest est organisé autour de deux programmes régionaux (Forêts et Eaux et Zones humides), deux programmatiques thématiques (Aires Protégées et Marin Côtier), six bureaux programmes (Burkina Faso, Cameroun, Guinée Bissau, Mali, Mauritanie et Sénégal), et quatre bureaux projets (Ghana, Guinée, Tchad, Niger).

Dans un contexte de multiplication des acteurs, de concurrence avec d'autres structures et d'amplification des défis environnementaux et de conservation dans la région, il est prévu de mener un audit de la structure organisationnelle.

2. Objectifs de l'audit

L'objectif principal de l'audit est d'évaluer l'efficacité, l'efficacités et la cohérence organisationnelle du bureau régional PACO, de ses programmes nationaux, et de ses mécanismes de coordination dans le contexte des défis environnementaux uniques de l'Afrique de l'Ouest et du Centre.

3. Portée de l'audit

Cet audit devra :

3.1. Examiner de la structure organisationnelle, incluant :

- La direction du bureau régional PACO ;
- Les Equipes nationales dans certains pays prioritaires ;
- Les unités thématiques (Biodiversité, Changement Climatique, Gouvernance Environnementale)
- Les unités financières, administratives et de support

3.2. Evaluer l'efficacité de :

- La coordination interpays et inter-programmes ;
- Les mécanismes de prise de décision ;
- L'allocation et la gestion des ressources ;
- La mobilisation des ressources et des partenariats dans la région ;

- Les systèmes de suivi et d'évaluation des programmes et projets ;
- La conformité des procédures aux standards internationaux de conservation ;

3.3. Evaluer l'efficience :

- Des processus opérationnels et de gestion des programmes et des projets ;
- De l'utilisation des technologies et systèmes d'information ;
- De la gestion financière et de la mobilisation des ressources ;
- Des stratégies de renforcement des capacités locales et des membres ;

3.4. Analyser l'alignement :

- De la structure organisationnelle avec la mission globale de l'UICN ;
- Des programmes avec les priorités régionales de conservation ;
- Des interventions avec les besoins des communautés locales et des partenaires.

3.5. Evaluer le portefeuille de programmes :

- Evaluer la diversité et la complémentarité des interventions ;
- Mesurer l'impact des projets sur la biodiversité et les communautés ;
- Analyser les partenariats stratégiques ;
- Identifier les innovations et les meilleures pratiques ;
- Faire des recommandations afin d'adresser les lacunes potentielles ou les opportunités Émergentes.

3.6. Identifier :

- Les forces et succès remarquables ;
- Les domaines d'amélioration potentiels
- Les risques stratégiques et opérationnels
- Les opportunités de développement et d'innovation
- Formuler des orientations stratégiques et programmatiques pour renforcer la capacité de l'UICN à réaliser ses objectifs environnementaux et institutionnels dans cette région.

4. Méthodologie

L'audit reposera sur une approche participative et mixte incluant :

- Revue documentaire approfondie ;
- Entretiens avec le personnel, les partenaires et les bénéficiaires ;
- Groupes de discussion : Avec les équipes régionales et des programmes pour recueillir leurs perspectives sur les défis opérationnels et les opportunités d'amélioration ;
- Visites de terrain dans un échantillon de pays (pays prioritaires) ;
- Analyse comparative avec d'autres programmes régionaux de conservation et d'autres organisations régionales intervenant dans le climat et la conservation de la biodiversité ;

- Évaluation des systèmes de gestion, de planification et de reporting ;
- Analyse des impacts et des résultats des programmes.

5. Livrables

5.1. Rapport méthodologique : définissant la méthodologie de l'audit et le chronogramme de sa mise en œuvre

5.2. Rapport d'avancement intermédiaire : Incluant un aperçu des résultats préliminaires et une analyse des principaux défis rencontrés ; ce rapport fera l'objet d'échanges avec une équipe du bureau régional mis en place pour le suivi de l'audit ;

5.3. Projet de rapport final : ce rapport sera soumis à la direction régionale pour commentaires

5.4 Rapport final de l'audit : comprenant un résumé exécutif, les analyses détaillées sur les différents points relatifs à la portée de l'audit, les recommandations stratégiques et une feuille de route pour leur mise en œuvre.

Le rapport final sera présenté par l'équipe d'audit dans le cadre d'une réunion du management stratégique du bureau régional.

6. Calendrier

L'audit est prévu sur une durée de 2,5 mois.

Les livrables sont attendus comme suit :

- Rapport initial : 1 semaine après signature
- Rapport provisoire : 7 semaines après signature
- Rapport final : 10 semaines après signature
- Présentation : à confirmer avec la direction.

7. Qualifications/Profils des Consultants ou du Cabinet de Consultants

- Expertise démontrée en évaluation d'organisations de conservation ;
- Connaissance approfondie des enjeux environnementaux africains et particulièrement en Afrique Centrale et de l'Ouest ;
- Expérience dans l'évaluation de programmes et projets de développement durable ;
- Compétences en analyse organisationnelle et développement institutionnel des organisations ;
- Maîtrise du français et de l'anglais ;
- Familiarité avec les standards internationaux de conservation.

8. Soumission des offres

Les cabinets intéressés soumettront une offre composée de :

- Proposition technique détaillée ;
- Proposition financière ;
- Composition de l'équipe de l'audit ;
- Références de missions similaires dans la région ;

9. Critères d'évaluation

Les critères de sélection comporteront une composante technique et financière. Une pondération sera attribuée à chaque composante comme suit : 70% pour la composante technique, 30% pour la composante financière ; le score final étant une combinaison des deux pondérations.

La composante technique sera évaluée sur la base de l'évaluation de la compréhension du contexte de l'audit, de la qualité méthodologique, de l'expertise de l'équipe et de l'approche innovante afin de répondre à la portée de l'audit.

Critères d'évaluation offre technique	score (%)
Expertise Multidisciplinaire Compétences diversifiées au sein de l'équipe : Le pool de consultants doit démontrer une complémentarité des compétences ○ Stratégique : Un ou plusieurs consultants spécialisés dans la formulation et l'évaluation de stratégies institutionnelles dans le domaine de la conservation de l'environnement. ○ Programmatique : Des experts en gestion et évaluation de programmes environnementaux, ayant une expérience dans des projets de biodiversité, d'adaptation au changement climatique, de gestion des ressources naturelles, etc. ○ Opérationnel : Des experts en gestion des processus internes, y compris la gestion des ressources humaines, financières et matérielles, ainsi que des spécialistes en gouvernance et efficacité institutionnelle.	30
Expérience en Évaluation de Grandes Organisations Environnementales ○ Expérience avérée avec des organisations internationales de conservation : Le pool de consultants doit avoir mené des évaluations stratégiques, programmatiques ou opérationnelles pour des organisations similaires (UICN, WWF, FAO, PNUD, etc.), en particulier en Afrique de l'Ouest et du Centre. ○ Compréhension des enjeux régionaux : Les membres du pool doivent avoir une bonne connaissance des contextes politique, économique, social et environnemental de l'Afrique de l'Ouest et du Centre, avec une expérience de terrain dans la gestion ou l'évaluation de programmes environnementaux dans la région.	20
Approche Méthodologique et Coordination ○ Méthodologie solide et bien structurée : Le pool doit proposer une méthodologie claire et appropriée pour mener l'évaluation. Cela inclut l'analyse documentaire, les entretiens avec les parties prenantes, les études de cas, les ateliers participatifs et l'utilisation d'outils d'évaluation adaptés (analyses SWOT, benchmarking, etc.).	20

Critères d'évaluation offre technique	score (%)
Capacité à travailler en équipe et coordination : Le pool de consultants doit démontrer une capacité éprouvée à travailler de manière coordonnée. Il est important que les rôles et responsabilités de chaque consultant soient bien définis pour garantir une couverture complète des trois axes d'évaluation.	
Compétences Régionales et Internationales - Expertise régionale : Une partie des consultants doit avoir une expérience spécifique dans la région de l'Afrique de l'Ouest et du Centre, avec des connaissances sur les défis environnementaux régionaux tels que la déforestation, la dégradation des terres, la gestion des zones protégées, et les impacts du changement climatique. - Perspectives internationales : L'équipe doit également inclure des experts avec une vision internationale, apportant une expérience globale en conservation et gestion de programmes environnementaux.	20
Capacité à Formuler des Recommandations Pratiques - Orientation vers des solutions pratiques : Le pool doit démontrer une capacité à formuler des recommandations concrètes, pratiques et directement applicables pour améliorer la stratégie, les programmes et l'efficacité opérationnelle de l'UICN. Ces recommandations doivent inclure un plan d'action détaillé avec des priorités et des étapes de mise en œuvre. - Focus sur la durabilité : Les recommandations doivent non seulement être réalisables à court terme mais aussi être alignées avec la vision à long terme de l'UICN en matière de conservation et de gestion durable des ressources naturelles.	10
Total	100

Les propositions dont le score total (score technique) est supérieur ou égal à 70% seront prises en compte pour l'évaluation financière. Les propositions dont le score est inférieur à 70% seront écartées du processus d'évaluation des offres.

10. Modalités de soumission :

Les consultants intéressés sont priés de soumettre :

10.2 Une proposition technique (15 pages)

- **Compréhension de la mission et méthodologie pour atteindre les objectifs**
- **Composition de l'Équipe :**
 - **Présentation des membres de l'équipe** : Description de chaque consultant avec leurs rôles spécifiques dans le projet. Inclure un bref CV pour chaque membre clé (max 1-2 pages par personne), en mettant en avant les compétences pertinentes ;
 - **Complémentarité des compétences** : Montrer comment les compétences individuelles de chaque membre du pool de consultants se complètent pour couvrir les aspects stratégiques, programmatiques et opérationnels de l'évaluation ;
 - **Expérience régionale et internationale** : Souligner les expériences des membres de l'équipe en Afrique de l'Ouest et du Centre, ainsi que leurs réalisations avec des institutions similaires.
- **Plan de Travail et Calendrier**

- **Plan de travail détaillé** : Présentation d'un calendrier clair avec les différentes étapes de l'évaluation, y compris la collecte de données, les analyses, les réunions de restitution, la rédaction des rapports intermédiaires et finaux.
- **Délai de réalisation** : Décrire la durée de chaque étape et garantir la livraison des livrables dans les délais impartis (ex. 8 semaines avec des étapes clés à la fin de chaque phase).
- **Logistique et coordination** : Planification des visites de terrain, des ateliers participatifs, et de la collecte de données dans la région.
- **Références et Expériences Similaires**
 - **Projets similaires réalisés** : Présenter des exemples d'évaluations similaires menées par le pool de consultants, particulièrement dans le domaine de la conservation, du développement durable ou de la gestion des ressources naturelles.
 - **Références clients** : Fournir les contacts de précédents clients qui peuvent attester de la qualité des travaux effectués par l'équipe.

10.2 Une proposition technique détaillant les coûts associés à la réalisation des différentes tâches (3 pages)

11. Comment postuler

Les soumissionnaires doivent soumettre leur proposition par courriel à procurement-PACO@iucn.org avant le 12/12/2024. Le sujet de l'Email doit être " **Audit Institutionnel de l'UICN Bureau régional Afrique Centrale et de l'Ouest**". Les copies électroniques doivent être soumises au format PDF et natif (par exemple, MS Word).

Les documents soumis doivent être protégés par un mot de passe afin qu'ils ne puissent pas être ouverts et lus avant la date limite de soumission. Une fois la date limite passée et au plus tard le 15/12/2024, envoyez le mot de passe correspondant à la même adresse email que celle utilisée pour soumettre votre proposition. Cela garantira un processus de soumission et d'ouverture sécurisé. N'envoyez pas de mot de passe avant la date limite de soumission de la proposition. Les propositions doivent être rédigées en français

12. Confidentialité

Conformité totale aux politiques de confidentialité de l'UICN, signature d'un accord de confidentialité requis.