TERMES DE RÉFÉRENCE (TDRs)

Mission d'audit de système et vérification des dépenses

Projet Natura Tchad 1 (NT1)

NDICI AFRICA/2023/447-488

01/03/2023 – 31/08/2025

RÉSUMÉ EXÉCUTIF

Dans le cadre du renforcement du niveau d'assurance à la suite d'un cas de fraude isolé identifié et traité dans le cadre des dispositifs de contrôle interne, African Parks Network (APN) propose la mise en œuvre d'une mission d'audit de système et financier ciblée sur le projet Natura Tchad 1 (NT1).

Cette mission s'inscrit en complément des audits déjà réalisés, notamment dans le cadre des financements APEF, du 11ème FED, mandaté par la Commission européenne.

L'approche proposée repose sur une méthodologie basée sur les risques (risk-based approach), visant à concentrer les travaux sur les domaines les plus pertinents au regard des risques identifiés, tout en évitant la duplication des contrôles déjà effectués.

Une attention particulière sera portée aux activités de développement communautaire, identifiées comme présentant des caractéristiques de risque spécifiques, notamment en matière de traçabilité des dépenses terrain.

---

1. Contexte et justification

Dans le cadre de la mise en œuvre du projet **Natura Tchad 1 (NT1)** financé par l'Union Européenne, APN souhaite renforcer le niveau d'assurance sur certains aspects de la gestion technique et financière du projet.

Le projet a fait l'objet de plusieurs audits et contrôles au cours des dernières années, apportant un niveau d'assurance significatif.

La présente mission vise à compléter ces dispositifs existants, à travers une approche ciblée et proportionnée, concentrée sur les domaines présentant des caractéristiques de risque spécifiques.

2. Objectifs de la mission

Le présent audit a pour objectif de permettre à l'auditeur d'exprimer une opinion sur les éléments suivants :

- Le rapport financier donne une image fidèle, dans tous ses aspects significatifs, des dépenses effectivement engagées et des recettes effectivement perçues pour le projet au cours de la période du 01/03/2023 au 31/08/2025, conformément aux conditions contractuelles applicables.
- Les fonds alloués au projet par la Commission européenne ont, dans tous leurs aspects significatifs, été utilisés conformément aux conditions contractuelles applicables ;
- Apprécier l'efficacité des dispositifs de contrôle interne ;
- Identifier les risques résiduels significatifs ;
- Proposer des recommandations ciblées.

La vérification des dépenses sera effectuée sous la forme d'un examen documentaire et d'un travail sur le terrain.

2.1. Objectifs spécifiques

La mission devra permettre de :

- Examiner si l'état de l'actif présente correctement (nombre, description et valeur des actifs) et de façon exhaustive (tous les actifs couverts par les dépenses dans le rapport financier) les actifs acquis pour le projet au cours de la période du 01/03/2023 au 31/08/2025, conformément aux conditions contractuelles et aux informations figurant dans le rapport financier.
- apprécier le fonctionnement des contrôles internes ;
- vérifier la qualité de la documentation justificative ;
- identifier les faiblesses éventuelles ;
- formuler des recommandations financières ;
- tracer des mouvements des fonds du projet ;
- Vérifier la disponibilité d'un manuel de procédure de gestion

3. Normes et éthique

Le vérificateur des dépenses exécute ce mandat dans le respect :

- De la norme internationale sur les services connexes (ISRS) 4400 (revisée) relative aux missions d'exécution de procédures convenues en matière d'information financière, telle que promulguée par l'IFAC ;
- Du code d'éthique pour comptables professionnels- code of Ethics for Professionnal Accountants, élaboré et publié par le Conseil international pour les éthiques des comptables – International Ethics Standars Board for Accountants (IESBA) de l'IFAC. Ce code énonce des principes éthiques fondamentaux pour les auditeurs portant sur l'intégrité, l'objectivité, l'independance, la compètence professionnelle, l'obligation de prudence et de diligence, la confidentialité, le comportement professionnel et les normes techniques ;
- Des procédures standards d'opérations APN (SOP)

---

4. Principes directeurs

La mission reposera sur les principes suivants :

- Approche basée sur les risques
- Proportionnalité des travaux
- Complémentarité avec les audits existants
- Indépendance du cabinet
- Objectivité et traçabilité
- Pragmatisme des recommandations

---

5. Périmètre de la mission

Le périmètre couvre :

- le projet Natura Tchad 1 (NT1) ;

➢ **Point stratégique clé :**
Une attention particulière sera portée aux activités de développement communautaire, notamment en ce qui concerne :

- la gestion des dépenses terrain ;

- l’effectivité des activités ;
- la traçabilité des opérations ;
- la qualité des justificatifs.

La mission vise à compléter les contrôles existants, sans reproduire les audits déjà réalisés.

---

6. Couverture temporelle

La mission portera prioritairement sur la période d’exécution du contrat, du 01/03/2023 au 31/08/2025.

---

7. Processus de vérification et méthodologie

7.1 Préparation de la vérification

Le vérificateur des dépenses prend contact avec l’entité déclarante dès que possible (et au plus tard 7 jours civils) après l’annonce formelle de la vérification des dépenses, afin de préparer la vérification et de convenir du calendrier d’exécution, notamment en ce qui concerne le travail sur le terrain. Le vérificateur des dépenses s’assurera ensuite auprès de l’entité déclarante que le ou les lieux sont exacts et que les pièces justificatives pertinentes ainsi que le personnel clé seront disponibles pendant la vérification.

7.2 Réunion préparatoire, travail sur le terrain, examen documentaire.

Une réunion préparatoire se tiendra dans les locaux de l’entité. Le lieu de la réunion doit être clairement indiqué. Les travaux sur le terrain ou l’examen documentaire débuteront dès que possible, comme le prévoit le contrat de vérification ou la date de mise à disposition du rapport financier (c’est-à-dire le rapport financier, les pièces justificatives et autres informations pertinentes).

7.3 Contexte du mandat, matérialité, analyse des risques, échantillonnage

Les procédures du vérificateur des dépenses doivent notamment consister à :

- Acquérir une compréhension suffisante du contexte du mandat, notamment des conditions contractuelles, de l'entité déclarante et des lois et règlementations applicables de la Commission. Le vérificateur doit accorder une attention particulière aux dispositions contractuelles concernant les aspects suivants : La documentation, l'archivage et la tenue de registres concernant les dépenses et les recettes ;
- L'éligibilité des dépenses et recettes ;
- Règles de passation des marchés et d'origine dans la mesure où ces conditions sont pertinentes pour déterminer l'éligibilité des dépenses ;
- Gestion d'actifs (gestion et contrôle des actifs immobilisés ; par exemple équipements) ;
- La gestion de la caisse et des comptes bancaires (trésorerie) ;
- La gestion des salaires et du temps de travail ;
- La comptabilité (y compris l'utilisation des taux de change) et l'information financière concernant les dépenses et les recettes ;
- Les contrôles internes et notamment les contrôles internes financiers.

Cette compréhension devra être suffisante pour détecter et évaluer les risques d'erreurs ou d'inexactitude significatives (qu'il s'agisse d'erreurs ou de fraudes) parmi les dépenses et les recettes déclarées dans le rapport financier afin de déterminer la taille et la structure de l'échantillon de dépenses à tester ; cette compréhension devra être suffisante également pour mettre au point et exécuter d'autres procédures de vérification.

- Effectuer une analyse de risque. : le résultat de l'analyse des risques doit être clairement exposé dans le rapport de vérification. Déterminer la taille de l'échantillon : Pour déterminer quelle est l'anomalie ou l'erreur significative globale, la vérificatrice des dépenses appliquera un seuil de matérialité de 2% du montant total des dépenses brutes déclarées avec un niveau de confiance de 95%.

- Etablir l'échantillon et choisir les postes de dépenses individuels à tester. Le lien entre l'évaluation des risques et la taille et la composition de l'échantillon, ainsi que la méthode d'échantillonnage (statistiques /non statistique /calcul sous-jacent/jugement professionnel appliqué) doivent être clairement décrits dans le rapport de vérification.

7.4 Travail sur le terrain/examen documentaire

La principale tâche du travail sur le terrain ou de l'examen documentaire consistera à effectuer les tests de corroboration. Les informations essentielles sur le processus de test devront être fournies dans le rapport de vérification des dépenses.

7.5 Note de fin de mission et réunion de clôture

A la fin du travail sur le terrain ou de l'examen documentaire, le vérificateur des dépenses rédigera une note de fin de mission et organisera une réunion de clôture avec l'entité déclarante afin de discuter des résultats de la vérification, de recueillir les premières observations de l'entité et de convenir d'information supplémentaires à fournir ultérieurement. Le personnel de l'UE sera invité à assister à la réunion de clôture.

7.6 Lettre complémentaire

À tout moment du processus de vérification des dépenses, le vérificateur des dépenses pourra rédiger une lettre complémentaire pour informer la Commission de faits et des questions considérées comme étant d'un intérêt et d'une importance particuliers. Les suspicions de fraude ou d'irrégularité devront être immédiatement signalées.

- identification de signaux faibles, notamment les anomalies documentaires récurrentes, les écarts inhabituels entre dépenses et pièces justificatives, ou toute incohérence susceptible d'indiquer un risque financier accru ;
- analyse de transactions atypiques au regard de leur montant, de leur fréquence, de leur nature ou des modalités de leur justification documentaire ;
- la nature des dépenses examen des catégories de dépenses présentant un niveau de risque plus élevé ou nécessitant un jugement accru quant à leur éligibilité et à leur conformité aux dispositions contractuelles applicables.

8. Rapports

Le cabinet produira :

un rapport final : Le rapport doit fournir les informations essentielles sur le contrat et indiquer les résultats de l'analyse des risques ainsi que ses conséquences sur l'échantillonnage. Le rapport doit également donner un aperçu des tests de corroboration et présenter exhaustivement les informations sur les éléments compris dans la population des dépenses et dans l'échantillon. Le rapport doit détailler les conclusions tirées de la mise en œuvre des procédures convenues. Le rapport doit être rédigé en français. Le

vérificateur des dépenses soumettra le projet de rapport dans un délai de 21 jours calendrier après la fin du travail sur le terrain ou l'examen documentaire à l'entité déclarante en la priant de lui faire parvenir les observations dans le délai imparti (21 jours).

7 jours calendrier après la réception des observations de l'entité déclarante, le vérificateur des dépenses soumettra une version provisoire du rapport final pour observation et approbation.

7 jours après la réception des observations, le vérificateur des dépenses soumettra le rapport final.

- un plan d'action

---

9. Classification des constats

- **Élevé (High)**
- **Moyen (Medium)**
- **Faible (Low)**

Chaque constat inclura :

- faits
- cause
- risque
- impact financier
- recommandation

---

10. Qualifications, expérience et composition de l'équipe

Le cabinet devra employer du personnel possédant les qualifications professionnelles appropriées et une expérience adéquate des normes de l'IFAC ainsi qu'une expérience de la vérification des information financières d'entités comparables à l'entité déclarante par leur taille et par leur complexité. L'équipe de vérification considérée dans son ensemble devra en outre avoir :

- Un Engagement Partner

- Posséder un diplôme d'au moins une Maitrise ou Master ou équivalent en Comptabilité et Audit ;
- Avoir un diplôme d'expert-comptable, de type DEC, ACCA OU CPA;
- Disposer de l'agrément CEMAC ;
- Jouir d'au moins 10 ans d'expériences en Audit et Comptabilité dans des cabinets de renoms ;

- Être inscrit à l'Ordre National des Experts Comptables du Tchad.
- Un Audit Manager
  - Posséder un diplôme d'au moins une Maitrise ou Master ou équivalent en Comptabilité et Audit ;
  - Disposer de l'agrément CEMAC ;
  - Jouir d'au moins 10 ans d'expériences en Audit et Comptabilité dans des cabinets de renoms ;
  - Etre inscrit à l'Ordre National des Experts Comptables du Tchad.
- Deux (2) auditeurs seniors
  - Posséder un diplôme d'au moins une Maitrise ou équivalent en Comptabilité et Audit ;
  - Jouir d'au moins 3 ans d'expériences en Audit et Comptabilité dans des cabinets.
- Un Expert Technique
  - Posséder un diplôme universitaire dans un domaine pertinent en lien avec les activités de développement rural, communautaire, agricole, environnemental ou de gestion de projets ;
  - Justifier d'au moins cinq (5) années d'expérience dans la conception, la mise en œuvre, le suivi ou l'évaluation d'activités communautaires financées par des bailleurs internationaux ;
  - Avoir une expérience de terrain dans l'appréciation des réalisations physiques et des résultats d'activités communautaires ;
  - Appuyer l'équipe d'audit dans l'évaluation de la cohérence entre les activités communautaires réalisées et les dépenses correspondantes ;

- Fournir un avis technique sur le caractère raisonnable du lien entre les réalisations observées et les coûts associés.

10.1. Curriculum vitae (CV)

Le cabinet d'audit fournira les CV du personnel/des experts participant à la vérification des dépenses. Les CV contiendront des précisions appropriées aux fins de l'évaluation de l'offre sur l'expérience spécifique pertinente pour cette vérification des dépenses et le travail qualifié effectué dans le passé.

---

11. Critères de sélection du cabinet

- expérience du cabinet : Le cabinet doit justifier d'existence d'au moins 5 ans ;
- expérience avec bailleurs internationaux : Justifier avoir conduit au moins 10 audits ou assistances comptables sur les 3 dernières années des projets ou ONG au Tchad et en provinces (attestation de bonne fin ou pages de lettre de mission);
- expérience avec des audits techniques ;
- Un atout - expérience UE : Justifier avoir conduit au moins 5 audits sur des financements UE ou 11th Fed ou AFD (attestation de bonne fin ou pages de lettre de mission)
- Un aout – expériences similaires avec d'autres bailleurs : Justifier avoir conduit des missions audit ou audits internes ou d'autres prestations de conseil sur les 5 dernières années avec des bailleurs autres que l'UE (World Bank, PNUD, IDA, Worldvision etc.)
- **11.1. Documents administratifs nécessaires**

- L'attestation d'exercice commerciale ;
- Le registre de commerce et de crédit mobilier ;
- Le certificat d'identification fiscale ;
- Patente de l'exercice en cours ;
- L'attestation de mise à jour CNPS ;
- L'attestation de non-faillite.

---

12. Grille d'évaluation

Technique – 80 %

- compréhension : 15 %
- méthodologie : 25 %

- expérience : 15 %
- équipe : 15 %
- approche risk-based : 10 %

Prix – 20 %

---

13. Indépendance et confidentialité

- absence de conflit d'intérêt
- respect des normes IFAC
- confidentialité stricte

---

14. Calendrier

La mission devrait démarrer au cours de la première quinzaine du mois de novembre 2026, sous réserve de la finalisation du processus de sélection du cabinet et de la mise à disposition de l'ensemble de la documentation requise.

Durée estimée pour l'exécution de la mission : 3 à 5 semaines.

---

15. Modalités de soumission

Afin de permettre aux cabinets de préparer une offre technique et financière adaptée à la mission, les soumissionnaires devront tenir compte des informations indicatives suivantes :

Volume estimatif des opérations couvertes : environ 30 045 transactions ;

Montant total des dépenses déclarées sur la période couverte : environ 11,5 millions d'euros ;

Taux de couverture minimale attendu : 65 % de la valeur totale des dépenses déclarées, selon une approche basée sur les risques ;

Phase de terrain à prévoir : durée minimale indicative de cinq (5) jours ouvrables.

Les soumissionnaires devront présenter les éléments suivants :

- 1 offre technique en deux exemplaires (1 original et 1 copie) : Elle inclut une lettre de soumission, présentation du cabinet, expériences dans l'audit et conseil aux entités à but non lucratif, la compréhension des termes de références, l'approche méthodologique, le

calendrier prévisionnel, le choix du personnel clé, la contribution du personnel clé, les CVs et les annexes (diplômes, agréments CEMAC etc. et justificatifs d'expériences conformément au point 12 du présent TDR)

- 1 offre financière en deux exemplaires (1 original et 1 copie) : Elle inclut une lettre de soumission, la synthèse des prix, le détail des prix par contribution du personnel, les modalités de facturation
- 1 offre administrative en deux exemplaires (1 original et 1 copie) : Cf. point 13 du présent TDR

---

16. Dispositions finales

La mission est conçue comme une intervention ciblée visant à renforcer le niveau d'assurance sur le projet NT1, dans un cadre proportionné, complémentaire et aligné avec les audits déjà réalisés.