



TERMES DE REFERENCE

AO – 012/TUL/25

Titre : Réalisation d'un diagnostic organisationnel de la fédération MIHAVAO

Projet : **MG206000**

Période : Décembre 2025 – Mars 2026 (pour 30 jours pris en charge au maximum)

Date : Novembre 2025

WWF MDCO

Près lot II M 85 Ter
Antsakaviro
(101) Antananarivo

Tél: +261 34 49 888 04
Tél: +261 34 49 888 05
Tél: +261 34 49 888 06
Fax: +261 20 22 348 88

P.O.Box 738

wwfrep@moov.mg
www.wwf.mg
www.panda.org

I. Contexte et problématique

La Fédération MIHAVAO (Miaro ny Harena Voajanahary Amoron'i Onilahy) regroupe sept VOI (Vondron'Olona Ifotony) opérant au sein de l'Aire Protégée Amoron'i Onilahy, réparties dans les Communes rurales de Tameantsoa et Tongobory (District de Betioky-Sud), ainsi que d'Ambohimahavelo et Antanimena-Onilahy (District de Toliara-II), dans la Région Atsimo-Andrefana.

MIHAVAO est un acteur clé de la cogestion de cette Aire Protégée, aux côtés de l'OPCI OHEMIHA et du WWF, en assurant la gestion locale à travers l'Unité Locale de Gestion (ULG). Ses missions incluent principalement : (1) *Le contrôle et la surveillance de l'aire protégée* ; (2) *La mise en œuvre du Plan d'Aménagement et de Gestion (PAG)* ; (3) *Le suivi écologique participatif* ; (4) *Le développement de l'écotourisme communautaire* ; (4) *La promotion des activités génératrices de revenus et de la résilience climatique*.

Depuis 2020, MIHAVAO est également impliquée dans la gestion de fonds de subvention dans le cadre de ses partenariats avec le WWF. Ce dernier a déjà initié plusieurs appuis en développement organisationnel et testé des mécanismes de subvention à travers la plateforme. Toutefois, ces tentatives n'ont pas produit les résultats escomptés, révélant des limites structurelles et fonctionnelles au sein de MIHAVAO.

Malgré son rôle stratégique dans la conservation communautaire, MIHAVAO fait face à plusieurs défis qui freinent son efficacité, son autonomie et sa pérennité :

- ✓ Reconnaissance et légitimité internes : La structure souffre d'un manque de reconnaissance claire et de légitimité vis-à-vis de certains membres et partenaires, ce qui affecte la cohésion et l'adhésion aux décisions prises.
- ✓ Capacités techniques limitées : Les compétences en gestion administrative, financière, et technique restent insuffisantes pour répondre aux exigences croissantes liées à la gestion de fonds et à la mise en œuvre des activités du PAG.
- ✓ Conflits latents : Des tensions internes non résolues entre les VOI membres ou au sein de la plateforme entravent la collaboration et la gouvernance collective.
- ✓ Structuration organisationnelle fragile : Les mécanismes de gouvernance, de redevabilité et de coordination sont encore à consolider.
- ✓ Manque de vision stratégique : L'absence d'un cadre institutionnel clair et partagé limite la capacité de MIHAVAO à se projeter dans le long terme.
- ✓ Résultats mitigés des appuis précédents : Les efforts de renforcement organisationnel et les essais de subvention menés par le WWF n'ont pas permis de stabiliser ou de professionnaliser durablement la plateforme.

President: Adil Najam
Director General: Kirsten Schuijt
President Emeritus:
HRH The Duke of Edinburgh
Founder President:
HRH Prince Bernard
of the Netherlands

Registered as:
WWF-World Wide Fund for Nature
WWF-Fondo Mondiale per la Natura
WWF-Fondo Mundial para la
Naturaleza
WWF-Fonds Mondial pour la Nature
WWF-Welt Natur-Fonds
Also known as World Wildlife Fund

Dans son approche de conservation inclusive, le WWF adopte une vision stratégique qui place les communautés locales au cœur des efforts de préservation de la biodiversité. Cette logique de conservation portée par les communautés locales (*Locally-Led Conservation*) vise à reconnaître et renforcer leur rôle central dans la gestion durable des ressources naturelles, en favorisant leur autonomisation, leur responsabilisation, et leur implication active dans les processus de prise de décision.

Dans cette perspective, le WWF agit en tant que facilitateur pour appuyer l'émergence et le renforcement de structures communautaires solides, résilientes et légitimes, capables de jouer pleinement leur rôle en tant qu'acteurs de terrain, mais aussi comme alliés stratégiques dans la mise en œuvre des actions de conservation. Ces structures doivent être en mesure de prendre des décisions éclairées, de gérer de manière autonome les ressources et les responsabilités qui leur sont confiées, et d'assurer la pérennité des acquis à travers une gouvernance locale efficace et inclusive.

Le diagnostic institutionnel de MIHAVAO s'inscrit dans cette dynamique. Il vise à identifier les leviers de transformation organisationnelle nécessaires pour renforcer la fédération, améliorer sa gouvernance, consolider ses capacités techniques et opérationnelles, et lui permettre d'évoluer vers une entité communautaire pleinement fonctionnelle, crédible, autonome et durable.

II. Objectifs

A. Objectif global du mandat :

Réaliser un diagnostic organisationnel, institutionnel, managérial et financier de la Fédération MIHAVAO, en vue d'identifier les leviers de transformation permettant de renforcer sa structure interne, d'améliorer la transparence, la redevabilité et la performance de ses organes de gouvernance (orientation, exécution, contrôle), et de favoriser une participation effective, équitable et légitime des VOI membres dans les processus de prise de décision.

Le mandat vise également à formuler des recommandations réalistes et contextualisées, applicables à court et moyen terme, pour accompagner la fédération vers une gouvernance plus inclusive et durable.

B. Objectifs spécifiques du mandat :

1. Analyser les écarts entre les pratiques actuelles et les dispositions prévues dans les documents internes de MIHAVAO (statuts, règlement intérieur, manuel de procédures, procès-verbaux, gestion des biens et des stocks, plan de renforcement de capacité, plan de développement organisationnel ...), en mettant l'accent sur :
 - ✓ Les mécanismes de prise de décision,
 - ✓ La séparation des rôles entre les différents organes,
 - ✓ La transparence et la redevabilité entre les membres du bureau, l'Assemblée Générale et les VOI membres,
 - ✓ Le niveau de reconnaissance et d'implication des VOI membres dans la gouvernance de la plateforme,
 - ✓ Les communications interne et externe.
2. Évaluer les capacités financières et les pratiques de gestion de MIHAVAO, notamment :
 - ✓ Les mécanismes de gestion des subventions et des ressources financières,
 - ✓ La traçabilité et la transparence des flux financiers,

- ✓ Les outils, procédures et compétences disponibles pour assurer une gestion conforme, efficace et responsable,
- ✓ En prenant comme référence le niveau optimal recommandé par l'outil d'évaluation Due Diligence du WWF, afin d'identifier les écarts et les axes de renforcement nécessaires pour atteindre les standards requis en matière de gestion de fonds.

3. Établir un profil institutionnel de MIHAVAO, incluant :

- ✓ Le niveau d'éducation et les compétences des membres,
- ✓ L'identification de personnes ressources (hommes, femmes, jeunes) susceptibles d'assumer des rôles de leadership ou de gestion,
- ✓ Les dynamiques relationnelles internes, y compris les tensions ou conflits latents pouvant affecter la cohésion et la gouvernance.

4. Evaluer la légitimité, la reconnaissance et le niveau de confiance de/ou vis-à-vis de MIHAVAO incluant :

- ✓ Le niveau de légitimité perçu par les membres et les communautés locales (représentativité de la fédération en tant que porteur de voix, transparence des décisions, adhésion...).
- ✓ Le degré de reconnaissance externe par les partenaires, autorités locales, bailleurs et autres OSC (visibilité, crédibilité institutionnelle).
- ✓ Le niveau de confiance entre les membres et/ou entre les différents organes au sein de MIHAVAO (fluidité des échanges, respect des engagements, historique de collaboration).

5. Proposer des options de réorganisation adaptées pour améliorer l'efficacité des organes internes :

- ✓ Renforcement de l'organe de contrôle (suivi et contrôle de la gestion),
- ✓ Renforcement de l'organe de mise en œuvre (capacités techniques, financières, opérationnelles),
- ✓ Clarification des rôles et responsabilités pour une gouvernance plus inclusive, légitime et apaisée.

6. Élaborer un plan d'action structuré et réaliste, intégrant des mesures correctives prioritaires, fondées sur les réalités locales, pour :

- ✓ Améliorer la transparence, la redevabilité et l'efficacité de la gouvernance,
- ✓ Renforcer les capacités techniques, managériales et financières,
- ✓ Favoriser une gouvernance inclusive, légitime et durable, portée par les VOI membres,
- ✓ Faciliter la mise en œuvre progressive des recommandations, en tenant compte des ressources disponibles, des contraintes locales et des dynamiques communautaires,
- ✓ Et aligner les capacités de gestion financière de MIHAVAO avec les standards minimaux et optimaux recommandés par l'outil d'évaluation Due Diligence du WWF, afin de permettre à la plateforme de gérer de manière autonome et sécurisée les subventions futures.

III. Durée du mandat

Les travaux sont prévus étaler entre décembre 2025 et mars 2026 – pour 30 jours d'intervention pris en charge au maximum. Le calendrier d'intervention par personne devra être détaillée dans l'offre technique.

IV. Livrables attendus et paiement

Le prestataire devra remettre pour validation les livrables suivants :

	Livrables	Délai de livraison	Paiement (honoraires)
a.	Rapport d'étape : cadre méthodologique révisé et planification	2 jours après début du contrat et réunion de cadrage	5%
b.	Rapport préliminaire : Diagnostic détaillé avec gaps identifiés	15 jours après la validation de la méthodologie.	35%
c.	Rapport final : ✓ Recommandations structurées et plan d'actions ✓ Compilation des analyses, constats et recommandations ✓ Format structuré pour diffusion	15 jours après validation et revue du rapport préliminaire.	35 %
d.	Session de restitution avec l'équipe de WWF : ✓ Support synthétique (Powerpoint) pour faciliter la discussion et la validation avec les parties prenantes. ✓ Mise en avant des points clés et des pistes d'action.	Lors de la remise du rapport final.	25%

Chaque livrable devra être présenté à l'équipe de WWF. Les retours des équipes devront être intégrés dans les rapports avant validation. Le Comité fera les retours au maximum 5 jours après la remise.

Le règlement financier est subordonné à la production préalable de facture originale portant outre les mentions légales, les indications suivantes : la référence du marché, la domiciliation bancaire et la période d'exécution de la prestation, l'approbation par des factures et des livrables.

WWF ne peut accorder aucune avance sur note d'honoraire. Par ailleurs, les débours sont payables par avance suivant les modalités de WWF (en totalité ou par tranche selon nécessité et durée de l'intervention), par le Travel Request Form (TRF) à remplir avant les missions. Un état récapitulatif sera à établir pour la justification des dépenses à remettre avec Travel Expense Claim (TEC), au plus tard 5 jours après la mission. Les dépenses supérieures ou égales à 60.000 Ar nécessitent des pièces justificatives réelles en bonne et due forme.

Toute dépense nécessitant une pièce justificative selon les procédures du WWF, et qui n'est pas justifiée, sera déduite des honoraires.

V. Profil requis

La prestation sera effectuée par une entité ou un groupe de consultants ayant le profil suivant :

a. Expertises

L'entité devra démontrer une expertise dans :

- ✓ Diagnostic organisationnel et institutionnel.
- ✓ Analyse des écarts entre pratiques et normes internes.
- ✓ Renforcement de la gouvernance, de la transparence et de la conformité.
- ✓ Expérience dans le secteur associatif ou ONG, idéalement en contexte malgache ou similaire.
- ✓ Bonne connaissance du cadre juridique et réglementaire de l'Organisations de la Société Civile (OSC) à Madagascar, les modes de gouvernances internes ainsi que son environnement externe, en particulier celui d'une OSC environnementale ;
- ✓ Capacité à produire des livrables stratégiques et opérationnels, incluant des plans d'action réalistes et adaptés.

b. Profils des personnels clés

Chef de mission / Coordinateur du mandat

- ✓ Formation supérieure en gestion, administration publique, science sociale ou développement organisationnel.
- ✓ Expérience confirmée en coordination de missions de diagnostic.
- ✓ Compétences en animation de réunions et restitution auprès de partenaires.

Analyste organisationnel / institutionnel

- ✓ Expertise en audit interne, analyse des processus et structuration organisationnelle.
- ✓ Capacité à identifier les écarts entre les pratiques observées et les règles internes.
- ✓ Expérience dans la formulation de recommandations et d'options de réorganisation.

Spécialiste en gouvernance et conformité

- ✓ Connaissance des normes de transparence, redevabilité et conformité opérationnelle.
- ✓ Expérience dans l'élaboration de plans d'amélioration et de suivi.

Chargé(e) de collecte et traitement des données

- ✓ Maîtrise des outils de collecte (entretiens, questionnaires, revue documentaire).
- ✓ Capacité à structurer et analyser des données qualitatives et quantitatives.

VI. DEPOUILLEMENT ET EVALUATION

Le dépouillement aura lieu au bureau de WWF. Un comité d'évaluation sera chargé d'évaluer les offres recevables.

Le choix sera basé sur la qualité de l'offre technique et en considération du plafond budgétaire : l'adjudication revient à la meilleure offre technique dont l'offre financière ne dépasse pas le plafond ; La possibilité de négociation n'est pas exclue si la meilleure offre technique fournit une offre financière excédant le budget disponible.

La grille d'évaluation est la grille suivante :

Critères	Notation
Compréhension du mandat, adéquation méthodologie et plan de travail	25

Expériences spécifiques liées au mandat/travaux similaires	35
Qualifications et compétences du personnel clé impliqué dans la prestation	30
Calendrier de réalisation et moyen de mise en œuvre	10
TOTAL	100

Le dossier technique est noté sur 100 points. Le dossier technique ayant une note inférieure à 70/100 sera immédiatement éliminé.

Après classement des offres techniques, on procède à l'ouverture du pli contenant l'offre financière correspondante à la meilleure offre technique.

Au regard du contenu de l'offre technique et des éventuelles remarques du comité, des négociations sont entamées avec l'adjudicataire dans la limite du budget disponible. Si les négociations n'aboutissent pas, on passe à l'ouverture du pli contenant l'offre financière du second adjudicataire et ainsi de suite.

VII. Dossier du prestataire à fournir

Le document de proposition du prestataire devra comprendre :

- Une offre technique comprenant les présentations suivantes :
 - Une lettre de soumission dûment signée ;
 - Une présentation de l'entité ou du groupe de consultants (coordonnées, statut, personnes responsables, domaine d'action, principales références,)
 - Note de compréhension de la mission ;
 - Descriptif de la réalisation des différentes tâches (méthodologie, contenu...) ;
 - Une liste des prestations similaires et dans des conditions semblables réalisées avec le nom et les coordonnées des personnes contact ainsi que les notes/certificats de bonne fin d'exécution de chaque prestation mentionnée ;
 - Une proposition de calendrier de réalisation détaillé.
 - CV des experts impliqués, suivant le canevas du WWF (disponible sur demande par e-mail à l'adresse procurement@wwf.mg) qui devront indiquer clairement les expériences similaires à l'objet de la prestation avec mention de références et les domaines de spécialisation et rôles dans la prestation ;
- L'offre financière : devra être libellée en Ariary. La décomposition du budget sera faite en précisant par grande ligne d'activités (i) le nombre de jours et l'honoraire journalier du consultant ou par catégorie de consultant ; (ii) les débours et frais de gestion le cas échéant.

Le tarif mentionné dans l'offre financière est non révisable. Les honoraires et les débours doivent être bien séparés dans l'offre. L'offre inclura également les détails des montants hors taxe et toutes taxes. Une mention spéciale devra être faite en cas d'exemption.

Les frais de déplacements et accommodations (si existe) devront être pris en charge suivant les procédures en vigueur au WWF et ne devront pas figurer dans l'offre du soumissionnaire.

VIII. Soumission de l'offre :

L'offre technique et l'offre financière sont à mettre dans deux enveloppes séparées, elles-mêmes renfermées dans une enveloppe extérieure anonyme et portant uniquement la référence « AO-012/TLE/25 Réalisation d'un diagnostic organisationnel de MIHAVAO – MG206000 », et remises à l'adresse Près LOT II M 85 Ter Antsakaviro, Antananarivo 101,

Ou envoyées à l'adresse électronique procurement@wwf.mg dont l'objet de l'email est « AO-012/TLE/25 Réalisation d'un diagnostic organisationnel de MIHAVAO – MG206000 »

Au plus tard le **25 Novembre 2025 à 17h00.**

IX. Coordination du mandat

Le mandat sera exécuté sous la supervision technique du Grants Manager de WWF qui mettra en place un comité pour le suivi. Le Comité devra fournir toutes les informations utiles pour mener à bien la prestation.

X. Modalités de mise en œuvre

La présente prestation fera l'objet d'un contrat auquel seront annexés les présents Termes de Référence et l'offre validée. Le Consultant assume toutes les obligations fiscales relatives à son statut de Consultant. En sa qualité de travailleur indépendant, le Consultant est seul responsable du paiement de toute taxe ou de tout impôt qui pourrait lui être réclamé dans le cadre du présent contrat, à condition qu'il soit en règle et à jour vis-à-vis des autorités administrative et fiscale sur présentation des pièces justificatives; à défaut, et conformément aux dispositions de la loi de finances en vigueur, le WWF est dans l'obligation de retenir à la source, sur le montant de ses prestations ou honoraires / factures, le pourcentage légal à reverser au fisc. Le paiement des honoraires sera effectué sur présentation de facture et après validation des livrables suivant le calendrier ci-dessus.

Le Consultant est tenu aux procédures de gestion du WWF dans le cadre de la réalisation des prestations, objet de cette offre de consultance.

XI. Fraudes et corruption et déclaration de conflit d'intérêt

L'équipe prestataire confirme avoir lu entièrement la Politique du WWF relative aux conflits d'intérêts ainsi que la politique du WWF pour la Prévention et l'Enquête sur la Fraude et la Corruption. Il comprend ses responsabilités à s'y conformer, et s'y engager pleinement. A sa connaissance, il n'a pas de conflits tels que décrit dans la Politique du WWF relative aux conflits d'intérêts ;

<https://www.wwf.panda.org/organization/ethics/>

Ethique

L'équipe prestataire est tenue de respecter des règles de conduite professionnelles irréprochables dans la conduite de son mandat. Par ailleurs, elle veillera à ne pas ternir l'image du WWF dans l'exécution de son mandat. Le WWF se donne le droit de résilier

la convention dans des cas avérés de mauvaise conduite pouvant porter préjudice au WWF.

Préparé par : Yedidya RATOSONAMANA,
Responsable Technique volet Aire Protégée et Biodiversité

Revu par : Nancia ZANAMBOLY,
Landscape Operations Officer



04/11/25

Approuvé par : Mercie RAMILANAJOROHARIVELO,
Landscape Manager MHF