



FONDATION POUR  
LES AIRES PROTÉGÉES  
ET LA BIODIVERSITÉ  
DE MADAGASCAR

## **DEMANDE DE PROPOSITIONS**

### **OBJET**

**ELABORATION D'UN PLAN DE MISE EN ŒUVRE DU  
SGES DE LA FAPBM**

20/05/2025

Antananarivo, le 20 mai 2025

Objet : Lettre d'invitation

Madame, Monsieur,

Dans le cadre de son fonctionnement, la FAPBM procède au recrutement d'un cabinet ou groupe de consultants en vue de l'élaboration d'un plan de mise en œuvre du Système de Gestion Environnementale et Sociale (SGES) applicable à la Fondation ainsi qu'aux Aires Protégées qu'elle appuie.

Ainsi, la FAPBM sollicite les propositions techniques et financières des cabinets ou groupe de consultants intéressés par ce mandat.

La méthode retenue pour la sélection du cabinet ou groupe de consultant est la méthode de **Sélection fondée sur la qualité et le coût (SFQC)**. La sélection fondée sur la Qualité et le Coût consiste à évaluer distinctement les propositions techniques et financières des soumissionnaires. Le marché sera attribué au soumissionnaire ayant obtenu la note pondérée la plus élevée, la note technique étant pondérée à 70 et la note financière à 30. L'offre la moins-disante sera notée à 30. Pour les autres offres, la note financière est obtenue suivant la formule :

***Note de l'offre = Montant offre moins disante x 30/ Montant offre***

***NB : Les offres techniques n'ayant pas obtenu une note  $\geq$  75 points seront disqualifiées***

Les propositions techniques sont à envoyer, au plus tard le **19 juin 2025**, à l'adresse [marche.fapbm@fapbm.org](mailto:marche.fapbm@fapbm.org), avec copie obligatoire [vrajaofera@fapbm.org](mailto:vrajaofera@fapbm.org) et [Irakotoarisoa@fapbm.org](mailto:Irakotoarisoa@fapbm.org)

Les propositions financières vous seront demandées à la suite de l'évaluation des propositions techniques, avec un **délai d'envoi d'un (01) jour**.

Vous remerciant de votre collaboration, nous vous prions d'agréer, Madame, Monsieur, l'expression de notre considération distinguée.

---

**TERMES DE REFERENCES POUR LE RECRUTEMENT D'UN GROUPE DE CONSULTANTS POUR  
L'ELABORATION DU PLAN DE MISE EN OEUVRE DU SYSTEME DE GESTION  
ENVIRONNEMENTALE ET SOCIALE (SGES) DE LA FAPBM**

---

**A. CONTEXTE ET JUSTIFICATION**

La mission de la FAPBM est de contribuer au développement humain et durable par la conservation et la valorisation de la biodiversité, grâce à la mobilisation et l'octroi de financements en faveur du système des aires protégées de Madagascar. Ces financements visent à garantir des effets et impacts environnementaux et sociaux positifs et durables sur les territoires concernés et leurs populations.

Cependant, la mise en place, l'extension, la gouvernance ou la gestion non appropriée des aires protégées ou des projets soutenus par la FAPBM pourraient des fois entraîner des risques ou des effets négatifs sur l'environnement et les populations locales.

Le Système de Gestion Environnementale et Sociale (SGES) de la FAPBM a pour objectif d'assurer que les gestionnaires de ces aires protégées financées identifient, évaluent et gèrent les risques et impacts E&S potentiels. Ce cadre normatif décrit les engagements de sauvegarde auxquels la FAPBM souscrit et sert de guide pour les gestionnaires récipiendaires.

Le SGES est aligné sur les Normes Environnementales et Sociales (NES) de la Banque Mondiale, notamment :

- NES n°1 : Évaluation et gestion des risques et impacts environnementaux et sociaux.
- NES n°2 : Emploi et conditions de travail.
- NES n°3 : Utilisation rationnelle des ressources et prévention de la pollution.
- NES n°4 : Santé et sécurité des populations.
- NES n°5 : Acquisition des terres et réinstallation forcée.
- NES n°6 : Préservation de la biodiversité.
- NES n°7 : Peuples autochtones.
- NES n°8 : Patrimoine culturel.
- NES n°9 : Intermédiaires financiers.
- NES n°10 : Mobilisation des parties prenantes.

Le Système de Gestion Environnementale et Sociale (SGES) de la FAPBM a été mis en œuvre il y a moins d'un an, avec quelques premières réalisations, notamment : la formation des gestionnaires sur le SGES, l'accompagnement sur site pour l'utilisation des outils d'analyse des risques et l'identification des mesures, ainsi que la formation sur le mécanisme de gestion des plaintes.

En cette phase initiale de mise en œuvre, il est essentiel de développer un plan structuré afin d'assurer l'opérationnalisation complète du SGES. Ce plan permettra de mieux organiser les activités, d'adopter des approches efficaces, et d'identifier les ressources ainsi que les outils nécessaires à sa mise en œuvre.

Dans cette perspective, la FAPBM souhaite recruter un groupe de consultants chargé d'élaborer un plan de mise en œuvre du SGES, applicable aussi bien à la Fondation qu'aux gestionnaires des Aires Protégées.

## B. OBJECTIF(S)

**Objectif principal :** Élaborer un plan de mise en œuvre cohérent, réaliste et opérationnel du SGES de la FAPBM, basé sur les NES et adapté au contexte des Aires Protégées à Madagascar.

### **Objectifs spécifiques :**

Traduire les orientations du SGES et des NES en actions concrètes adaptées au terrain.

- Identifier les rôles, responsabilités et besoins en renforcement de capacité des parties prenantes.
- Déterminer les ressources techniques et humaines nécessaires.
- Mettre en place un cadre de suivi et évaluation robuste, avec des indicateurs objectivement vérifiables.
- Proposer une stratégie participative et inclusive (genre, communautés locales, populations vulnérables).
- Intégrer les risques potentiels à la mise en œuvre et proposer des mesures d'atténuation

## C. METHODOLOGIE

La mission adoptera une approche participative et structurée à travers les étapes suivantes :

### **Analyse documentaire :**

- Revue des documents clés : normes de sauvegarde, PAG, PGES, rapports d'EIES, etc.
- Identification des forces, faiblesses et opportunités.

### **Consultations avec les parties prenantes :**

- Ateliers et entretiens avec l'équipe de la FAPBM et les gestionnaires pour collecter des perspectives pratiques.

### **Élaboration des recommandations et actions prioritaires :**

- Recommandations organisées en une matrice d'actions concrètes et applicables.

## D. RESULTATS ET LIVRABLES ATTENDUS

1. **Diagnostic initial :** Une évaluation incluant une check-list des impacts types, des mesures existantes et des lacunes dans la mise en œuvre des sauvegardes.
2. **Plan de mise en œuvre détaillé,** incluant :
  - Une matrice des actions prioritaires (responsable, délais, indicateurs, budget estimé) ;

- Une méthodologie de mise en œuvre par action ;
- Un calendrier annuel ;
- Une cartographie des acteurs impliqués et leurs rôles respectifs ;
- Plan de formation et sensibilisation (avec approche genre et communautaire).

### 3. Mécanisme de suivi et évaluation du SGES :

- Un plan de suivi et évaluation avec des Indicateurs Objectivement Vérifiables (IOV), des indicateurs d'effets (outcomes), méthodes de collecte d'information, fréquence, ....
- Outils d'audit (grille d'analyse, modèles de rapports, etc.).
- Concevoir l'architecture fonctionnelle et visuelle d'une plateforme digitale dédiée au suivi du SGES, incluant des modules pour la saisie, le suivi, l'analyse et la visualisation des données

## E. QUALIFICATIONS

L'équipe devra être pluridisciplinaire, avec une complémentarité d'expertises garantissant une approche intégrée et opérationnelle du SGES dans le contexte malgache. Elle devra inclure au minimum les profils suivants :

- Spécialiste en Système de Gestion Environnementale et Sociale (SGES) : avec une expérience confirmée d'au moins 10 ans dans l'élaboration et la mise en œuvre de systèmes similaires, y compris dans des contextes financés par des bailleurs internationaux. Il ou elle devra démontrer une maîtrise des Normes Environnementales et Sociales (NES) de la Banque mondiale ainsi que des outils d'évaluation des risques environnementaux et sociaux.
- Expert en Aires Protégées et gouvernance environnementale : ayant une bonne connaissance du réseau des Aires Protégées de Madagascar, des enjeux de conservation, des dynamiques territoriales, et des cadres réglementaires nationaux et internationaux.
- Socio-anthropologue ou juriste spécialisé(e) en justice environnementale : pour prendre en compte les dynamiques sociales, culturelles et juridiques locales, y compris les droits des communautés, les conflits d'usage des ressources, et les dispositifs de recours et de gestion des plaintes.
- Expert en suivi-évaluation (M&E) et indicateurs de performance : capable de développer un système de suivi robuste, des indicateurs objectivement vérifiables, ainsi que des outils de collecte et d'analyse de données adaptés aux réalités des gestionnaires de terrain.
- Compétences complémentaires en formation, communication et outils numériques : seront considérées comme un atout, notamment pour accompagner le déploiement d'outils digitaux, concevoir des modules de formation, et faciliter l'appropriation par les acteurs locaux.

Chaque offre devra inclure une matrice claire des rôles et responsabilités au sein de l'équipe de consultants, précisant le temps d'implication de chacun et les synergies attendues entre les membres. Le chef de mission sera responsable de la coordination globale de la mission, de la qualité technique des livrables, et assurera l'interface avec la FAPBM. Il ou elle devra veiller au respect des délais contractuels, à la cohérence des contributions des différents experts, et à la validation progressive des résultats avec l'équipe de la Fondation.

## F. DUREE DE LA MISSION

La mission devra être finalisée en 3 mois, avec une validation progressive des livrables par étapes. Suivi le chronogramme proposé avec une répartition du budget selon chaque phase de la mission :

| Phase                               | Délai après signature | Activités principales                                     |
|-------------------------------------|-----------------------|---|
| Diagnostic et recommandations       | 30 jours              | Analyse documentaire, consultations, état des lieux       |
| Plan de mise en œuvre (premier jet) | 50 jours              | Élaboration des actions prioritaires, définition du suivi |
| Version finale du plan              | 60 jours              | Validation, ajustements et restitution finale             |
| Total                               | 3 mois                | Validation progressive par étapes                         |

## G. CRITERES D'ÉVALUATION

| Critères d'évaluation   | Pondération |
|---|-------------|
| <b>Expérience</b>   | <b>20</b>   |
| -Expérience confirmée en élaboration et mise en œuvre de SGES, alignés sur les NES de la Banque Mondiale  | 10          |
| - Expérience dans la gestion des aires protégées, de la justice et gouvernance environnementale   | 5           |
| - Expérience pour des missions similaires (au moins 3, bailleurs de fonds) pendant les 5 dernières années   | 5           |
| <b>Conformité de la méthodologie et du plan de travail avec les TDR</b>   | <b>20</b>   |
| - Compréhension de la mission et pertinence de la méthodologie proposée   | 10          |
| - Cohérence du chronogramme à la méthodologie proposée  | 10          |
| <b>Qualité du personnel clé</b>   | <b>60</b>   |
| - Effectif proposé :<br>01 chef de mission spécialiste en SGES<br>03 experts des domaines : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestion d'aire protégée</li> <li>• Sociale et justice environnementale</li> <li>• Suivi et évaluation</li> </ul>   | 15          |
| - Niveau d'étude requis : BACC+5  | 10          |
| - Expériences d'au moins dix (10) ans dans l'élaboration et le développement de plan de mise en œuvre de systèmes de gestion environnemental et social dans le cadre de financement des bailleurs internationaux et tous autres documents relevant du domaine de la sauvegarde environnementale et sociale. | 15          |
| - Connaissances des cadres réglementaires malgaches, enjeux sociaux et environnementaux locaux, et contextes des Aires Protégées  | 10          |

|  |            |
|--|------------|
| <p>- Maîtrise des techniques :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• D'évaluation des risques environnementaux et sociaux</li> <li>• D'analyse documentaire et réglementaire</li> <li>• De suivi et évaluation</li> <li>• De planification stratégique</li> <li>• De formation et renforcement de capacité</li> <li>• D'audit et de conformité environnementale et social</li> </ul> <p>Maîtrise des outils SGES, indicateurs de performance, méthodes participatives et outils numériques de suivi</p> | 10         |
| <b>TOTAL DES NOTES</b>   | <b>100</b> |

# INSTRUCTIONS AUX SOUMISSIONNAIRES

| N° | Instructions   |
|----|--|
| 1  | Il n'y aura pas d'autres documents autres que celui-ci.  |
| 2  | La proposition doit rester valable pendant <b>Quatre-vingt-dix (90) jours</b> après la date de soumission.   |
| 3  | Des éclaircissements peuvent être demandés au plus tard <b>sic (06) jours</b> avant la date limite fixée pour la soumission des propositions, à l'adresse suivante <a href="mailto:marche.fapbm@fapbm.org">marche.fapbm@fapbm.org</a> , <b>avec copie obligatoire</b> <a href="mailto:vrajaofera@fapbm.org">vrajaofera@fapbm.org</a> ; <a href="mailto:sratsirahoanana@fapbm.org">sratsirahoanana@fapbm.org</a> .  |
| 4  | Les propositions doivent être soumises dans la langue suivante: <b>Française</b> et présentées selon le plan défini dans la présente demande.  |
| 5  | La proposition financière doit être établie en Ariary en précisant les montants HT, TVA (si assujetti à la TVA) et TTC   |
| 6  | La FAPBM se réserve le droit de demander des questions relatives aux propositions soumises. La proposition retenue peut être sujette à négociation. Les négociations se feront par mail ou dans les locaux de la Fondation.  |
| 7  | Le Client est soumis à la réglementation fiscale à Madagascar.   |
| 8  | <p>Le dépouillement et l'évaluation des propositions reçues sont effectués par la commission d'évaluation en charge du dossier. Les critères d'évaluation des propositions sont ceux précisés dans les termes de référence joints en annexe. Le classement des soumissionnaires peut être communiqué.</p> <p>Un soumissionnaire peut demander la note pondérée qu'il a obtenue après évaluation. Toutefois, la FAPBM n'est pas tenue d'apporter des explications sur la note donnée.</p> |
| 9  | Le présent document n'engage en aucune manière la FAPBM à faire une quelconque adjudication. En effet, la Fondation pourrait annuler l'appel d'offres pour des raisons qui lui sont propres.   |
| 10 | Le dépouillement des propositions sera effectué par les membres de la commission de sélection constituée pour le marché.   |

# PROPOSITION TECHNIQUE

- Tech-1. Lettre de soumission
- Tech-2. Organisation et expérience du soumissionnaire incluant ses dossiers fiscaux [**Sans matrice**]
- Tech-3. Note de compréhension, observations et/ou suggestions du soumissionnaire sur les termes de référence [**Sans matrice**]
- Tech-4. Descriptif de la méthodologie et du plan de travail proposé pour accomplir la mission [**Sans matrice**]
- Tech-5. Composition de l'équipe et responsabilités des membres
- Tech-6. Curriculum vitae (CV) du personnel clé proposé [**Suivant matrice**]
- Tech-7. Calendrier du personnel
- Tech-8. Calendrier des activités (programme de travail)

## FORMULAIRE TECH-1 :

### LETTRE DE SOUMISSION DE LA PROPOSITION TECHNIQUE

[Lieu, date]

À : [Nom et adresse du Client]

Madame, Monsieur,

Nous, soussignés, avons l'honneur de soumettre notre proposition technique en vue de l'élaboration d'un plan de mise en œuvre du Système de Gestion Environnementale et Sociale (SGES) applicable à la Fondation ainsi qu'aux Aires Protégées qu'elle appuie, conformément à votre Demande de propositions en date du 07 mai 2025.

Nous déclarons par la présente que toutes les informations et déclarations contenues dans la présente Proposition sont authentiques et nous acceptons que toute déclaration erronée y apparaissant puisse entraîner notre exclusion.

Si les négociations ont lieu pendant la période de validité de la Proposition, nous nous engageons à négocier sur la base du personnel proposé dans la présente proposition. Notre Proposition a pour nous force obligatoire, sous réserve des modifications résultant des négociations.

Si notre Proposition est retenue, nous nous engageons à commencer la prestation dès réception de l'ordre de service correspondant.

Veillez agréer, Madame, Monsieur, l'expression de notre considération distinguée.

Signature du représentant habilité : \_\_\_\_\_

Nom et titre du signataire : \_\_\_\_\_

Nom et adresse du cabinet : \_\_\_\_\_

## Formulaire Tech-5

### COMPOSITION DE L'EQUIPE ET RESPONSABILITES DE SES MEMBRES (PERSONNEL CLE)

| Personnel technique/de gestion |                |                |       |              |
|--------------------------------|----------------|----------------|-------|--------------|
| N<br>°                         | Nom et prénoms | Spécialisation | Poste | Attributions |
|                                |                |                |       |              |
|                                |                |                |       |              |
|                                |                |                |       |              |
|                                |                |                |       |              |
|                                |                |                |       |              |
|                                |                |                |       |              |
|                                |                |                |       |              |
|                                |                |                |       |              |
|                                |                |                |       |              |

**Formulaire TECH-6**  
**MODELE DE CURRICULUM VITAE (CV) DU PERSONNEL CLE PROPOSE**

1. **Poste** [*un seul candidat par poste*] \_\_\_\_\_

2. **Nom du consultant** [*indiquer le nom de la société proposant le personnel*] \_\_\_\_\_

3. **Nom de l'employé** [*nom complet*] \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

4. **Date de naissance** \_\_\_\_\_ **Nationalité** \_\_\_\_\_

5. **Education** [*Indiquer les études universitaires et autres études spécialisées de l'employé ainsi que les noms des institutions fréquentées, les diplômes obtenus et les dates auxquelles ils l'ont été*] \_\_\_\_\_

6. **Autres formations** [*Indiquer toute autre formation reçue, Année, Organisation, Formation, Certificats obtenus*] \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

7. **Langues** : [*Indiquer pour chacune le degré de connaissance : Bon, Moyen, Excellent pour ce qui est de la langue parlée, lue et écrite*]

\_\_\_\_\_

8. **Expérience professionnelle** : [*En commençant par son poste actuel, donner la liste par ordre chronologique inverse de tous les emplois exercés par l'employé depuis la fin de ses études. Pour chaque emploi (voir le formulaire ci-dessous), donner les dates, le nom de l'employeur et le poste occupé.*]

Depuis : [année] \_\_\_\_\_ jusqu'à [année] \_\_\_\_\_ Employeur : \_\_\_\_\_  
Poste : \_\_\_\_\_

9. **Expérience de l'employé pour des prestations similaires**

|  |   |
|--|---|
| <p><b>10. Informations sur la prestation</b> Nom du projet ou de la mission : Année :</p> <p>Lieu :</p> <p>Montant :</p> <p>Principales caractéristiques du projet :</p> <p>Poste :</p> <p>Activités :</p> | <p><b>11. Détails des tâches exécutées par l'employé</b></p> <p><i>[Indiquer toutes les tâches exécutées pour chaque mission]</i></p> |
|--|---|

**12. Attestation :**

Je, soussigné, certifie, en toute conscience, que les renseignements ci-dessus rendent fidèlement compte de ma situation, de mes qualifications et de mon expérience.

Date :

Nom, Prénoms et Signature  
de l'employé et du représentant habilité  
du cabinet

Nom, Prénoms et Signature du  
représentant habilité

## Formulaire TECH-7 CALENDRIER DU PERSONNEL CLE <sup>1</sup>

| N° | Nom | Personnel (sous forme de graphique à barres) <sup>2</sup> |   |   |   |   |   | Total personnel (jour/semaine/mois) |                          |       |
|----|-----|---|---|---|---|---|---|-------------------------------------|--------------------------|-------|
|    |     | 1   | 2 | 3 | 4 | 5 | n | Siege                               | Terrai<br>n <sup>3</sup> | Total |
| 1  |     | [Siege]   |   |   |   |   |   |                                     |                          |       |
|    |     | [Terr.]   |   |   |   |   |   |                                     |                          |       |
| 2  |     |   |   |   |   |   |   |                                     |                          |       |
| 3  |     |   |   |   |   |   |   |                                     |                          |       |
| 4  |     |   |   |   |   |   |   |                                     |                          |       |
| 5  |     |   |   |   |   |   |   |                                     |                          |       |
|    |     | <b>Total</b>  |   |   |   |   |   |                                     |                          |       |

Plein temps
 Temps partiel

- <sup>1</sup> Pour le personnel-clé, les informations doivent être données individuellement. Pour le personnel d'appui, les informations doivent être données par catégorie (par ex. : dessinateur, administratif, etc.)
- <sup>2</sup> Les mois sont comptés à partir du début de la mission. Par chaque agent indiquer séparément affectation au siège ou sur le terrain.
- <sup>3</sup> Travail sur le terrain signifie travail exécuté en dehors du siège du Consultant

**Formulaire TECH-8**  
**PROGRAMME DE TRAVAIL PAR ACTIVITE**

| N° | Activité <sup>1</sup> | Jour/Semaine/ Mois <sup>2</sup> |   |   |   |   |   |   |   |
|----|-----------------------|---------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|
|    |                       | 1                               | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | n |
| 1  |                       |                                 |   |   |   |   |   |   |   |
| 2  |                       |                                 |   |   |   |   |   |   |   |
| 3  |                       |                                 |   |   |   |   |   |   |   |
| 4  |                       |                                 |   |   |   |   |   |   |   |
| 5  |                       |                                 |   |   |   |   |   |   |   |
|    |                       |                                 |   |   |   |   |   |   |   |
|    |                       |                                 |   |   |   |   |   |   |   |
|    |                       |                                 |   |   |   |   |   |   |   |
|    |                       |                                 |   |   |   |   |   |   |   |
|    |                       |                                 |   |   |   |   |   |   |   |
|    |                       |                                 |   |   |   |   |   |   |   |
|    |                       |                                 |   |   |   |   |   |   |   |
|    |                       |                                 |   |   |   |   |   |   |   |
|    |                       |                                 |   |   |   |   |   |   |   |
|    |                       |                                 |   |   |   |   |   |   |   |
|    |                       |                                 |   |   |   |   |   |   |   |
|    |                       |                                 |   |   |   |   |   |   |   |
|    |                       |                                 |   |   |   |   |   |   |   |
|    |                       |                                 |   |   |   |   |   |   |   |
| n  |                       |                                 |   |   |   |   |   |   |   |

- 1 Indiquer toutes les activités principales de la Mission, notamment la présentation des rapports (par ex. rapport de démarrage, intérimaire et final) et les autres jalons, notamment les approbations du Client.
- 2 La durée des activités doit être présentée sous forme d'un graphique à barres.

# PROPOSITION FINANCIERE

FIN-1. Lettre de soumission de la Proposition financière FIN-2. État récapitulatif des coûts

FIN-3. Ventilation des coûts et de dépenses remboursables par livrable

## Formulaire FIN-1

### LETTRE DE SOUMISSION DE LA PROPOSITION FINANCIERE

[Lieu, date]

À : [Nom et adresse du Client]

Madame/Monsieur,

Pour assurer les travaux de commissariat aux comptes de la Fondation pour les exercices clos 2024, 2025 et 2026, nous vous soumettons ci-joint notre Proposition financière s'élevant à [montant en lettres et en chiffres]<sup>1</sup>.

Notre Proposition financière a pour nous force obligatoire, sous réserve des modifications résultant de la négociation du Contrat, jusqu'à l'expiration du délai de validité de notre Proposition.

Nous certifions qu'aucune commission ou prime n'a été versée, ni ne sera versée par nous à des agents, en rapport avec la présente Proposition et l'exécution du Contrat et avons connaissance que vous n'êtes pas tenu d'accepter aucune des propositions reçues.

Veillez agréer, Madame/Monsieur, l'assurance de notre considération distinguée.

Signature du représentant habilité : \_\_\_\_\_  
Nom et titre du signataire : \_\_\_\_\_  
Nom et adresse du Cabinet : \_\_\_\_\_  
Adresse : \_\_\_\_\_

---

<sup>1</sup> Les montants doivent correspondre aux montants indiqués dans le Coût total de la Proposition financière du formulaire FIN-2.

## Formulaire FIN-2

### ÉTAT RECAPITULATIF DES COUTS

| N°       | Poste   | Montant<br>(en Ariary) |
|----------|---|------------------------|
| 1        | Honoraires  |                        |
| 2        | Frais remboursables   |                        |
| <b>3</b> | <b><i>Coût total hors taxe de la proposition financière</i></b> |                        |
| 4        | Montant TVA 20% <sup>1</sup>                                    |                        |
| <b>5</b> | <b>Montant total TTC</b>  |                        |

---

<sup>1</sup> Si assujetti à la TVA

### FORMULAIRE FIN-3

#### VENTILATION DES COÛTS ET DES DÉPENSES REMBOURSABLES

| N°       | Poste                              | Montant<br>(en Ariary) |
|----------|------------------------------------|------------------------|
| 1        | Honoraires                         |                        |
| 2        | Frais remboursables                |                        |
| <b>3</b> | <b><i>Coût total hors taxe</i></b> |                        |
| 4        | Montant TVA 20% <sup>2</sup>       |                        |
| <b>5</b> | <b>Montant total TTC</b>           |                        |

| N°                                       | Description <sup>1</sup>                | Unité      | Q<br>t<br>é | Coût<br>unitai<br>re | Total |
|--|---|------------|-------------|----------------------|-------|
|  | Per diem                                | Jour       |             |                      |       |
|  | Frais de déplacement                    | Voyag<br>e |             |                      |       |
|  | Frais de communication                  | fft        |             |                      |       |
|  | Impression, reproduction de<br>rapports | Nb         |             |                      |       |
| <b>Total des frais<br/>remboursables</b> |   |            |             |                      |       |

---

<sup>2</sup> Si assujetti à la TVA

## CONTRAT DE CONSULTANCE

N° xxxxx -2025

**OBJET DU CONTRAT** : Audit sur la gouvernance financière de la FAPBM

**MONTANT DU CONTRAT HT** : [A compléter par le client- cf note FIN 2] Ar

**MONTANT DU CONTRAT TTC** : [A compléter par le client- cf note FIN 2] Ar

**FINANCEMENT** : FAPBM

**DELAI D'EXECUTION** : 3 mois

## Entre

La Fondation pour les Aires Protégées et la Biodiversité de Madagascar, fondation reconnue d'utilité publique, portant le NIF n° 3000219807, sise à Ankadivato, Antananarivo 101 au lot III Q22 Andoharano Tsimbazaza Antananarivo, ci-après dénommée « la **FAPBM** », représentée par son Directeur Exécutif, Monsieur Rija RANAIVOARISON, ci-après désigné « La FAPBM », d'une part,

Et,

[*Nom et adresse du Client*] portant le NIF n°....., STAT n....., sis à [*Adresse du Client*], Antananarivo 101, Tél ....., représenté par [*Nom du représentant*], en sa qualité de [*Fonction du représentant*], ci-après désigné « Le Consultant/Cabinet », d'autre part,

Communément désignée les « Parties » ;

Il est convenu ce qui suit :

### **Article 1. Objet du contrat**

Le présent contrat a pour objet de définir les modalités selon lesquelles le Cabinet s'engage à réaliser les travaux d'audit sur la gouvernance financière au sein de la FAPBM, ce conformément à la méthodologie précisée en annexe 2 du présent contrat.

### **Article 2. Durée du contrat**

Le contrat prend effet à compter de la date de réception de l'ordre de service de commencer les prestations. Il est conclu pour une durée de trois mois soit quatre-vingt-dix jours.

### **Article 3. Administration du Mandat**

Le Directeur Exécutif de la FAPBM assurera la coordination du mandat. A ce titre, il est responsable de l'organisation des activités relevant du contrat, de la réception et de l'approbation des factures devant donner lieu à un paiement, ainsi que toute décision majeure.

Pour la bonne exécution du mandat, la FAPBM mettra à la disposition du Consultant toutes les informations nécessaires. Les interlocuteurs privilégiés, pour assurer le dialogue dans les diverses étapes des prestations :

- Monsieur Rija RANAIVOARISON, Directeur Exécutif de la FAPBM, [ranaivoarison@fapbm.org](mailto:ranaivoarison@fapbm.org) ;
- Monsieur Serge RATSIRAHONANA, Responsable Suivi et Evaluation, [sratsirahonana@fapbm.org](mailto:sratsirahonana@fapbm.org)

### **Article 4. Montant du contrat**

Le montant du contrat est plafonné à [*Montant en lettre*] ARIARY [*Montant en chiffre*]. Ce montant comprend l'intégralité des coûts et bénéfices du Consultant incluant la TVA d'un montant de [*Montant en lettre*] ([*Montant en chiffre*])

### **Article 5. Livrables**

Les livrables attendus du consultant sont :

**Livrable 1. Diagnostic initial** : Une évaluation incluant une check-list des impacts types, des mesures existantes et des lacunes dans la mise en œuvre des sauvegardes.

**Livrable 2. Plan de mise en œuvre détaillé, incluant :**

- Une matrice des actions prioritaires (responsable, délais, indicateurs, budget estimé) ;
- Une méthodologie de mise en œuvre par action ;
- Un calendrier annuel ;
- Une cartographie des acteurs impliqués et leurs rôles respectifs ;
- Plan de formation et sensibilisation (avec approche genre et communautaire).

**Livrable 3. Mécanisme de suivi et évaluation du SGES :**

- Un plan de suivi et évaluation avec des Indicateurs Objectivement Vérifiables (IOV), des indicateurs d'effets (outcomes), méthodes de collecte d'information, fréquence, ....
- Outils d'audit (grille d'analyse, modèles de rapports, etc.).
- Concevoir l'architecture fonctionnelle et visuelle d'une plateforme digitale dédiée au suivi du SGES, incluant des modules pour la saisie, le suivi, l'analyse et la visualisation des données

Chaque livrable sera soumis à validation par le Client selon le format convenu. La validation est considérée comme effective dès réception de l'accord écrit ou électronique du Client.

**Article 6. Mesures de contingence et d'atténuation de risques**

Le Cabinet s'engage à élaborer, dès la phase de planification, un plan de contingence détaillant les mesures alternatives en cas d'aléas pouvant compromettre le bon déroulement des activités prévues. Ce plan devra être validé par la FAPBM au plus tard 30 jours après la signature du contrat.

En cas d'impossibilité de réaliser une activité clé de la mission, Le Cabinet devra proposer dans un délai de cinq (05) jours ouvrables un plan de remplacement ou une alternative réaliste, sans engendrer des coûts supplémentaires majeurs pour la FAPBM. L'acceptation de cette alternative sera soumise à l'accord écrit de la FAPBM.

**Article 7. Calendrier et modalités de paiement**

Le calendrier de paiement sera comme suit : *[A compléter par le client]*

Les paiements seront effectués sur présentation de la facture correspondante.

Les paiements sont effectués en Ariary, au plus tard, dans les TRENTE (30) jours après réception des livrables ayant reçu satisfecit et des factures valides correspondantes, établies en deux exemplaires, par virement bancaire dans le compte ouvert au nom du Consultant :

- RIB : *[A compléter par le client]*
- Banque : *[A compléter par le client]*

**Article 8. Pénalités et retenues**

En cas de retard dans l'exécution du présent contrat, les pénalités journalières applicables sont fixées à deux pour mille (2/1000) du montant du marché ou de la tranche considérée dans la limite de 10% du montant global du marché, y compris ses avenants éventuels, ou de la tranche considérée.

En cas de retard de paiement d'une facture, les pénalités journalières applicables sont fixées à un pour mille (2/1000) du montant de la facture concernée par jour de retard, dans la limite de 10% du montant total de ladite facture. Toutefois, elles ne s'appliquent que les livrables et les pièces justificatives requis pour le paiement soient conformes et complets.

## **Article 9. Dispositions diverses**

Le Cabinet s'engage à conduire à tout moment ses activités et ses opérations de façon honorable, avec intégrité et honnêteté et en conformité avec l'ensemble des lois et conventions qui s'appliquent en la matière, notamment :

- Toutes les lois et réglementations en matière environnementale, de santé et de sécurité du travail ainsi qu'en matière sociale en vigueur ;
- Des droits de l'Homme et de l'intégration du genre ;
- Des lois et conventions nationales et/ou internationales en matière de lutte contre la corruption.

Sauf accord préalable écrit de la FAPBM, Le Cabinet s'engage à garder confidentielle, à ne pas communiquer à quelque tiers que ce soit, à l'exception du personnel directement concerné, toute information entrant dans le cadre de l'exécution du présent contrat.

A cet effet, Le Cabinet doit :

- Tenir ces informations dans la plus stricte confidentialité, et de ne pas les publier ou de les divulguer à des tiers ;
- Prendre toutes les mesures nécessaires pour protéger la confidentialité ;
- Limiter la circulation et l'accès à ses administrateurs, employés, représentants, consultants ou sous-traitants, ou ceux de ses sociétés affiliées qui ont besoin de connaître de telles informations et, dans ce cas, d'informer ces personnes de la nature confidentielle des informations ;
- Ne pas faire des copies pour le compte de tiers.

Un manquement par Le Cabinet à l'obligation de confidentialité donne lieu à une résiliation de plein droit du présent contrat, sans préjudice des actions en dommages et intérêts auxquels la FAPBM pourrait prétendre.

Toute utilisation des logos et marques de la FAPBM par Le Cabinet doit être conforme aux chartes graphiques de la partie dont la marque est utilisée et soumise systématiquement à son accord préalable.

En cas de résiliation au sens de l'article 9 du présent contrat, Le Cabinet s'engage à ne plus utiliser, ne plus reproduire, ne plus représenter la thématique, les logos, les marques communiqués par la FAPBM.

## **Article 10. Résiliation**

Le présent Contrat peut être résilié dans les circonstances suivantes :

1. Si les prestations ne sont pas conformes aux termes du contrat ou ne répondent pas aux normes professionnelles attendues ;
2. Si une des parties n'a pas respecté une des clauses du présent contrat ;
3. Si Le Cabinet porte atteinte aux lois et règlements qui régissent la FAPBM ;
4. Sur accord exprès des deux parties.

## **Article 11. Avenant**

Le contrat ne peut être modifié ou contredit qu'en vertu d'un avenant ou amendement écrit et signé par les Deux parties.

## **Article 12. Règlement des litiges**

En cas de différends ou de litiges pouvant survenir quant à l'interprétation ou à l'exécution du présent contrat, les parties conviennent de chercher autant que possible une solution à l'amiable. A défaut d'accord, le Tribunal de Première Instance d'Antananarivo est désigné compétent.

**Article 13. Annexes**

Le récapitulatif des coûts, le calendrier d'exécution ainsi que la composition du personnel clé en annexes font partie intégrante du présent contrat.

Fait en deux (02) exemplaires originaux à Antananarivo, le \_\_\_\_\_

Pour Le Cabinet

Pour la FAPBM

**RANAIVOARISON Rija**  
Directeur Exécutif

## ANNEXES

### ANNEXE 1 : RECAPITULATIF DES COUTS (A compléter par Le Cabinet)

| N°       | Poste   | Montant (en Ariary) |
|----------|---|---------------------|
| 1        | Honoraires  |                     |
| 2        | Frais remboursables   |                     |
| <b>3</b> | <b><i>Coût total hors taxe de la proposition financière</i></b> |                     |
| 4        | Montant TVA 20% <sup>1</sup>                                    |                     |
| <b>5</b> | <b>Montant total TTC</b>  |                     |

| N°       | Poste                              | Montant (en Ariary) |
|----------|------------------------------------|---------------------|
| 1        | Honoraires                         |                     |
| 2        | Frais remboursables                |                     |
| <b>3</b> | <b><i>Coût total hors taxe</i></b> |                     |
| 4        | Montant TVA 20% <sup>2</sup>       |                     |
| <b>5</b> | <b>Montant total TTC</b>           |                     |

| N°                                   | Description <sup>1</sup>             | Unité  | Qté | Coût unitaire | Total |
|--------------------------------------|--------------------------------------|--------|-----|---------------|-------|
|                                      | Per diem                             | Jour   |     |               |       |
|                                      | Frais de déplacement                 | Voyage |     |               |       |
|                                      | Frais de communication               | fft    |     |               |       |
|                                      | Impression, reproduction de rapports | Nb     |     |               |       |
| <b>Total des frais remboursables</b> |                                      |        |     |               |       |

### ANNEXE 2 : METHODOLOGIE (A compléter par Le Cabinet)

### ANNEXE 3 : COMPOSITION DE L'EQUIPE (A compléter par Le Cabinet)

### ANNEXE 4 : CALENDRIER D'EXECUTION (A compléter Le Cabinet)