

TERMES DE REFERENCE

Réalisation de l'
Audit Institutionnel CPM 2016
(*Fanombanana rafitra CPM*)

Index

1 Description de l'organisation	3
2 Contexte de la mission	4
3 Objet de la mission	4
3.1 Objectif principal	4
3.2 Contenu de l'audit	5
3.3 Résultat à atteindre	6
3.3.1 Disposer d'un état des lieux de l'organisation	6
3.3.2 Elaborer des recommandations reprises dans un plan d'action afin de renforcer les performances de l'organisation	6
3.4 Activités	6
3.4.1 Collecte d'information, desk research, interviews	6
3.4.2 Analyse et diagnostic de l'Organisation	7
3.4.3 Conclusions et recommandations	7
4 Méthodologie	7
5 Durée de la mission	7
6 Rapports	8
7 Profil indicatif du consultant	8
8 Modalités de paiement	9

1 Description de l'organisation

La Coalition Paysanne de Madagascar ou la CPM est une plateforme des organisations paysannes présentes dans les 22 régions de Madagascar. La CPM a pour objet :

- De sensibiliser les paysans à s'organiser et à promouvoir la professionnalisation du métier d'agriculteur afin de se responsabiliser grâce au développement associatif de leurs organisations ;
- D'échanger des informations, de se partager les expériences professionnelles, de réfléchir ensemble pour trouver les moyens de s'épanouir face aux contraintes qui bloquent le développement rural ;
- De défendre les droits et intérêts fondamentaux des paysans dans toutes les instances qui les concernent directement et dans toutes celles liées au développement rural ;
- De représenter et se faire le porte-parole des paysans dans toutes les instances qui les concernent directement et dans toutes celles liées au développement rural.

2 Contexte de la mission

Dans le cadre du renforcement structurel de la CPM, les partenaires financiers Développement et Paix et Entraide et Fraternité, sollicitent les services d'un consultant ou groupe de consultant pour la réalisation d'un audit institutionnel de l'organisation. Le consultant doit justifier d'une solide expérience dans la conduite de l'audit institutionnel d'une organisation paysanne ayant une couverture nationale.

Justification de la mission : La réalisation de cet audit institutionnel de la structure tend à mettre en exergue les capacités de l'organisation à réaliser ses missions telles que définies dans le statut. Une organisation paysanne est évolutive donc l'application du statut actuel nécessite un audit institutionnel. L'Assemblée Générale de 2014 a déjà soulevé ce principal élément-clé. L'audit institutionnel est une activité qui sera réalisée au niveau national, régional et local. Les résultats et recommandations de l'audit institutionnel de la CPM seront présentés et validés au cours de l'Assemblée Générale. La base de l'audit institutionnel est l'analyse et examen des organes de la structure ainsi que les membres et les parties prenantes : partenaires techniques et/ou financiers,...

3 Objet de la mission

3.1 Objectif principal

La mission consiste en l'exécution d'un audit institutionnel de CPM afin de disposer d'une appréciation générale sur la pertinence de sa structure organisationnelle interne pour mener à bien ses missions. L'examen des modes opératoires et des procédures mises en œuvre pour que l'exécution de ses activités permette d'établir un diagnostic sur son fonctionnement et de formuler des recommandations visant la bonne gouvernance, la démocratie et la décentralisation au sein de la structure.

3.2 Contenu de l'audit

Sur la base des objectifs définis ci-dessus, le consultant aura pour mandat de :

- Décrire précisément la structure organisationnelle de CPM, les tâches et les niveaux de responsabilité
- Analyser les modalités de prise de décision au sein de CPM
- Analyser l'environnement institutionnel de CPM.
- Décrire les fonctions des personnels et examiner le niveau de rémunération (grille indiciaire) et modalités d'avancement et de promotion.

- Examiner les systèmes de suivi des personnels (contrôle du temps de travail, performance du personnel).
- Examiner et apprécier la pertinence du budget de CPM au regard de sa mission.
- Analyser le système de management (réunions, groupe de travail, notes internes, etc...).
- Examiner le fonctionnement du système de gestion mis en place.
- Analyser les circuits de transmissions des informations et des documents administratifs financiers et comptables.
- Analyser les systèmes et les outils de contrôle périodique des opérations exécutées.
- Mettre en place un suivi budgétaire périodique.

3.3 Résultat à atteindre

3.3.1 Disposer d'un état des lieux de l'organisation

- Missions, structure organisationnelle et attributions par poste.
- Analyse de la pertinence, efficacité et efficience des missions de CPM.
- Analyse de l'organigramme de CPM et sa conformité aux missions dévolues et son efficience.
- Dresser un bilan global des compétences des équipes en place.
- Examiner la procédure actuelle de recrutement et proposer les améliorations possibles.
- Examiner les grilles de rémunérations par comparaison avec d'autres organisations.

3.3.2 Elaborer des recommandations afin de renforcer les performances de l'organisation

- Clarifier les missions, rôle et fonctions
- Proposer une nouvelle organisation
- Elaborer un plan de restructuration
- Evaluer le coût d'une restructuration
- Élaborer des termes de référence révisés par poste
- Proposer des évolutions du statut en identifiant les facteurs de blocage apportés par le statut actuel

3.4 Activités

3.4.1 Collecte d'information, desk research, interviews

- Collecte des documents pertinents (stratégie, plans annuels, rapports annuels, rapports financiers, etc...)
- Préparation d'outil nécessaire à l'évaluation elle-même
- Organisation d'entretiens avec les organisations paysannes de base membres, les Bureaux et Délégués régionaux, le Bureau national, la Coordination nationale, le Comité d'orientation de réflexion et de suivi, les Partenaires techniques et financiers tels que Développement et Paix, Entraide et Fraternité et SACAU.
- Analyse statistique et procédurales

3.4.2 Analyse et diagnostic de l'Organisation

- Analyse et diagnostic des ressources de l'Organisation
- Analyse et diagnostic du processus décisionnel de l'Organisation
- Analyse et diagnostic des procédures de l'Organisation

3.4.3 Conclusions et recommandations

- Conclusions et recommandations structure organisationnelle
- Conclusions et recommandations politique ressources humaines

- Conclusions et recommandations politique de management/décisionnelle

4 Méthodologie

Le Consultant devra tenir compte lors de la préparation de son programme de travail de la disponibilité et la fiabilité des évaluations/vérifications/contrôles/analyses organisationnelles déjà effectuées par des instances de contrôles interne et externe.

Pour l'aider à mener l'étude qui lui est confiée, CPM assurera aux consultants l'accompagnement et la facilitation de la mission sous diverses formes: désignation d'un référent (lors du lancement de la mission), mise à disposition des documents, facilitation des contacts, appui technique et/ou organisationnel, études...

La mission sera supervisée par un Comité d'organisation et de suivi de l'audit institutionnel (COSAI) composé de:

- 3 Représentants du Comité d'orientation de réflexion et de suivi (CORS) ;
- 3 Représentants du Bureau national ;
- 4 Représentants des régions CPM (Boeny, Bongolava, Analanjirofo, et Vakinankaratra) ;
- 1 Représentant de la coordination de CPM, pour les travaux de secrétariat ;

La mission sera découpée en deux phases successives :

- La première phase de la mission consistera à établir un état des lieux de l'organisation en terme opérationnel, financier et procédural. Elle se terminera par la rédaction d'un rapport et l'organisation d'un atelier de restitution qui permettra de déterminer les orientations stratégiques pour la réorganisation.
- La seconde phase sera consacrée à la proposition de projet de réorganisation et d'un calendrier de mise en œuvre. Elle se terminera par la remise d'un rapport provisoire et de sa restitution devant le comité de pilotage. Le rapport définitif intégrera les remarques du COSAI avant la présentation et la validation de l'assemblée générale.

5 Durée de la mission

La mission se déroulera sur une durée de 60 jours.

La rémunération de la mission est forfaitaire.

6 Rapports

Le consultant devra fournir les rapports suivants :

- Un rapport préliminaire (10 pages) à fournir une semaine après le début de la mission détaillant la méthodologie ainsi que les premières observations sur l'organisation
- Un projet de rapport final (60 pages hors annexes) décrivant l'état des lieux de l'organisation en termes opérationnel, ressources et procédures ainsi que les premières recommandations. Il sera présenté lors d'un atelier de restitution d'une journée au COSAI pour partager les points de vue et apporter d'éventuelles corrections au projet de rapport final.
- Un rapport final (60 pages hors annexe) regroupant l'état des lieux accompagné de propositions de recommandations afin d'améliorer la performance de l'organisation. Il intégrera les corrections éventuelles.

Tous les rapports devront être rédigés en langue française, anglaise et malgache, être approuvés par le COSAI.

Le Consultant devra fournir la version électronique du rapport et des annexes sous format word.

7 Profil indicatif du consultant

La mission sera mise en œuvre par un consultant, dont les profils doivent correspondre aux qualifications ci-dessous :

- Diplôme, au moins, de niveau master en management, droit ou sciences sociales
- Parfaite connaissance du français et de l'anglais.
- Expérience de gestion de projets au sein d'organisation de paysans ou société civile.
- Au minimum 5 ans d'expérience professionnelle dans la mise en œuvre des projets de réorganisation ou restructuration, renforcement des capacités de gestion au niveau management et ressources humaines
- Expérience approfondie dans la collecte et analyse de données dans des projets de renforcement des capacités, ressources humaines et audit organisationnel.

Le consultant ne doit avoir un quelconque lien avec CPM ou des entités en relation et doit immédiatement avvertir de tout conflit d'intérêt possible.

8 Modalités de paiement

Les modalités de paiement seront définies de la manière suivante :

- Avance de 30% sur base de présentation de la facture correspondante à la suite de la signature du contrat
- 30% à l'approbation du rapport intermédiaire sur base de présentation de la facture correspondante
- 40% à l'approbation du rapport final sur base de présentation de la facture correspondante

Dossiers à fournir

Le postulant doit faire parvenir sous pli fermé les dossiers comprenant un CV du consultant, une offre technique et une offre financière avant le **18 octobre 2016 à 17h**. Merci d'adresser votre offre à: ***Monsieur le Coordonnateur de la COALITION PAYSANNE DE MADAGASCAR – Lot VB 71 GA Ambatoroka Antananarivo 101 avec mention « Consultant audit institutionnel 2016 »***

Pour plus d'informations, merci d'envoyer un email à l'adresse : cpm@moov.mg, Cc : jb.rabefeno@gmail.com