

**TERMES DE REFERENCE POUR LE RECRUTEMENT D'UN CABINET CHARGE DE
PROPOSER LA RESTRUCTURATION DU BIANCO**

Résultat CPD	Référence PTA	Indicateur
Les institutions démocratiques et les acteurs en charge de la redevabilité et de l'Etat de droit ont des attributions claires, des ressources et des capacités appropriées, exercent leurs fonctions de façon efficace et transparente et facilitent l'accès à la justice, la lutte contre la corruption et la participation citoyenne	Produit 1.3. La population est habilitée à utiliser à bon escient les mécanismes de lutte contre la corruption 1.3.1 Mise en place d'un mécanisme de protection des dénonciateurs (whistleblowers) - Elaboration d'un mécanisme de protection des dénonciateurs	INDICATEUR 2.3. Nombre d'initiatives appuyées contribuant à la lutte contre la corruption ou à la participation citoyenne Données de référence : 0 (2016) Cible 2017 : 5

1. CONTEXTE

Madagascar a obtenu un financement du Fonds pour la Consolidation de la Paix (PBF) dans lequel s'inscrit le projet Institutions Démocratiques Intègres, Représentatives et Crédibles (IDIRC) pour une durée de 2 ans (septembre 2016 à décembre 2018). Ce projet vise à renforcer la confiance des citoyens envers les institutions publiques à travers un appui aux institutions de lutte contre la corruption et de redevabilité ainsi qu'à la création d'espaces de dialogue et d'accès à l'information.

Dans ce cadre, l'accompagnement aux Institutions de Lutte Contre la Corruption (ILCC) dans l'accomplissement de leur mission est primordial. La loi n° 2016 – 020 du 22 Août 2016 sur la lutte contre la corruption (LCC) prévoit des dispositifs nouveaux par rapport à l'ancienne loi et qui nécessiteraient la restructuration du BIANCO pour lui permettre d'être pleinement en ligne avec les nouveautés introduites par de cette loi. Ainsi, le PNUD à travers le projet IDIRC, lance un appel d'offre pour le « **recrutement d'un cabinet en charge de proposer une restructuration du BIANCO** ».

2. OBJECTIFS DE LA MISSION

Objectif général de la mission :

L'objectif général de la mission est de contribuer à l'amélioration de la performance et de l'efficacité du BIANCO.

Objectifs spécifiques de la mission :

Définir et mettre en place une nouvelle structure organisationnelle du BIANCO plus efficace et efficiente conforme à son mandat et à ses missions, dans le cadre de la mise en œuvre de la Stratégie Nationale de Lutte contre la Corruption (SNLCC).

3. RESULTATS ATTENDUS

Au terme de la mission, le cabinet doit produire les résultats suivants :

- Un diagnostic de la structure organisationnelle du BIANCO, des systèmes et procédures existantes ainsi que de leurs défaillances et efficacités est effectué ;
- Une proposition de nouvelle structure plus efficace et efficiente, qui corrige les faiblesses identifiées dans le diagnostic et qui assure la capacité de mettre en œuvre la SNLCC, tenant compte de bonnes pratiques reconnues, ainsi que de la faisabilité opérationnelle et financière de ladite restructuration, est développée ;
- La proposition de restructuration lors d'un atelier de validation avec des représentants de la Direction et des Branches Territoriales du BIANCO est présentée ; et
- Un projet de décret d'application portant modification de l'organigramme du BIANCO est élaboré.

4. CONTENU ET METHODOLOGIE DE LA MISSION

Sous la supervision du Conseiller en Gouvernance du PNUD, en collaboration avec le point focal par intérim du projet IDIRC et sous le suivi des responsables désignés par le BIANCO, le cabinet entreprendra les trois phases suivantes :

1ère phase : Établir un diagnostic de la structure organisationnelle et des systèmes et procédures existantes ainsi que de leurs défaillances et efficacités à travers l'analyse des documents clés et des entretiens individuels et focus group

Il s'agira de :

- Comprendre l'organisation en général, ses missions et ses cultures ;
- Effectuer des analyses documentaires (organigramme, revue des besoins en ressources humaines, descriptions de fonctions pour les postes, politique de gestion du personnel, procédures, plan stratégique, ...)
- Recueillir et analyser les informations relatives au fonctionnement du BIANCO, structure, systèmes, valeurs partagées – culture, style de management, ressources humaines, compétence et savoir-faire) ;
- Tenir des séances de travail avec les interlocuteurs au niveau du BIANCO et partenaires externes si nécessaire ;

- Rédiger un rapport approfondi d'analyse de la situation (état des lieux) ;
- Tenir une réunion de restitution de ce premier rapport.

2^{ème} phase : Elaborer la proposition de restructuration pour une nouvelle structure suivant les résultats du rapport de diagnostic

- Elaborer un document présentant l'étude de restructuration du BIANCO, y compris l'organigramme de la nouvelle structure proposée, la définition des missions de chaque département, les mécanismes de fonctionnement et les fiches de poste pour les nouveaux départements, services et divisions ;
- Présenter le document lors d'un atelier de restitution/validation (à la fin) ;
- Intégrer les commentaires et inputs issus de l'atelier de restitution ;
- Rédiger le document final contenant le rapport d'analyse et l'étude de restructuration.

3^{ème} phase : Elaborer un projet de décret d'application portant modification de l'organigramme de BIANCO

Un projet de décret d'application portant modification de l'organigramme de BIANCO est élaboré. Le projet de décret sera élaboré en même temps que la proposition de la structure et tiendra compte de la structure finale adoptée. Par ailleurs, les considérations suivantes sont à tenir en compte :

- le décret d'application avec la nouvelle structure doit répondre à aux considérations soulevées pendant les ateliers de révision de la SNLCC, des exigences de l'application de la Loi 2016-020, des réflexions internes ainsi que l'audit organisationnel du BIANCO de 2015 ;
- la politique sectorielle, la gestion dynamique des déclarations de patrimoine et d'intérêts économiques et les différentes formes d'intervention du BIANCO selon la SNLCC ;
- Le manque d'un système de contrôle interne ainsi que de suivi et évaluation efficace et systématique ;
- La capacité limitée du BIANCO à assurer la couverture géographique de l'ensemble du territoire du Pays ;
- La capacité limitée du BIANCO pour assurer la gestion dynamique des déclarations de patrimoine et d'intérêts économiques ;
- La coordination insuffisante entre les Branches Territoriales, les volets et les départements du BIANCO ; et
- L'absence d'une structure pour assurer la gestion des informations et le maintien du nouveau système de gestion des données informatisées.

4^{ème} phase : Atelier de restitution/ validation

- Un atelier de restitution/validation final de tous les documents demandés dans les livrables sera effectué.

Des réunions périodiques entre le cabinet, le BIANCO, le Conseiller en Gouvernance du PNUD et le point focal par intérim du projet IDIRC seront organisées pour cerner les aléas et les risques afférents à la prestation, d'une part, et pour s'assurer du bon déroulement des travaux, d'autre part.

5. LIVRABLES

Le cabinet devra fournir les livrables suivants :

- Une **brève note de cadrage de la mission**, comportant les démarches méthodologiques, le calendrier proposé ainsi que les personnes à contacter (Livraison : 1 semaine après la date de démarrage des travaux) ;
- Une **étude de restructuration du BIANCO**, y compris l'organigramme de la nouvelle structure proposée, la définition des missions de chaque département, les mécanismes de fonctionnement et manuels de procédures pour les nouveaux départements, services et divisions, ainsi que les fiches techniques de chaque poste (Livraison : **3 mois calendaires** après la date de démarrage des travaux) ; et
- Un **projet de décret portant modification de l'organigramme du BIANCO** (Livraison : **2 mois et demi calendaires** après la date de démarrage des travaux).

Il y aura **trois (3) étapes de validation** pour chaque produit livrable. La validation des produits finaux de la part du comité interne de validation déterminera le paiement du cabinet.

- Une version provisoire de ces documents devra être communiquée sur fichiers électroniques par le cabinet au BIANCO à la fin de ses travaux. A charge pour ce dernier de transmettre ces fichiers au comité interne de validation pour solliciter les commentaires et observations s'y rapportant ;
- A la réception de ces commentaires et observations, le cabinet réactualisera ces documents et tiendra une réunion de validation de la nouvelle version avec le comité interne de validation ;
- A la réception des commentaires et observations lors de la réunion de validation, le cabinet produira et dupliquera la version définitive des produits livrables qui sera validé par le comité interne de validation.

6. CRITERES DE QUALITE

Résultats attendus	Critères de qualité	Moyens de vérification
Rapport de diagnostic/ état des lieux	Organisation, structure, systèmes, procédures administratives, valeurs partagées / culture, style de management, ressources humaines, compétence et savoir-faire bien détaillée Les personnes ressources et interviewées adéquates Informations collectées complètes Atelier de restitution englobant tous les acteurs concernés effectué	Rapport approfondi de diagnostic/état des lieux Rapport d'atelier de consultation

Nouvelle structure du BIANCO proposée	Organigramme de la nouvelle structure proposée acceptée par le BIANCO Missions de chaque département bien définies et validées Mécanismes de fonctionnement et manuels de procédures pour les nouveaux départements, services et divisions validés Fiches techniques de chaque poste établie	Rapport d'étude de restructuration
Projet de décret portant modification de l'organigramme du BIANCO	Projet de décret selon les normes requis	Document de projet de décret

7. DUREE ET LIEU DE LA MISSION

La mission s'étale sur une période de **trois (3) mois calendaires** à compter de la date de démarrage des travaux avec une durée totale de la mission de **60 jours ouvrables**. Le paiement dépendra de la validation des produits livrables par le comité de pilotage de la mission.

8. CALENDRIER D'EXECUTION

Le chronogramme de la livraison des produits est le suivant :

Livrable	Mois 1	Mois 2	Mois 3	Format
Note de cadrage de la mission (version provisoire)				Fichier électronique
Note de cadrage de la mission (version finale)				Fichier électronique et version physique
Étude de restructuration du BIANCO (version provisoire)				Fichier électronique
Projet de décret portant modification de l'organigramme du BIANCO (version provisoire)				Fichier électronique
Étude de restructuration du BIANCO (version finale)				Fichier électronique et version physique
Projet de décret portant modification de l'organigramme du BIANCO (version finale)				Fichier électronique et version physique

9. PROFIL DU CABINET ET DE SON EQUIPE

La mission sera confiée à un cabinet répondant aux critères et exigences suivants :

Profil du cabinet :

- Avoir réalisé plusieurs missions similaires d'expertise juridique sur l'organisme public, privé ou sui generis ;
- Avoir réalisé plusieurs similaires de mise en œuvre des projets de restructuration ;
- Avoir une équipe interdisciplinaire composé de **quatre (4) ou cinq (5) spécialistes** avec des expertises juridiques ainsi qu'en organisation, ressources humaines, gestion d'information, administration publique et finances publiques ;
- Avoir une excellente capacité de rédiger des textes réglementaires ;
- Faire preuve de discrétion, de démarche et d'approche méthodologique professionnelles correspondant à la délicatesse de la mission conformément à l'article 55 de la loi 2016-020 précisant l'obligation de respect de la confidentialité et du secret ; et
- Avoir une bonne réputation et non soupçonné de corruption ou de non-respect des valeurs d'éthiques dans l'exercice de leurs activités.

Composition de l'équipe du Cabinet

Disposer dans son personnel clé les profils suivants :

Le chef de mission aura pour objet de coordonner l'ensemble de la mission et de rédiger avec les deux consultants l'ensemble des rapports de mission. Il sera l'interface principale avec l'Organisation lors du déroulement de la mission.

Qualifications requises

- Diplôme de master en management, MBA ou équivalent ;
- Au minimum 10 ans d'expérience professionnelle dans la mise en œuvre des projets de réorganisation ou restructuration publiques, renforcement des capacités de gestion au niveau management et ressources humaines ;
- Avoir mené plusieurs restructurations au sein d'une organisation publique ou privée ;
- Expertise technique et expérience pratique dans la collecte des données, la recherche, l'analyse et l'évaluation ;
- Parfaite connaissance du français.

Les autres personnes clés doivent correspondre aux profils ci-après :

(i) Un spécialiste en organisation et ressources humaines

Le consultant sera un consultant junior ayant pour objet d'appuyer les experts dans la collecte et l'analyse de l'ensemble des données disponibles et dans la proposition du nouvel organigramme.

Qualifications requises

Le consultant doit disposer de :

- une formation Bac +5, en Sciences Sociales, Gestion Management ou équivalent ;
- une expérience d'au moins cinq ans en entreprise ou en cabinet sur des missions similaires ;

- une expertise probante en Organisation et Ressources Humaines, conduite du changement et performance des organisations ;
- une très bonne capacité d'analyse et d'observation ;
- de très bonnes connaissances sur la législation sociale relative à la sécurisation de l'emploi, la formation professionnelle. ...
- capacité d'intervention auprès d'interlocuteurs variés et de haut niveau ;
- un bon relationnel et de très bonne communication face à un public et dans l'animation d'ateliers, groupes d'échanges et formations.
- une bonne capacité d'écoute, d'analyse et de rédaction de rapports en français.

(ii) Un expert juriste

L'expert juriste assurera l'élaboration du projet de décret d'application ainsi que l'analyse/étude du système existant et enfin l'arrimage juridique de la restructuration.

Qualifications requises

- BAC + 4 ou 5 en Droit ;
- Dix (10) ans d'expériences dans une profession judiciaire et/ou juridique dont au moins cinq (5) ans dans le domaine de l'anti-corruption ;
- Expertise technique et expérience pratique en matière de rédaction des textes et lois et une connaissance en légistique ;
- Connaissance approfondie de la procédure pénale, de l'organisation judiciaire et de la police judiciaire ;
- Expérience de réalisation de missions similaires.

(iii) Un spécialiste en administration et finance publique

Le spécialiste en administration et finance publique assurera l'analyse de l'existant en termes de procédures administratives et financières et l'élaboration d'un nouveau manuel de procédure conforme à la nouvelle restructuration.

Qualifications requises

Le consultant doit :

- Avoir un diplôme de niveau Bac+5 ou plus en Finances Publiques ou en Economie ou en Gestion ou en Administration publique ;
- Avoir une expérience au minimum de 10 ans, dans une administration publique ou d'enseignement supérieur ou de consultance dans le domaine de l'Administration et des Finances Publiques ;
- Avoir une expérience dans l'appui en gestion de système de finance publique, notamment dans la mise en place de la gestion axée sur les résultats de la programmation budgétaire pluriannuelle ;

- Avoir une expérience avérée sur l'évaluation du système de performance dans l'administration publique ;
- Avoir une capacité d'intervention auprès d'interlocuteurs variés et de haut niveau ;
- Disposer d'un bon relationnel et de très bonne communication face à un public et dans l'animation d'ateliers, groupes d'échanges et formations ;
- Avoir une bonne capacité d'écoute, d'analyse et de rédaction de rapports en français.

(iv) Un spécialiste en gestion d'informations ou équivalent

Le spécialiste en gestion d'informations assurera toutes les tâches relatives à la gestion des bases de données et du système d'information du BIANCO. Un consultant ayant les caractéristiques suivantes intégrera l'équipe du cabinet :

- Titulaire d'un Diplôme en Informatique ou équivalent ;
- Disposant d'une Expérience générale dans la conception de solution IT au niveau organisationnel (cloud, système ERP, messagerie, communication, réseau, définition matériel hardware), pour conseil de solution hardware et software dans la stratégie IT à développer pour des entreprises travaillant dans un contexte de type gouvernemental ;
- Justifiant au minimum de 5 ans d'expérience professionnelle dans la mise en œuvre des projets d'audit Systèmes Informatique et renforcement des capacités IT ;
- Maitrisant parfaitement le français.

Critères de sélection

Le cabinet devra avoir les qualifications minimales requises pour être considéré pour l'analyse technique de sa méthodologie (voir paragraphe précédent). Seules les offres techniques des cabinets qualifiés seront évaluées selon la grille ci-dessous :

Objet	Note/100
Profil du cabinet :	20 points dont
- Avoir réalisé plusieurs missions similaires d'expertise juridique sur l'organisme public, privé ou sui generis ;	10
- Avoir réalisé plusieurs missions similaires de mise en œuvre des projets de restructuration	10
Profil de l'équipe composante :	30 points dont
- Chef de mission	10
- Spécialiste en organisation et ressources humaines	5
- Expert juriste	5
- Spécialiste en administration et finance publique	5
- Spécialiste en gestion d'information	5
La compréhension de la mission	15 points
La clarté et la logique de la présentation de la méthodologie à utiliser pour obtenir les livrables	35 points

Documents à fournir dans le dossier de candidature

Les consultants intéressés doivent présenter un dossier de candidature comprenant les éléments suivants :

Une proposition technique

- Note explicative sur la compréhension des TdRs et les raisons de la candidature ;
- Brève présentation de l'approche méthodologique et de l'organisation de la mission envisagée ;
- CV incluant l'expérience acquise dans des projets similaires et au moins 3 références et leurs contacts ;

Une proposition financière

- La proposition financière doit être soumise sur la base de l'approche forfaitaire (lump sum) et libellée en Ariary. **Aucune descente sur terrain n'est prévue.**

Afin de faciliter la comparaison des offres financières par le service demandeur, il est recommandé aux candidats de fournir une ventilation de ce montant forfaitaire. Les consultants doivent indiquer/détailler dans leurs propositions financières es honoraires en tenant compte du nombre de jours de travail prévus.

Toute dépense non prévue par les TDR ou explicitement inscrite à l'offre financière telle qu'acceptée par le PNUD, quelle qu'en soit la nature, doit être convenue entre le Bureau du PNUD et le consultant individuel à l'avance, sous peine de ne pas être remboursée.

Par ailleurs, les candidats voudront bien noter que les paiements ne pourront être effectués que sur la base des produits livrés, c'est à dire sur présentation du résultat des services spécifiés dans les TDRs et après validation de ces livrables par le responsable désigné par le PNUD. Pour la présente mission, les paiements seront effectués comme suit :

* **Paiement de la première tranche (40% du montant total)** à la livraison de la version provisoire des documents demandés (note de cadrage de la mission, étude de la restructuration du BIANCO, projet de décret d'application) ;

* **Paiement de la deuxième et dernière tranche (60% du montant total)** au terme de la mission et après remise de la version finale validé.

Les candidats pourront être invités ou contactés par téléphone à la fin du processus d'évaluation technique. Aucune note ne sera donnée à cet entretien, mais il sera utilisé pour valider les points donnés au cours de l'évaluation technique et permettra de mesurer/évaluer la bonne connaissance du candidat de l'objet des TDRs.

En cas d'insatisfaction justifiée, le PNUD se réserve le droit de ne pas considérer le candidat.

Les consultants seront évalués sur base de la méthodologie suivante :

Analyse cumulative : Le contrat sera accordé au consultant dont l'offre aura été évaluée et confirmée comme:

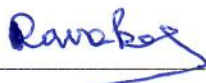
- *En adéquation avec les Termes de Référence de la mission*
- *Ayant obtenu le plus haut score à l'évaluation combinée de l'offre technique et financière.*

* *Evaluation Technique : 70 %*

* *Evaluation financière : 30 %*

Seuls les candidats obtenant un minimum de 70 points seront considérés pour l'évaluation financière.

Rédigés par :



Ravakaso ANDRIAMAHOLY, Point focal par intérim - Projet IDIRC

Visés par :


Alessandro BOZZINI, Conseiller en Gouvernance

Visés par :


Deleau RAZAFIMANANTSOA, Team Leader Gouvernance

24 MAI 2017

Approuvés par :


Marie DIMOND, DRRP du PNUD