



REPUBLIKAN' I MADAGASIKARA

PRESIDENCE DE LA REPUBLIQUE

SECRETARIAT GENERAL

Unité de Coordination des Projets (UCP)

TERMES DE REFERENCE

Accompagnement des réformes des Ressources Humaines de la Direction Générale des Douanes (GPEEC et gestion de changement)

1. CONTEXTE

L'administration douanière malagasy a presque 200 ans. L'intensification des relations commerciales internationales, l'évolution rapide des contextes mondiaux dans les domaines technologique, juridique, de sûreté et de sécurité constituent des défis majeurs pour les actuels dirigeants de l'administration douanière. Un nouveau plan stratégique ainsi qu'un programme de modernisation pour la période 2020-2023 ont été ainsi définis au sein de la Direction Générale des Douanes (DGD) pour mieux évoluer positivement dans cet environnement tout en poursuivant les objectifs du Gouvernement en matière de mobilisation des recettes et d'amélioration de la qualité des services fournis.

Chaque direction au sein de l'administration des douanes est ainsi tenue de coordonner les actions à mettre en œuvre et mérite de disposer des moyens humains, matériels et financiers adéquats pour l'atteinte des objectifs visés dans ce nouveau plan stratégique.

Il résulte en effet de ce contexte l'exigence de ressources humaines redevables, plus professionnelles et compétentes, qui adhèrent volontairement au processus de changement pour la réussite des politiques de réformes prévues.

Dans cette perspective, un plan de gestion de changement de la Douane a été déjà élaboré en 2018 par un consultant externe. Pourtant, la mise en œuvre dudit plan n'a pas encore eu lieu pour diverses raisons. Parallèlement à cela, l'administration des douanes a amorcé le processus de mise en place de la GPEEC qui s'est soldé par la mise à disposition de plusieurs outils de base, à savoir : les fiches descriptives de postes, le référentiel métier et le dictionnaire des compétences, le tableau des emplois et des effectifs.

Maintenant, dans un souci de continuité et d'optimisation de ces deux activités pour une valorisation effective du capital humain, axe primordial de support pour la réalisation de la nouvelle stratégie suscitée de l'administration, il est envisagé d'engager un cabinet ou un groupe

de consultants qui va assurer l'accompagnement des réformes des Ressources Humaines ainsi entamées. Etant axée sur les réformes en matière de ressources humaines, la présente activité vise à améliorer la mobilisation des recettes douanières, en alignement sur l'objectif du PAPSP notamment sur sa composante 1.

2. OBJECTIFS

2.1. Objectif général

L'objectif général de l'activité est la mobilisation des recettes à travers la réussite des réformes de la Gestion des Ressources Humaines en matière de changement et de développement des effectifs et de compétences.

2.2. Objectifs spécifiques

Il s'agit de recruter un cabinet qui sera en charge de :

- la mise à jour du plan de gestion de changement et des outils de la GPEEC par rapport au contexte actuel, et,
- l'accompagnement dans la mise en œuvre du plan de gestion du changement et de la GPEEC.

Les objectifs spécifiques consistent à :

- Partager une vision commune et faire adhérer toutes les parties prenantes au nouveau plan stratégique de la DGD ;
- Mettre à jour le plan de gestion de changement pour être cohérent avec le nouveau plan stratégique de la DGD (2020-2023) et accompagner l'équipe de la DGD dans la mise en œuvre du plan ainsi mis à jour ;
- Mettre à jour les outils de la GPEEC et concevoir un plan d'actions GPEEC découlant de l'analyse diagnostique et des écarts entre les existants et les besoins en matière d'effectifs et de compétences, et cohérent avec le nouveau plan stratégique ;
- Accompagner l'équipe de la DGD dans la mise en œuvre des actions et recommandations définies dans le plan GPEEC.

3. RESULTATS ATTENDUS ET LIVRABLES

- Le plan de gestion de changement est mis à jour.
- Le diagnostic RH en matière d'effectifs et de compétences est établi.
- Le plan de gestion du changement est validé.
- Le plan d'actions GPEEC est disponible et validé.
- La mise en œuvre du plan de gestion du changement est accompagnée et évaluée.
- La mise en œuvre du plan d'actions GPEEC est accompagnée.

Résultats attendus	Livrables correspondants	Délais	Critère de vérification/qualité
<p>PHASE 1</p> <p><u>Résultat 1</u> : Etat des lieux sur la gestion du changement effectué</p> <p><u>Résultat 2</u> : Diagnostic RH en matière de besoins d'effectifs et de compétences établi</p>	<p>Rapport préliminaire sur l'état des lieux de la gestion de changement</p> <p>Rapport de diagnostic RH</p>	<p>2 mois après à la fin de la phase 1</p> <p>2 mois à la fin de la phase 1</p>	<p>Rapport disponible et exploitable</p> <p>Rapport disponible et exploitable</p>
<p>PHASE 2</p> <p><u>Résultat 1</u> : Plan de gestion de changement validé</p> <p><u>Résultat 2</u> : Plan d'actions GPEEC disponible et validé</p>	<p>Document détaillé du Plan de gestion de changement</p> <p>Document détaillé du Plan d'actions GPEEC défini</p>	<p>1 mois à la fin de la phase 2</p> <p>1 mois à la fin de la phase 2</p>	<p>Document disponible et exploitable</p> <p>Document disponible et exploitable</p>
<p>PHASE 3</p> <p><u>Résultat 1</u> : Mise en œuvre du plan de gestion du changement accompagnée et évaluée</p> <p><u>Résultat 2</u> : Mise en œuvre du Plan d'actions GPEEC accompagnée</p>	<p>i) Rapport final sur l'accompagnement de la mise en œuvre du plan de gestion de changement</p> <p>ii) Rapport final sur l'accompagnement de la mise en œuvre des actions GPEEC</p>	<p>3 mois à la fin de la phase 3</p> <p>3 mois à la fin de la phase 3</p>	<p>PV de validation du rapport par le STAFF</p> <p>PV de validation du rapport par le STAFF</p>

Durée totale : Six (06) mois après le recrutement du cabinet de consultant y compris les dépôts des livrables.

4. DESCRIPTION DES PRESTATIONS

La prestation doit se dérouler en trois phases à savoir :

- **Phase 1** (2 mois, les activités des 2 résultats de la phase 1 figurant dans le tableau ci-dessus s'effectueront simultanément). Aux fins de cohérence avec le nouveau plan stratégique 2020-2023, il s'agit de :
 - Collecter les informations, effectuer un état des lieux de la gestion de changement de la Direction Générale des Douanes.
 - Entamer le processus de la GPEEC conformément au nouveau plan stratégique 2020-2023, c'est-à-dire, effectuer des analyses diagnostiques de l'administration

douanière en termes de Gestion des Ressources Humaines, et identifier les écarts entre l'existant et les besoins de la DGD.

- Former les équipes des projets « Mise en place d'un système de Gestion des Ressources Humaines fondé sur une approche compétence » et « Renforcement des capacités en matière de gestion stratégique et de gestion du changement » en matière de gestion du changement et de GPEEC.

➤ **Phase 2** (1 mois, les activités des deux résultats de la phase 2 figurant dans le tableau ci-dessus s'effectueront simultanément).

- Concevoir et valider le nouveau plan de gestion de changement à partir de l'état des lieux
- Concevoir et valider le plan d'actions GPEEC à partir des résultats des analyses diagnostiques

➤ **Phase 3** (3 mois, les activités des deux résultats de la phase 3 figurant dans le tableau ci-dessus se feront simultanément).

Il s'agit de faire prendre conscience aux agents des douanes que la transformation est inéluctable, les convaincre que la douane n'a pas d'autres issues que celle d'adhérer au changement :

- Appuyer et accompagner la mise en œuvre du plan de gestion du changement validé
- Appuyer et accompagner la mise en œuvre du plan d'actions GPEEC
- Etablir un rapport final sur la mise en œuvre du plan de gestion de changement
- Etablir un rapport final sur la mise en œuvre du plan d'actions GPEEC.

5. PROFIL DU PRESTATAIRE

Le Cabinet doit :

- Opérer dans les domaines du : Management stratégique, Gestion de changement, Gestion des ressources humaines ;

- Avoir plus de cinq (05) années d'expériences dans les dix (10) dernières années dans l'assistance technique et l'appui aux administrations publiques notamment dans :

- La conception, la mise en œuvre et le suivi de plan stratégique ;
- La mise en œuvre de prestations similaires en matière de coaching (au moins 3) ;

- La conception, la mise en œuvre et le suivi de plan de gestion de changement ;
- La conception, le développement et la mise en place du dispositif de GPEEC, de préférence dans des administrations publiques ;
- La conception, la mise en œuvre de la Stratégie de Gestion des Ressources Humaines ;
- L'animation des séminaires et ateliers de formation ;
- La communication de groupe et la mobilisation des personnes ;
- Le coaching des agents (du plus haut niveau jusqu'aux subalternes).

Les membres de l'équipe du cabinet ou du groupe de consultants doivent comprendre au moins :

- Un expert en Gestion du changement ;
- et un expert en GPEEC.

- L'expert en Gestion de changement doit :

- Être titulaire d'au moins d'un diplôme de Master ou équivalent en Management ou Business Administration ou psychologie ;
- Être spécialisé en Gestion de changement ;
- Maîtriser les concepts clés de la Gestion du changement ;
- Avoir au moins 10 ans d'expériences avec références dans le domaine de la Gestion du changement dans les quinze (15) dernières années
- Atout :
 - Connaissance de l'environnement douanier ;
 - Avoir effectué au moins une prestation similaire au sein de l'administration douanière.

- L'expert en GPEEC doit :

- Être titulaire au moins d'un diplôme de Master ou équivalent en Management ou en Business Administration ou en psychologie ;
- Être spécialiste de la Gestion Ressources Humaines ;
- Maîtriser les concepts-clés de la Gestion des Ressources Humaines ;
- Avoir plus de 10 ans d'expériences avec références dans le domaine de la Gestion stratégique des Ressources Humaines ;
- Posséder de solides connaissances de l'environnement douanier (atout) ;
- Avoir effectué une prestation similaire au sein de l'administration douanière (atout).

- Profil commun (Comportements et qualités) :

- Avoir conduit au moins deux prestations similaires
- Leader charismatique ;
- Bon communicateur pour pouvoir inspirer les agents ;
- Inspirer confiance et capable d'aligner des personnes sur une même vision ;
- Dynamique et capable de gérer le stress ;
- Grande capacité rédactionnelle, d'écoute et d'ouverture d'esprit ;
- Avoir de l'audace et de la ténacité ;
- Diplomate et créatif.

6. MODALITES PRATIQUES

Niveau d'effort et durée

Le niveau d'effort est estimé à 200 hommes-jours réparti en trois phases, sur une période de six (6) mois. Le niveau d'effort pour chaque expert est de 60 hommes-jours.

Déroulement de l'étude	Niveau d'effort (par expert)	Durée
Phase 1 : -Collecter les informations, effectuer un état des lieux de la gestion de changement de la direction générale des douanes -Entamer le processus de la GPEEC conformément au nouveau plan stratégique 2020-2023, c'est-à-dire, effectuer des analyses diagnostiques de l'administration douanière en termes de Gestion des Ressources Humaines, et identifier les écarts entre l'existant et les besoins de la DGD -Former les équipes des projets « Mise en place d'un système de Gestion des Ressources Humaines fondé sur une approche compétence » et « Renforcement des capacités en matière de gestion stratégique et de gestion du changement » en matière de gestion du changement et de GPEEC.	20 hommes-jour	2 mois
Phase 2 : -Concevoir et valider le nouveau plan de gestion de changement à partir de l'état des lieux -Concevoir et valider le plan d'actions GPEEC à partir des résultats des analyses diagnostiques	10 hommes-jour	1 mois
Phase 3 : -Appuyer et accompagner la mise en œuvre du plan de gestion du changement validé -Appuyer et accompagner la mise en œuvre du plan d'actions GPEEC -Etablir un rapport final sur la mise en œuvre du plan de gestion de changement -Etablir un rapport final sur la mise en œuvre du plan d'actions GPEEC.	30 hommes-jour	3 mois

Annexe : Modèle de Curriculum vitae

CURRICULUM VITAE (CV)

Titre du Poste et No.	<i>[parex. PC 1 - Chef d'équipe]</i>
Nom de l'expert :	<i>[Insérer le nom complet]</i>
Date de naissance :	<i>[Jour/mois/année]</i>
Nationalité/Pays de résidence	

Etudes : *[Résumer les études universitaires et autres études spécialisées suivies, en indiquant le nom de l'école ou université, les années d'étude et les diplômes obtenus]*

Expérience professionnelle pertinente à la mission : *[Dresser la liste des emplois exercés depuis la fin des études, dans un ordre chronologique inverse, en commençant par le poste actuel ; pour chacun, indiquer les dates, le nom de l'employeur, le titre professionnel de l'employé et le lieu de travail ; pour les emplois des dix dernières années, préciser en outre le type de travail effectué et fournir, le cas échéant, les noms des clients à titre de références. Les emplois tenus qui sont sans rapport avec la mission peuvent être omis.]*

Période	Nom de l'employeur, titre professionnel/poste tenu. Renseignements sur contact pour références	Pays	Sommaire des activités réalisées, en rapport avec la présente mission
<i>[par ex. Mai 2011-présent]</i>	<i>[par ex. Ministère de, conseiller/consultant pour... Pour obtenir références : Tél...../courriel..... ; M. xxxx, Directeur]</i>		

Affiliation à des associations professionnelles et publications réalisées : _____

Langues pratiquées (indiquer uniquement les langues dans lesquelles vous pouvez travailler) : _____

Compétences/qualifications pour la mission :

Tâches spécifiques incombant à l'expert parmi les tâches à réaliser par l'équipe d'experts du Consultant :	Référence à des travaux ou missions antérieures illustrant la capacité de l'expert à réaliser les tâches qui lui seront attribuées

Renseignements pour contacter l'expert :

(courriel _____ ,
téléphone _____)

Certification :

Je soussigné, certifie que le présent CV me décrit de manière correcte, ainsi que mes qualifications et mon expérience professionnelle ; je m'engage à être disponible pour réaliser la mission lorsque cela sera nécessaire, au cas où le contrat serait attribué. Toute fausse déclaration ou renseignement fourni incorrectement dans le présent CV pourra justifier ma disqualification ou mon renvoi par le Client, et/ou des sanctions par la Banque.

[jour/mois/année]

Nom de l'expert

Signature

Date

[jour/mois/année]

Nom du représentant autorisé du Consultant
(la même personne qui est signataire
de la Proposition)

Signature

Date