



PRESIDENCE DE LA REPUBLIQUE

SECRETARIAT GENERAL

UNITE DE COORDINATION DES PROJETS (UCP)

Projet d'Appui à la Performance du Secteur Public
(PAPSP)

TERMES DE REFERENCE

Coaching individuel des membres du Comité de direction élargi de la Direction Générale des Douanes dans le cadre du Projet d'Appui à la Performance du Secteur Public (PAPSP)

1. Contexte et justification :

Les réformes au niveau de la Direction Générale des Douanes (DGD) s'inscrivent dans ce que disait Darwin « Ce ne sont pas les espèces les plus fortes qui survivent, ni les plus intelligentes, mais celles qui sont ouvertes au changement ». Elles offrent à la DGD l'opportunité de s'adapter aux facteurs internes et externes qui impriment les exigences du changement dans un environnement mondialisé.

La DGD entame aujourd'hui une étape décisive dans le processus de changement où **l'état de préparation et le sens de l'urgence** sont à la fois élevés. C'est là que le rôle catalytique du coaching intervient afin d'apporter les aides nécessaires pour asseoir la légitimité des décisions stratégiques et organisationnelles prises. Différents types de coaching peuvent être mobilisés suivant les contextes individuels des coachés :

- **La création** : la phase des nouvelles mises en route. Chaque chose a un point de départ, une idée, une action, un modèle (**Coaching d'objectif** pour installer des buts stimulants et en lancer la réalisation).
- **Le développement** : quand un système vivant commence à croître, il « s'auto-organise » très rapidement. De nouveaux modes de comportement se développent (**Coaching de performance** pour aller mieux et/ou plus vite vers les objectifs).
- **La maturité** : tout en continuant à se développer et à prendre de l'ampleur, le système devient plus complexe jusqu'à se consolider et s'ancrer dans la réalité. A ce moment-là, les choses vont plutôt bien (**Coaching d'excellence** pour aller encore mieux).

- La turbulence : quand le système devient trop complexe dans sa croissance et son développement, il se solidifie et se rigidifie. Des problèmes commencent à apparaître (**Coaching de maintenance** pour sortir des difficultés passagères).
- Le chaos : le système commence à se lézarder et l'instabilité s'installe (**Coaching de crise** pour trouver des compensations et des substitutions).
- Le lâcher-prise : quand la vie devient à ce point difficile et que la confusion s'installe de plus en plus, on doit lâcher quelque chose (**Coaching de libération** pour avancer bien qu'on a beaucoup de mal à tourner la page, envisager que les choses doivent évoluer – moment de résistances fortes).
- Le retour sur soi : il s'agit de la phase finale du cycle de changement (**Coaching de mission de vie** pour prendre du champ et se recentrer sur ses valeurs, son identité et ses missions existentielles).

Avec la conviction que chaque individu a en lui tout ce qu'il lui faut pour réussir, il convient maintenant de voir comment mobiliser ces talents.

Des cinq axes retenus comme stratégiques par la DGD, l'administration des douanes malagasy considère les ressources humaines comme facteur clé du succès de son développement. Dans ce sens, le système de gestion des ressources humaines de la DGD est en train d'intégrer progressivement les concepts liés à :

- la gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences (GPEEC) ;
- la gestion des talents et employés clés ;
- la gestion des parcours et carrières ;
- la gestion de la performance ;
- la gestion de l'éthique et des engagements ; et,
- d'autres modèles issus des bonnes pratiques des administrations douanières étrangères, des institutions publiques, ou diverses entreprises publiques et privées.

Un certain nombre de domaines d'activités ont été mis en perspective et/ou réalisés :

- **Au niveau organisationnel** : renforcement de l'organisation, optimisation des données, amélioration du système de prise de décision, adoption d'un comportement responsable, développement d'une chaîne de leadership, augmentation du niveau d'engagement, etc.
- **Au niveau technique** : maîtrise des opérations, amélioration de la prise en charge des usagers, amélioration de la qualité de service, optimisation des services supports, etc.

- **Au niveau du service** : création d'une nouvelle notoriété basée sur des standards de service de qualité, une meilleure maîtrise des délais, des procédures simplifiées, etc.
- **Au niveau financier** : augmentation et sécurisation des recettes fiscales, optimisation et utilisation responsable des ressources, atteinte des indicateurs clés de performance assignés, création d'un bon climat financier, etc.

Pour améliorer les performances attendues à ces différents niveaux, l'administration des douanes malagasy souhaite aujourd'hui faire le grand bond en termes de **déploiement des talents de leadership et de management** au niveau du **comité de direction élargi**.

Il est prévu de faire appel au service d'un cabinet de coaching pour accompagner le comité dans une démarche appariée d'apprentissage expérientiel.

2. Objectif global :

Cette activité entre dans la composante 1 du PAPSP intitulée « Amélioration de la gestion des recettes ». Il vise à développer le leadership et la compétence managériale des dirigeants et cadres de la Direction Générale des Douanes pour qu'ils puissent assurer pleinement leurs missions relatives à la collecte et à la sécurisation des recettes douanières. Sa mise en œuvre impactera l'efficacité opérationnelle de la Douane dans l'atteinte des objectifs établis en termes de recettes et de performance, mesurés à travers les ILD qui lui ont été assignés.

3. Objectif spécifique :

L'objectif attendu du cabinet est de rendre chaque membre du comité capables de :

- *Conduire le changement* et accélérer le développement de l'organisation (DGD) en tenant compte de ses spécificités et des besoins des agents ;
- Partager une vision commune et s'engager à la vivre ensemble et individuellement au sein de la DGD ;
- Créer une synergie au sein du comité ;
- Relever leurs défis, mobiliser les habilités leur permettant d'évoluer dans leurs fonctions de manière efficace ;
- Poser les bonnes questions pour que les ressources disponibles puissent être mobilisées pour l'atteinte des résultats ;

- Utiliser leurs compétences en communication et en leadership pour déployer tout leur potentiel ainsi que celui de leurs employés ;
- Poser les bonnes questions pour obtenir les meilleurs résultats de la part de chaque agent en tenant compte des ressources individuelles et organisationnelles ;
- Mobiliser le personnel à son plein potentiel à travers les actions de communication, de motivation et de développement personnel ;
- Mobiliser les ressources et les talents des agents à tous les niveaux de l'organisation ;
- Aligner les objectifs individuels avec les objectifs de groupe dans le respect de la vision commune ;
- Préserver la connectivité au sein de la DGD entre les activités de support et les activités techniques dans le partage de la sagesse collective.

Résultats attendus et livrables :

Résultats attendus	Livrables correspondants	Délai	Critère de vérification
<u>Phase1/ Résultat 1 :</u> Etat des lieux de la situation effectuée et objectifs fixés	Rapport diagnostique en version physique et électronique détaillant l'état des lieux de la situation effectué	1 mois après le début de la phase 1	Document disponible et exploitable
<u>Phase2/Résultat 2 :</u> Chaque membre du comité de direction élargi accompagné	Rapport mensuel en version physique et électronique détaillant les coachings effectués et intégrant le processus adopté et les outils utilisés	3 mois après le début de la phase2	Document disponible et exploitable
<u>Phase3/Résultat 3 :</u> Bilan du coaching effectué	Rapport final (intégrant l'évaluation finale des objectifs fixés, les leçons à tirer et la mise à l'échelle) en version physique et électronique détaillant les résultats obtenus du coaching	1 mois après le début de la phase 3	Document disponible et exploitable

4. Méthodologie :

Il est prévu un accompagnement de 03 mois au profit d'une trentaine de personnes membres du Comité de Direction élargi. En tant que de besoin, l'accompagnement se fera à travers les tâches suivantes :

- Entretiens face à face
- Entretiens téléphoniques
- Suivi par emails
- Suivi par SMS en cas d'urgence
- Relevé des incidents critiques.

Le cabinet précisera sa méthodologie dans l'offre technique.

5. Personnes ciblées :

- Directeur Général
- Directeurs
- Chefs de service

6. Profil du cabinet :

Le cabinet devra démontrer son expérience dans le domaine du coaching et une connaissance de l'administration malagasy. Il devra justifier de sa capacité à mobiliser des consultants localement pour une meilleure prise en compte de l'environnement. Les prestations sont à réaliser par une équipe d'experts de haut niveau.

Le cabinet doit remplir les critères suivants :

- Opérer dans les domaines du coaching, du développement organisationnel et du renforcement institutionnel, du développement des capacités organisationnelles et des ressources humaines ;
- Justifier de 5 ans d'expériences au minimum dans les domaines précités ;
- Avoir conduit au moins trois (03) missions de prestations de services-conseils en matière de coaching managérial auprès d'une administration/institution publique ou d'un organisme d'envergure ;
- Disposer d'experts en coaching managérial avec une parfaite maîtrise de la langue française

- Une expérience dans la conduite de missions similaires auprès d'une administration douanière est un atout.

7. Modalités pratiques :

Type de contrat : Le cabinet sera recruté dans le cadre d'un contrat de prestation de service au forfait pour un cabinet. Il sera recruté sur la base de ses qualifications conformément aux dispositions de l'article 5 des directives applicables.

Niveau d'effort et durée :

Le niveau d'effort est évalué à 106 hommes-jours répartis sur une durée de 5 mois incluant le travail de terrain et la rédaction du rapport final de l'accompagnement.

- **Phase 1/Résultat 1** : Etat des lieux de la situation effectuée et objectifs fixés

Dans cette première phase qui dure 1 mois, le niveau d'effort requis est de 20 hommes-jours.

- **Phase 2/Résultat 2** : Chaque membre du comité de direction élargi accompagné

Cette deuxième phase de coaching dure 3 mois au cours desquels les consultants accompagnent sur terrain les membres du CODIR élargi suivant les objectifs préalablement définis dans la première phase. Cette phase nécessite 66 hommes-jours.

- **Phase 3/Résultat 3** : Bilan du coaching effectué

Cette dernière phase dure 1 mois et requiert 20 hommes-jours. A ce niveau, le bilan du processus de coaching sera effectué et les enseignements tirés seront partagés par les consultants. Le rapport final, rédigé au cours de cette phase, aura comme éléments principaux : l'évaluation finale des objectifs fixés, les difficultés rencontrées et les solutions adoptées, les enseignements tirés et les partages effectués.

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