

TERMES DE REFERENCE

ASSISTANCE TECHNIQUE DANS L'ANALYSE ET LE DEVELOPPEMENT ORGANISATIONNELS

A. Contexte

Dans le cadre de la mise en œuvre de la Politique Nationale sur la Protection sociale (PNPS) promulguée en 2015 et de la Stratégie Nationale de Protection Sociale (SNPS), le Gouvernement de Madagascar avec l'appui financier de la Banque Mondiale ont mis en place le Projet de Filets Sociaux de Sécurité (FSS).

L'objectif de développement du Projet FSS est « *d'appuyer le gouvernement à améliorer l'accès des ménages extrêmement pauvres aux services de filet de sécurité et à jeter les bases d'un système de protection sociale* » et le Fonds d'Intervention pour le Développement (FID) a été désigné comme Agence de Mise en Œuvre.¹

Suite à la grave sécheresse qui a affecté la partie Sud de Madagascar, un fonds additionnel (FSS FA 1) a été déployé à partir de Décembre 2016⁷ qui est un fonds pour soutenir les ménages vulnérabilisés par cet aléa climatique. Dénommé FIAVOTA², ce Programme a rejoint le transfert monétaire pour le développement humain (TMDH) en avril 2018.

Un financement additionnel 2 (FSS FA2) du projet de FSS, toujours sous financement de la Banque Mondiale, a été mis en place en juin 2019 afin d'assurer la continuité du programme FSS initial et couvre les 2 sous-composantes phares du Programme (ACTP et TMDH) à l'instar de la sous composante post-crisis laquelle est destinée à apporter une réponse aux impacts des catastrophes naturelles.

En 2020, le Gouvernement Malagasy sous le leadership du Ministère de la Population, de la Protection Sociale et de la Promotion de la Femme (MPPSPF)³, procède à la préparation et à la négociation d'un 3^{ème} financement additionnel (FSS FA3). Il a pour objectif de renforcer les acquis dans le cadre des Financements FSS initial et additionnels 1 et 2. Il prévoit une extension d'activités en termes d'implémentation (extension géographique) et d'augmentation du nombre de ménages bénéficiaires.

Par ailleurs, il importe de noter qu'au cours de l'année 2020 et dans le contexte de la pandémie de Covid19, le FID est également appelé de mettre en œuvre pour une durée de 12 mois avec le Mécanisme de Réponse Immédiate (MRI). Sur financement de la Banque Mondiale, le MRI constitue l'un des appuis à la riposte contre cette pandémie à travers des activités de transferts monétaires non conditionnels. Il s'inscrit dans le cadre du Plan de relèvement économique post-crise.

Au vu de cette incrémentation notable de la mission du FID dans le secteur de la Protection Sociale à Madagascar et dans la perspective de mobilisations des ressources y afférentes, une *analyse organisationnelle et la mise en place d'un système de management de la qualité constitue l'un des défis majeurs* pour une amélioration continue de ses résultats et performances. L'objectif consiste non seulement à consolider ses acquis de l'expérience du FID dans l'exécution des missions et activités qui lui ont été confiées depuis sa création en 1993 mais aussi et surtout à améliorer davantage et de manière continue la qualité des prestations fournies. Ce, à travers notamment l'amélioration significative de l'efficacité opérationnelle et organisationnelle.

A ce titre, le FID se propose d'inviter des cabinets à manifester leur intérêt et fournir les informations démontrant qu'ils possèdent les qualifications requises et des expériences pertinentes

¹ Cf. Annexe 1 : Présentation du FID

² Dans la mise en œuvre du FSS, le Programme FIAVOTA rejoint le Programme Vatsin'Ankohonana, dénomination du projet pilote de transfert monétaire conditionnel de Betafo démarré en 2014 et de l'extension dans d'autres Districts du Transfert monétaire pour le développement humain.

³ Qui est le maître d'œuvre de la mise en œuvre de la PNPS et de la Stratégie quinquennale sur la protection sociale (Stratégie Nationale de la Protection Sociale – SNPS/2019-2023)

pour l'exécution des prestations telles que définies dans les Termes de référence décrits ci-après notamment sur les objectifs et les résultats attendus des prestations de services attendues du Cabinet qui effectuera la mission.

B. Objectifs

Les objectifs de la mission consistent à :

- Procéder à une analyse organisationnelle, en vue de dresser un état des lieux de l'organisation et d'élaborer des recommandations en vue de renforcer et optimiser les performances de l'organisation dans la réalisation de ses activités, en tant qu'agence nationale de mise en œuvre des Filets Sociaux de Sécurité et la gestion future de financements conséquents ;
- Fournir la vision et les orientations stratégiques permettant au FID de cheminer vers son processus de développement institutionnel et organisationnel ;
- Proposer un plan d'actions découlant de la vision et des orientations stratégiques – pour maximiser l'efficacité de FID en tant qu'agence nationale de mise en œuvre des Filets Sociaux de Sécurité.

C. Mission :

La mission consistera en deux grandes phases, à savoir, procéder à une Analyse Organisationnelle du FID et accompagner l'organisation dans la mise en œuvre d'un système de Management de la Qualité

- I. Procéder à une analyse organisationnelle selon l'approche systémique, fournir la vision et les orientations stratégiques permettant au FID de cheminer vers son processus de développement institutionnel et organisationnel à long terme :
 1. Faire le diagnostic organisationnel suivant un processus participatif :
 - Evaluation de la structure organisationnelle, des aspects institutionnels et juridiques en impliquant le FID, les institutions, les partenaires ainsi que les Bailleurs tout en tenant compte des activités principales du FID en tant qu'agence de mise en œuvre des Filets Sociaux de Sécurité et de gestionnaire de financements
 - Examen des procédures actuelles du FID et analyse des moyens disponibles (systèmes d'information, matériels informatiques, locaux, mobiliers et les matériels roulants) ;
 - Clarification des missions, rôles et fonctions par structure et par poste ;
 - Conduite de l'analyse des Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces (FFOM) ;
 - Evaluation de la capacité de gestion administrative et budgétaire sur sa capacité à mobiliser des financements conséquents dans le futur.
 2. Elaborer, à travers toujours d'un processus participatif, des recommandations :
 - Proposer une vision à long terme et les axes d'amélioration des aspects institutionnels, organisationnel et juridiques du FID en tant qu'agence de mise en œuvre de Filets Sociaux de Sécurité ;
 - Proposer un plan Stratégique de développement institutionnel et organisationnel par phase de 5 ans intégrant entre autres la culture interne et les principales valeurs à véhiculer ;
 - Evaluer le coût lié à la première phase de 5 ans du Plan stratégique dans l'optique de permettre au FID d'avoir une bonne gestion administrative et financière de financements conséquents ;
 - Proposer un plan d'action pour la mise à jour des principaux outils, systèmes et procédures ;
 - Proposer un plan de renouvellement des moyens matériels et technologiques disponibles ;
 - Elaborer les termes de référence révisés pour chaque structure recommandée (Direction, service, unité, ...) et pour chaque poste.

D. Résultats attendus :

Les résultats attendus de la mission du cabinet sont :

- De permettre au FID d'avoir une vision long terme de ses objectifs, politiques et stratégies de développement en terme organisationnel, et de ses aspects institutionnels et juridiques dans son rôle d'agence nationale de Filets Sociaux de Sécurité.

E. Profil requis du cabinet et la composition du personnel

Le cabinet devra :

- Avoir un minimum de cinq (05) années d'expériences professionnelles à Madagascar dans le Diagnostic Organisationnel et le Développement Institutionnel (DODI) ;
- Disposant au moins cinq (5) références pertinentes dans l'implantation et de mise en œuvre du Management de la Qualité et dans l'accompagnement des entreprises et/ou des organisations à la certification ISO ;

Le Cabinet devra proposer au minimum une équipe ayant au minimum les profils clé suivants :

- Un (01) un Chef de mission responsable de la coordination de la mission et du contrôle qualité des prestations, ayant un bac+5 en management, organisation et au moins dix (10) années d'expériences dont au moins 5 ans dans la protection sociale. **(Fournir diplômes, attestations et cv) ;**
- Un (01) Spécialiste en Gestion Administrative et Financière, ayant un Bac+5 en gestion, disposant d'au moins dix (10) années d'expériences dans le secteur de la gestion administrative et financière dont au moins 5 ans dans des projets de développement social ou économique financés par les principaux bailleurs de fonds. **(Fournir diplômes, attestations et cv) ;**
- Un (01) spécialiste senior en protection sociale, ayant un bac+5 en Economie, Science Sociale ou autre secteur liée aux objectifs de cette consultance, disposant d'au moins dix (10) années d'expériences dans le secteur de la protection sociale et filets sociaux de sécurité, avec des expériences préalables dans différent pays d'Afrique ; **(Fournir diplômes, attestations et cv)**
- Un (01) Expert en culture, valeurs et communication d'entreprise, ayant un bac+5 en communication ou en sociologie, disposant d'au moins cinq (05) années d'expériences dans la gestion des changements et le développement organisationnel **(fournir diplômes, attestations et cv) ;**

F. Méthodologie :

Les cabinets soumissionnaires devront indiquer clairement la démarche qu'ils comptent mettre en œuvre ainsi que les supports méthodologiques et pédagogiques qu'ils utiliseront pour sa conduite et animation.

G. Produits attendus

Activités	Changements attendus	Produits (à livrer)	Délai de livraison
Procéder à une analyse organisationnelle	<ol style="list-style-type: none">1. Proposition de recommandation permettant au FID d'avoir une vision à long terme et des axes d'amélioration des aspects institutionnels, organisationnels et juridiques du FID incluant un plan stratégique par phase de 5 ans incluant le coût y afférant dans l'optique de permettre au FID d'avoir une bonne gestion administrative et financière de financements conséquents et intégrant la culture interne et les principales valeurs à véhiculer ;2. Proposition de plan d'action pour la mise à jour des principaux outils, systèmes et procédures ainsi qu'un plan de renouvellement des moyens matériels et technologiques disponibles ;3. Elaboration de des termes de référence révisés pour chaque structure recommandée et pour chaque poste.	Rapport incluant les changements attendus	3 mois après la date de notification

Durée de la mission et des prestations :

La mission débutera à compter de la date de notification et ne devrait pas excéder **six (06) mois** suivant la méthodologie proposée par le cabinet.

H. Pièces contractuelles

Les documents suivants font partie intégrante du Contrat :

- a. Procès-verbal de négociation entre le FID et le Cabinet ;
- b. Termes de Référence ;
- c. Chronogramme de mise en œuvre des prestations ;
- d. Liste du Personnel affecté au contrat avec leurs CV plus photo, diplôme (copie certifiée conforme par les Etablissements d'origine) et attestations ;
- e. Attestation d'assurance ;
- f. Bordereau des Prix.