



TERMES DE REFERENCE

Recrutement d'un consultant international, chef de mission, pour renforcer les capacités techniques de l'équipe de la Direction du Budget

I. Contexte/ Description

Les différentes réformes budgétaires accomplies jusqu'ici, en matière de gestion de la performance ont permis de faire un bref état des lieux des pratiques opérationnelles en matière de gestion de la performance. En outre, des efforts ont été initiés pour l'année 2022, en vue de faciliter la lecture du document de Performance mais qui sont à poursuivre.

Le document de performance a été scindé en deux livres. Le premier livre comporte un tableau synthétique des principaux objectifs globaux, des programmes ministériels retenus prioritaires et des valeurs cibles des produits attendus. Comparé aux pratiques antérieures, les objectifs globaux ont été largement simplifiés en les basant sur les Objectifs de Développement Durable (ODD) tandis que des produits attendus ont été spécifiquement définis pour tous PIP Internes inscrits. Ces produits ont été définis en Conseil des Ministres suivant les programmes gouvernementaux jugés prioritaires.

Le deuxième livre reprend intégralement le format et le contenu des Projets Annuels de Performance (PAP) établis par les ministères sectoriels et institutions. Malgré les différentes assistances techniques délivrées au cours des années passées, des imperfections dans la détermination des indicateurs de performance ainsi que de leurs valeurs cibles subsistent toujours, impactant sur la qualité de suivi de la performance tant au niveau ministériel qu'au niveau de la DB et donc de surcroît, sur les prises de décisions.

De ce fait, l'uniformisation des méthodes de gestion de la performance (technique et institutionnelle) au niveau des ministères et institutions ainsi que l'amélioration de la gestion des investissements publics, sont tout autant de chantiers auxquels il faut s'atteler.

Pour des prises de décisions budgétaires rapides et efficaces, il est nécessaire de renforcer la qualité des Projets Annuels de Performance (PAP) annexés aux lois de finances initiales ainsi que des rapports annuels de performances annexés à toute loi de règlement.

En matière de gestion des investissements publics, une meilleure cohérence de gestion du portefeuille d'investissements publics malagasy exige la définition explicite en amont, des produits livrables des investissements publics, sur financement externe (dons projets et emprunt).

Dans ce cadre, l'appui du PNUD/PSMODD est sollicité pour le recrutement d'un consultant international pour renforcer les capacités techniques de l'équipe de la Direction du Budget. Il travaillera en collaboration avec un consultant national.

II. Justification

Pour le développement d'une approche pluriannuelle orientée vers la performance, la mission a pour objet de :

- Faire une analyse diagnostic du document de performance figurant dans la LFI 2022 ;
- Établir un nouveau canevas simplifié de document de performance qui sera mis en œuvre dès la LFI 2023 ;
- Livrer un nouveau document de performance pour la LFI 2023, rempli adéquatement et validé par les autorités compétentes ;

- Identifier les besoins ciblés en renforcement des capacités spécifiques de tous les institutions et ministères, et appui technique utile à la mise en œuvre des actions y afférentes (Ex : formulation des indicateurs de résultats et des valeurs cibles...)
- Encadrer et appuyer les ministères et institutions en vue du remplissage en bonne et due forme du nouveau canevas de document de performance relatif à la LFI 2023:
 - o Il s'agira, pour chaque programme retenu prioritaire au niveau des Institutions et Ministères de :
 - Définir leurs objectifs spécifiques,
 - Formuler les indicateurs de résultats et des indicateurs de produits par zone d'intervention auxquels sont associés leur méthode de calcul et moyen de vérification,
 - Préciser l'année ou la situation de référence pour chaque indicateur et
 - Définir les projections des valeurs cibles desdits indicateurs sur 2023-2024-2025 ;
- Créer une interface/plateforme en ligne opérationnelle et pérenne pour la gestion de la performance (site spécialisé pour (i)loger toutes les questions/réponses techniques ministérielles en matière de gestion de la performance de tous ministères et institutions confondus, (ii) un récapitulatif par secteur et/ou ministère des performances trimestrielles ou semestrielles en matière de gestion des investissements publics).

III. Principaux objectifs

L'objectif général de la mission consiste à améliorer la présentation du document de performance de façon à permettre la lisibilité et la compréhension des actions publiques, tant à un simple citoyen qu'à une autorité décisionnaire, et d'assurer la transparence de gestion des dépenses en capital par programme.

De façon spécifique, la mise à jour du document de performance consiste à :

- Évaluer l'ensemble des objectifs spécifiques et des indicateurs de résultats programmés dans la Loi de Finances 2022 notamment la qualité de formulation des objectifs spécifiques, les indicateurs de résultats, la méthodologie de calcul, le moyen de vérification des indicateurs de résultats, la cohérence des valeurs cibles ;
- Fournir un canevas unique du document de performance aux institutions et ministères sectoriels pour la LFI 2023 ;
- Encadrer et appuyer les Institutions et Ministères dans le remplissage du canevas et l'exploitation du document avec les métadonnées nécessaires à toute analyse de la performance, à des fins de suivi-évaluation conformes aux normes internationales.
- Livrer un nouveau document de performance pour la LFI 2023: à la fois simple, synoptique et facile à lire, tout autant pour un simple citoyen que pour toute autorité décisionnaire ;

IV. Organisation/Méthodologie

L'équipe sera composée d'un consultant international et d'un consultant national.

Le consultant international jouera le rôle de chef de mission. Son rôle principal sera de superviser l'équipe, d'assurer la qualité des résultats et délivrer dans le temps imparti tous les produits attendus dont principalement, le nouveau document de performance annexé à la Loi de finances et les différents rapports de mission ;

En plus des tâches générales dévolues à l'équipe, le chef de mission aura la responsabilité de :

- Assurer la gestion et la coordination des travaux de l'équipe de consultants ;
- Faciliter et animer les ateliers de travaux et de validation avec les Ministères et Institutions ;

- Contribuer et coordonner en fournissant les inputs pour la rédaction des rapports par l'équipe ;
 - Animer les sessions de restitution et finaliser le rapport final.
- Les exigences de qualification des consultants sont définies comme suit :

Expérience

- Diplôme post universitaire (au moins Bac plus 5 ans) dans le domaine de l'Economie, Gestion de l'Administration publique,
- Expérience de travail avérée dans les domaines multisectoriels (éducation, santé, agriculture, environnement...),
- Forte expérience en Gestion Axée sur les Résultats des organismes publics,
- Vaste expérience dans la conception de méthodologies innovatrices,
- Excellente communication orale et écrite en français.

Compétences

- Aptitude à contribuer au renforcement des capacités des collaborateurs.
- Bonne expérience de l'utilisation de l'approche participative
- Aisance dans la communication écrite et orale,
- Maîtrise des outils informatiques : Word, Excel, Powerpoint et Internet.
- Dynamique et proactif
- Capacité à travailler sous pression.

En vue d'optimiser les travaux, et d'assurer un accompagnement de qualité des Institutions et ministères dans la confection des documents de performance de la Loi de Finances 2023, un groupe de travail permanent sera créé au niveau de la DGFAG. La mission se divisera en deux phases :

Phase 1 : Analyse diagnostic :

A l'issue de la collecte et analyse de données existants, l'équipe de consultants devra présenter : son diagnostic, son approche méthodologique, ainsi que le chronogramme détaillé des activités à mettre en œuvre dans le cadre de la mission, à travers un rapport écrit validé par les autorités supérieures de la DGFAG.

Phase 2 : Encadrement, accompagnement et élaboration des documents de performance des ministères et institutions exploitable à des fins de décisions rapides et efficaces

L'équipe de consultants accompagne le groupe de travail dans l'ensemble du processus de mise à jour du document de performance à travers une assistance technique présentielle. Son intervention se présente:

- Au niveau opérationnel : assurer l'élaboration du canevas du document de performance et la version améliorée du document de performance pour la LFI 2023, ainsi que la mise en place d'un outil opérationnel dynamique de mise à jour et de suivi de performance des Institutions et Ministères ;
- Au niveau du pilotage : assurer la conduite des séances d'appui et d'encadrement des Institutions et Ministères, avec le groupe de travail, dans le remplissage et exploitation du document de performance.

Le chronogramme des activités prévisionnelles de l'équipe devra se conformer au calendrier indicatif mentionné en annexe 2.

V. Principaux Produits attendus de l'équipe de consultants et critères de qualité

Cinq produits spécifiques sont attendus de l'équipe de consultants sélectionnés, à savoir:

- Produit 1 : Un rapport d'analyse diagnostic présentant les principaux constats et recommandations par Institution et Ministère, l'approche méthodologique ainsi que le chronogramme des interventions ;
- Produit 2 : Un canevas simplifié du document de performance validé par le groupe de travail de la DGFAg chargé de la mise à jour du document de performance de la LFI ;
- Produit 3 : Le document de performance de la LFI 2023 de l'ensemble des Institutions et Ministères, dûment rempli et validé par les instances de décision concernées ;
- Produit 4 : Un Outil opérationnel et dynamique de mise à jour et du suivi de la performance ;
- Produit 5 : Un rapport final de mission .

Chronogramme des activités

Activités	Mois 1				Mois 2				Mois 3				Mois 4			
	S1	S2	S3	S4												
Analyse diagnostic																
Encadrement, accompagnement et élaboration du documents de performance																
Validation																

VI. Durée et calendrier indicatif de la mission

Les services des consultants seront délivrés pour un maximum de 80 jours ouvrables, soit 16 semaines (ou 4 mois).

VII. Offre technique et financière

Chaque consultant devra présenter ses offres technique et financière dont les contenus sont définis ci-après :

Une Proposition Technique comprenant :

- Une Note explicative sur la compréhension des Termes de Référence et les raisons de la candidature ;
- Une présentation de l'approche méthodologique (assortie d'un chronogramme) et de l'organisation de la mission envisagée ;
- CV incluant : L'expérience acquise dans des projets similaires justifiée par les attestations ou certificats de bonne exécution et au moins 3 références avec les contacts téléphone et courriel mis à jour ;
- Prière remplir le formulaire vendor profile aux sections 2 ; 4 ; 5 et 6 et signer
- Joindre la copie d'une pièce d'identité
- Joindre le RIB (coordonnées bancaires) de préférence délivré par la banque.

Une Proposition Financière Contrats forfaitaires:

La proposition financière sera soumise sur la base de l'approche forfaitaire, la proposition financière prévoit un montant forfaitaire et précise les modalités de paiement sur la base de produits/délivrables

précis et mesurables (qualitatifs et quantitatifs) même si les paiements seront effectués par tranches ou en une seule fois à l'achèvement total du contrat. Elle doit être libellée en dollars.

Afin de faciliter la comparaison des offres financières par le service demandeur, il est recommandé aux candidats au Contrat Individuel de fournir une ventilation de ce montant forfaitaire. Les consultants doivent indiquer en détail dans leurs propositions financières les honoraires, les frais de séjour (le cas échéant) et le nombre de jours de travail prévus. Le PNUD n'accepte pas les coûts de voyage qui excèdent ceux du billet en classe économique. Si un consultant désire voyager en classe supérieure, il devra le faire sur ses ressources propres.

En cas de voyages non prévus dans les TDR, le paiement des coûts de voyage (y compris les billets d'avion, l'hébergement, et les dépenses des terminaux) doit être convenu entre le Bureau du PNUD et le consultant individuel avant le voyage et devra être remboursé.

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 termes de référence et après acceptation du responsable désigné par le PNUD.

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 TDR.

NB : Le PNUD ne fournit ni de véhicule ni de bureau pour les consultants. Les consultants devront faire refléter tous les coûts dans leur offre financière.

EVALUATION - PRINCIPAUX CRITÈRES DE SÉLECTION

Evaluation technique

Critères	Sous-critères	NOTE
Eligibilité	a) Education Avoir un diplôme post universitaire (au moins Bac plus 5 ans) dans le domaine de l'Economie, Gestion de l'Administration publique ou équivalent	Oui / Non
	b) Expériences Expérience de travail avérée dans les domaines multisectoriels (éducation, santé, agriculture, environnement...)	Oui / Non
Expériences en coordination de travaux	Avoir réalisé ou dirigé au moins une (01) mission similaire en qualité de chef de mission	10
Expériences pertinentes	Au moins deux (02) missions similaires (1 mission = 10 points ; 2 missions et plus = 20 points)	20
Méthodologie et Compréhension des TDR (objectifs et résultats attendus)	Adéquation de la méthodologie proposée par rapport aux TDRs (compréhension des TDRs, description détaillée des différentes composantes)	40
	Maîtrise des pratiques de gestion de la performance au niveau des pays d'Afrique : Formulation des Objectifs spécifiques et des indicateurs de résultats,	10

Connaissance du contexte	Connaissance du contexte malagasy	10
Planning de la mission	Programme détaillé de la mission (Il faut noter qu'une partie de la mission pourra se faire à distance)	10
TOTAL		100

Seuls les candidat(e)s qui obtiendront 70% de la note technique seront considéré(e)s pour l'évaluation financière.

Evaluation financière

L'évaluation des offres se déroule en deux temps. L'évaluation des propositions techniques est achevée avant l'ouverture et la comparaison des propositions financières.

Il est à noter que seules les offres financières relatives à des offres techniques ayant obtenu au moins 70/100 du total de points affectés à l'offre technique seront considérées. La proposition financière la moins disant recevra une note financière de 100 points. La formule à utiliser pour le calcul de la note financière sera la suivante :

Note financière = 100 x prix de l'offre la moins chère/Prix de l'offre considérée.

Le choix de l'offre économiquement la plus avantageuse résultera d'une pondération de la qualité technique et du prix des offres selon une clé de répartition de 70/30. La note globale de l'offre = 70% x note technique + 30 % x note financière.

L'offre qui se voit attribuer le plus des points par l'addition des points issus de l'offre technique et ceux obtenus à partir de l'offre financière ainsi calculée est déclarée attributaire du marché. Au cas où aucune des propositions techniques n'aura atteint le score minimum technique, le commanditaire se réserve le droit de négocier et signer un contrat avec le consultant ayant obtenu le score technique le plus élevé.

Calendrier des livrables et modalités de paiement :

Phase	Produits	Livrables	Intervenants	Délais (En jours ouvrables)	Modalités de paiement (%)
Phase 1	Analyse diagnostic				15%
	Produit 1	- Rapport de diagnostic	C.I ¹ , C.N ²	15	
Phase 2	Encadrement, accompagnement et élaboration du document de performance				50%
	Produit 2	- Canevas du document de performance	C.I, C.N, Groupe de travail	10	
		- Version améliorée du Document de performance pour la LFI 2023	C.N, Groupe de travail	25	
	Produit 3	- Outil de suivi et de mise à jour de la performance	C.N, Groupe de travail	15	
Phase 3	Validation				35%
	Produit 4	- Rapport final de la mission	C.I, C.N	15	

¹ CI : Consultant International

² CN : Consultant National



Prière d'envoyer vos propositions (propositions technique et financière) dûment signées à l'adresse e-mail offres.mg@undp.org avec mention de la référence « 349/CI/PSMODD/2022 » et l'intitulé du dossier.

Votre proposition devra être reçue au plus tard le 26 octobre 2022 à 12h00, heures locales Madagascar.

Toute demande d'éclaircissements doit être envoyée par courriel à l'adresse procurement.team.mg@undp.org avec mention de la référence indiquée ci-dessus.

NB : Les candidatures féminines sont fortement encouragées.