



**TERMES DE REFERENCE**  
**CONSULTATION INTERNATIONALE**  
**POUR**  
**LE RENFORCEMENT DES CAPACITES**  
**NATIONALES EN MATIERE D'EVALUATION**  
**DE LA QUALITE DES SERVICES PUBLICS**



**APPEL D'OFFRES**

*Le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) recrute, pour le compte du projet Modernisation de l'Administration Publique – MODAP, un consultant international ou groupement de consultants pour renforcer les capacités nationales en matière d'évaluation de la qualité des services publics.*

*Les termes de référence sont disponibles en cliquant [ici](#)*

*Les dossiers de candidature doivent inclure une offre technique comprenant une note méthodologique et le(s) CV de(s) consultant(s) (précisant les références) et une offre financière. Les offres techniques et financières doivent être envoyées **dans deux enveloppes séparées, faute de quoi les offres seront rejetées.***

*Les consultants et les bureaux d'études intéressés doivent envoyer avant le vendredi **06 novembre 2009** (date de rigueur) par courrier ou par porteur à l'attention de:*

**Monsieur le Représentant Résident du PNUD en Tunisie**  
**Au**  
**41 bis Impasse Louis Braille, Avenue Louis Braille 1003**  
**Cité El Khadra Tunis**

*Avec la mention « **NE PAS OUVRIR – CONSULTATION : RENFORCEMENT DES CAPACITES EN MATIERE D'EVALUATION DE LA QUALITE DES SERVICES PUBLICS**» sur l'enveloppe.*

*Ce recrutement est ouvert aux consultants des deux sexes. Les candidatures de femmes possédant les qualifications requises sont encouragées*



**TERMES DE REFERENCE**  
**CONSULTATION INTERNATIONALE**  
**POUR**  
**LE RENFORCEMENT DES CAPACITES**  
**NATIONALES EN MATIERE D'EVALUATION**  
**DE LA QUALITE DES SERVICES PUBLICS**



<i>Poste:</i>	<i>Consultant(e) International(e)</i>
<i>Lieu :</i>	<i>Tunisie</i>
<i>Organisation:</i>	<i>Programme des Nations Unies pour le Développement pour le compte du projet de Modernisation de l'Administration Publique - MODAP.</i>
<i>Durée de la Mission:</i>	<i>30 jours</i>
<i>Chargé de Programme:</i>	<i>Mme Oumama Ennaifer, Chargée de Programme, OMD, Développement Humain et Gouvernance, PNUD – Email : oumama.ennaifer@undp.org</i>

## **I. CONTEXTE:**

*Avec l'accélération de la mondialisation, la gestion du secteur public est devenue un élément essentiel dans la capacité des gouvernements à assurer une croissance économique, une bonne gouvernance et un développement humain durable. Au delà de la modernisation des institutions de l'Etat, la gestion du secteur public est de plus en plus considérée comme le puissant levier favorisant des partenariats dynamiques avec la société civile et le secteur privé. Le but étant d'améliorer la qualité de la prestation des services, d'assurer l'efficacité dans l'utilisation des ressources, de renforcer les responsabilités sociales et d'assurer une large participation des citoyens dans la prise de décision.*

*Après plusieurs générations de réformes de la fonction publique, la Tunisie a mis en place en 2007 une stratégie de développement de l'administration. Le développement de cette stratégie s'appuie notamment sur l'approfondissement et l'accélération des réformes, le renforcement des attributs de l'administration rationnelle et une intensification de l'utilisation des TIC dans les services à distance.*

*Le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) s'est associé à l'administration publique tunisienne dans la conduite de son processus de réforme à travers un programme ambitieux de modernisation de l'administration publique (MODAP). L'enjeu majeur de ce programme est d'appuyer la transformation de la fonction publique.*

*Le MODAP vise à mettre en synergie les principaux domaines de déploiement de la stratégie de développement administrative. Il ciblera, par ailleurs, certaines orientations pratiques en matière de programmation ainsi que des outils opérationnels nécessaires à la réalisation des objectifs fixés. Parmi ses objectifs, le MODAP vise à appuyer le renforcement de l'efficacité de l'administration à travers la mise en œuvre du Programme National de la Qualité au sein de la qualité de l'administration publique.*

*Dans le cadre, il est important de signaler qu'une convention de coopération a été signée entre le Conseil National d'Accréditation (CNA) et l'unité de la qualité des prestations administratives (UQPA) au Premier Ministère relevant de la Direction Générale de la Réforme et des Perspectives Administratives. Cette convention a pour objectif de coordonner les activités d'évaluation des services publics selon le « référentiel national de la qualité des prestations administratives RNQPA » en formant un corps d'évaluateurs nationaux dans ce domaine et en mettant en place un système national d'évaluation et d'amélioration continue de services publics (CAF).*

*Le Conseil National d'Accréditation (CNA) est l'un des composants essentiels de l'infrastructure qualité en Tunisie, cet organisme d'accréditation a été créé en Tunisie depuis*

13 ans et a effectué ses premières accréditations en 2000. Il est à présent signataire des accords de reconnaissance mutuelle avec les instances internationales dans le domaine de l'accréditation. Suite à la promulgation de la loi 92-2005, le CNA a eu son indépendance administrative et financière.

Le CNA possède un registre d'évaluateurs formés sur l'évaluation des laboratoires, organismes de certification et organismes de contrôle selon les normes internationales tels que l'ISO 17025, ISO 17021 et 17025. Le référentiel national étant une nouvelle référence, il n'y a pas encore en Tunisie d'évaluateurs qualifiés selon ce référentiel. Cette action a donc pour objectif global de développer les capacités nationales en termes de compréhension, application et évaluation selon le référentiel national de la qualité des services publics (CAF).

## II. OBJECTIFS DE LA CONSULTATION :

Cette consultation vise globalement à renforcer les capacités nationales en matière d'évaluation de la qualité des services publics en Tunisie à travers la formation d'un corps d'évaluateurs nationaux selon le référentiel national (RNQPA). Plus spécifiquement cette consultation permettra :

- La formation théorique de 30 évaluateurs sur l'évaluation de la qualité des services publics selon le RNQPA et le processus d'évaluation.
- L'accompagnement des évaluateurs formés pendant cinq évaluations sur site pour la formation pratique et la revue/rectification des différentes composantes et des documents relatifs au processus d'évaluation.
- La sensibilisation et l'information des différents intervenants dans le processus d'évaluation sur les étapes de ce processus et sur le déroulement des évaluations.

## III. METHODOLOGIE ET TACHES A ACCOMPLIR

L'expert(e) travaillera en étroite collaboration avec l'UQPA et le CNA qui seront désignés à cet effet et qui seront, à ce titre, ses interlocuteurs permanents pour :

- La discussion et l'approbation de toute proposition des experts pour la réalisation des objectifs de la mission.
- Assurer les contacts nécessaires.
- Résoudre tous problèmes qui pourraient entraver le bon déroulement de la mission.

Des réunions de briefing et de débriefing seront prévues au début et tout au long de la mission avec le représentant du CNA afin d'explicitier le cadre de la mission et en assurer le suivi. Pour réaliser sa mission, Le/a consultant(e) devra exécuter les tâches suivantes :

### 1. FORMATION DES EVALUATEURS SUR LES EXIGENCES DU REFERENTIEL RNQPA :

Deux sessions de formations seront réalisées (2 \* 15 participants), une pour des personnes ayant déjà des pré-requis sur la qualité et les techniques d'audit, et une pour des fonctionnaires des services publics. Pendant ces formations, l'expert(e) aura à réaliser notamment les tâches suivantes :

- Présenter toutes les exigences du référentiel.
- Présenter les techniques d'audit et les points à vérifier pour chaque exigence.
- Diffuser le vocabulaire et mots techniques utilisés au niveau international dans le domaine
- Effectuer des simulations d'évaluation sous forme d'atelier de travail avec du matériel audio visuel.
- Préparer un examen des connaissances acquises par les évaluateurs à réaliser à la fin de la formation.

Les deux meilleurs évaluateurs de chaque session classés suite à cet examen bénéficieront d'un stage de deux semaines au sein d'une administration publique Européenne ayant mis

en place un système de la qualité des prestations des services publics qui répond aux exigences du CAF.

## 2. ACCOMPAGNEMENT DES EVALUATEURS POUR DES EVALUATIONS SUR SITE :

L'expert(e) devra accompagner les évaluateurs pour préparer et réaliser des évaluations sur site. Une journée de préparation avec les évaluateurs CNA précédera l'évaluation sur site et aboutira à un plan d'évaluation précisant le rôle de chaque évaluateur. Ces derniers bénéficieront d'exercices simulant l'intervention sur site (jeux de rôles).

L'expert(e) accompagnera les évaluateurs sur site pour assurer :

- L'application des acquis des évaluateurs,
- La formation sur les techniques de préparation et de réalisation de l'évaluation
- L'harmonisation des pratiques d'audit avec celles de ses homologues Européens,
- L'amélioration de la qualification des évaluateurs du CNA.

L'expert(e) sera missionné comme responsable d'évaluation pendant ces visites.

L'expert(e) formulera ses conseils et recommandations aux évaluateurs tout au long de l'intervention sur site.

Des pauses seront prises pendant l'évaluation pour indiquer aux évaluateurs les corrections éventuelles à effectuer pour le bon déroulement de l'évaluation.

L'expert(e) assistera les évaluateurs pour la formulation des écarts.

L'expert(e) fera, en vue des évaluations effectuées, un diagnostic de l'état des pratiques, des procédures, des documents et des outils utilisés actuellement par le CNA pour l'évaluation de la qualité des services publics et recommandera des améliorations pour être en ligne avec les pratiques européennes pour l'évaluation selon le CAF.

Un plan d'action sera proposé pour améliorer le système national d'évaluation de la qualité des prestations des services publics.

L'expert(e) consacra une journée à l'évaluation finale à l'issue de l'intervention sur site pour indiquer les points à améliorer et pour donner une appréciation des performances des évaluateurs.

Pour chaque visite 3 jours sont nécessaires, les 3 jours peuvent être répartis comme suit :

- Une journée de préparation avec l'équipe d'évaluation.
- une journée d'évaluation
- Une journée de récapitulation et conseil pour les évaluateurs et l'équipe d'évaluateurs.

## 3. ANIMATION DE SEMINAIRES DE SENSIBILISATION & INFORMATION SUR LE PROCESSUS D'EVALUATION :

- Proposition d'un programme pour les demi-journées de sensibilisation,
- Préparation des supports de présentation,
- Préparation de formulaires pour l'analyse de la satisfaction des participants,
- Coordination avec le CNA pour la validation des supports de présentation et le programme des demi-journées.
- Animation des séminaires de sensibilisation

## IV. PRODUITS ATTENDUS ET INDICATEURS DE RESULTAT :

Les indicateurs de succès retenus pour cette consultation se présentent comme suit :

- 30 personnes qualifiées sur le référentiel national.
- Les évaluateurs accompagnés par l'expert pendant cinq évaluations réelles et un plan d'action élaboré pour l'amélioration du processus d'évaluation de la qualité des prestations des services publics.
- Quatre demi-journées réalisées et un taux de satisfaction dépassant 75%.

? A l'issue de chaque phase de la consultation, le contractant est tenu de remettre un **rapport intermédiaire**, qui sera notamment utilisé comme support lors des débriefings de fin d'intervention. Ce rapport intermédiaire comprendra les informations suivantes : (i) Programme de la mission ; (ii) Déroulement de la mission ; (iii) Résultats de la mission ; (iv) Recommandations (d'ordre général, et pour les autres missions prévues) et (v) Annexes techniques.

? Au terme de cette consultation **un rapport final** sera remis par le contractant dans un délai de 15 jours calendaires à compter du dernier jour de sa mission. Ce rapport final doit clairement décrire le déroulement de la mission et les résultats des activités réalisées à savoir : (i) Introduction (objectifs de la mission, déroulement de la mission, méthodologie, etc.) ; (ii) Résultats de l'examen des documents de référence et recommandations ; (iii) Conclusion et (iv) Annexes (rapports préliminaires, références associées, présentations, etc.)

Outre les chapitres spécifiques à chaque mission dont le canevas est défini par les présents Termes de Références ou conçue librement par l'expert(e) pour chaque document livrable, le rapport final doit contenir les informations suivantes :

- Le déroulement et le cadre Général de la mission.
- Le rappel des objectifs globaux et spécifiques de l'action.
- La description des tâches précises de la mission (telles que définies dans les présents Termes de Références) et de l'approche de mise en œuvre.
- La présentation des principales conclusions sur la réalisation de la mission
- La formulation d'un avis sur la pertinence, l'efficacité et l'efficience de l'action
- En annexe : les supports et les documents exigés par les présents Termes de Référence ainsi que des copies des rapports intermédiaires s'il y'a lieu.

Les rapports seront rédigés en langue française. Les rapports et les annexes techniques doivent également être transmis sur CD sous MS Word et MS Excel, fichiers non compressés, pour MS Windows.

## V. DUREE ET REMUNERATION DE LA CONSULTATION :

La mission se déroulera en Tunisie et nécessitera un effort de travail de **30 jours**. Elle se déroulera selon le planning de réalisation suivant :

Activités	Description	Nbre h/j	Période
Formations	Formation des évaluateurs sur les exigences du référentiel RNQPA	10	Novembre 2009
Stage évaluateurs pour	Stage de deux semaines au sein d'une administration publique Européenne	-	Décembre 2009
Accompagnement	Accompagnement des évaluateurs	15	Décembre 2009 – mars 2010
	Revue du processus d'évaluation	3	Décembre 2009 – mars 2010
Séminaires de sensibilisation	Sensibilisation et information des intervenants dans le processus d'évaluation	4*1/2 = 2 H/J	Décembre 2009 – mars 2010
<b>TOTAL</b>		<b>30 jours</b>	

Le planning d'intervention présenté à titre indicatif, sera arrêté définitivement d'un commun accord entre les différents intervenants après la réalisation de la première intervention.

La rémunération de cette mission sera chargée sur le budget du programme « Modernisation de l'administration publique (MODAP) ». Elle couvrira les travaux suivants associés à :

- **Une formation de 30 évaluateurs :**
  - Frais de préparation des supports pédagogiques (photocopie des supports, stylos et blocs notes pour les participants, etc.);
  - Frais relatifs à la location de la salle et accueil de 30 participants (déjeuner et deux pauses café);
- **Un accompagnement des évaluateurs :**
  - Frais pour le transport des évaluateurs aux lieux des évaluations,
  - Frais pour les dépenses de l'équipe d'évaluation (déjeuner, photocopie, ...)
- **Des journées de sensibilisation :**
  - Frais de préparation des supports pédagogiques (CD-Rom, porte document, photocopie des supports, stylos et blocs notes pour les participants, etc.);
  - Frais relatifs à la location de la salle et accueil de 50 participants par séminaire (pauses café, etc.);

Le budget correspondant à cette consultation couvrira également les frais de transport international correspondant à **6 voyages** entre l'Europe et la Tunisie pour l'expert ainsi que les **4 stages** en Europe pour les quatre meilleurs évaluateurs formés.

## VI. PROFIL DE L'EXPERT

L'expert(e) international(e) proposé(e) pour l'accomplissement de la mission devra répondre au profil suivant :

A) Catégorie :	Expert(e) international(e) senior ayant 15 ans d'expérience professionnelle dont 5 dans le domaine de la qualité des prestations des services publics.
B) Diplôme :	Ingénieur ou diplôme équivalent.
C) Langue :	Aptitude rédactionnelle et de communication en français.
D) Compétences spécifiques :	<p>Expérience pratique dans l'évaluation de la qualité des prestations des services publics selon le CAF.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ayant animé des séminaires sur l'évaluation de la qualité des prestations des services publics.</li> <li>• Qualifications prouvées sur la maîtrise du CAF</li> <li>• Ayant occupé des postes de managers dans l'administration publique (souhaitée)</li> </ul>

## VII. VALIDATION DE LA MISSION

Le contrôle portera sur le respect des Termes de Références et l'évaluation des résultats de la mission par rapport à ceux prévus.

## VIII. CRITERES D'EVALUATION DES OFFRES

Les CV proposés doivent être présentés selon les procédures du PNUD.

L'offre présentée par le contractant sera évaluée selon les critères suivants, pour les experts proposés:

1) Conformité de l'offre aux présents Termes de Référence	OUI / NON
- Respect de la nature de l'intervention	
- Respect du délai de remise des offres	
- Respect du délai de transmission des CV	
- Conformité de l'offre au modèle	

- conformité des Cv au modèle	
- Disponibilité de l'expert	

Les offres qui ne sont pas conformes aux termes de référence seront automatiquement rejetées. Celles qui sont conformes aux présents Termes de Références donneront lieu à une évaluation technique de chacun des CV présentés.

2) Conformité de du CV aux présents Termes de Référence	OUI / NON
A) Critère 1 (catégorie)	
B) Critère 2 (diplôme)	
C) Critère 3 (langue)	
D) Critère 4 (critère spécifique en liaison avec l'expérience, les travaux réalisés et les connaissances requises pour réaliser et réussir la mission en question)	

Nota :

Le critère 1 est éliminatoire dès lors que le CV évalué ne présente pas l'exigence minimale requise pour la catégorie d'expert.

Les critères 2, 3 et 4 sont éliminatoires dès lors que le CV évalué ne présente pas l'exigence minimale requise par les Termes de Références.

Les CV retenus sont ceux qui répondent à tous les critères. En cas de qualification de plusieurs CV, le comité de sélection propose le meilleur candidat parmi les CV qualifiés sur la base de l'évaluation des performances de l'expert au niveau du critère 4.