

Termes de référence



RECRUTEMENT D'UN BUREAU INTERNATIONAL SPECIALISTE DANS L'AUDIT DES RESSOURCES HUMAINES

I. Contexte

Pour s'adapter à un environnement mondial de plus en plus compétitif et asseoir leur développement sur des bases saines et solides et tirer profit de son avantage comparatif, les départements de l'éducation doivent disposer d'un personnel qualifié possédant les connaissances et compétences leur permettant d'accomplir des tâches qui leur sont dévolues.

L'une des priorités politiques du gouvernement a toujours été le recrutement d'un nombre d'enseignants suffisant pour satisfaire la demande en éducation. En dépit de cette politique de recrutement le déficit en enseignant est demeuré récurrent conduisant à une fermeture d'un bon nombre d'écoles, à la mise en veilleuses d'autres ainsi que la contractualisation de prestataires n'ayant nécessairement pas la vocation ou et les compétences adéquates.

Ainsi, la gestion efficiente du système éducatif doit tenir compte de deux dimensions fondamentales : (i) la disposition des Ministères en charge de l'éducation de l'ensemble de son personnel et (ii) la répartition aux institutions déconcentrées et, en particulier, aux établissements scolaires du personnel en fonction du nombre d'élèves.

En effet, en matière de gestion des ressources humaines, l'indicateur le plus pertinent est celui qui mesure le degré de cohérence (ratio R^2) dans l'allocation des ressources humaines. Il se situe à 72% en 2019 ce qui veut dire que dans près de 28% des cas, l'affectation des enseignants dans une école a répondu à une logique autre que le nombre d'élèves. En effet, dans le cadre du PNDSE II il est prévu que cet indicateur, situé à 74,1% en 2012/13, atteigne 90% en 2021. Cependant, les mesures prises jusqu'à présent dans la perspective de la bonne gouvernance en vue d'optimiser l'utilisation des ressources mobilisées en Education notamment les ressources humaines ne permettront pas d'atteindre la cible de 90%.

Cette situation montrant une sous-utilisation et une dispersion du personnel, explique en grande partie la contreperformance globale du système.

C'est dans ce cadre que les Ministères de l'Enseignement Fondamental et de la Réforme du Secteur de l'Education Nationale et celui de l'Enseignement Secondaire et de la Formation Technique et Professionnelle, ont prévu de réaliser un audit du fichier du personnel dans l'optique d'une maîtrise des effectifs et de l'utilisation rationnelle de leurs Ressources Humaines.

Cet audit sera réalisé en collaboration avec les partenaires Techniques et Financiers.

II. Fonctions / Résultats clés attendus

Améliorer la fiabilité du fichier Ressources Humaines, maîtriser les effectifs et rendre plus cohérent l'allocation des ressources et leur gestion rationnelle pour permettre aux ministères en charge de l'éducation de conduire de façon efficace et efficiente la réalisation des objectifs du Gouvernement. Pour cela, le travail devra permettre de réaliser les résultats suivants :

- Mettre à jour le Fichier du personnel ;
- Contrôler la présence physique de tout le personnel des établissements scolaires, des structures administratives déconcentrées et des Services Centraux.
- Vérifier la sincérité des budgets à tous les niveaux (en relation avec les services de la fonction publique et du ministère des Finances) par la comparaison des états de paiements et des états de présence issus du contrôle de la présence physique.
- Réactualiser les états du personnel en détachement, disponibilité, stage et autres positions en partenariat avec la Direction de la Fonction Publique ;
- Editer la liste des personnels fonctionnaires et décisionnaires en situation irrégulière en partenariat avec les services du Ministère des Finances ;
- Mettre en place un outil de communication et de contrôle entre les différents Ministères ;

III. Durée de la mission et lieu de travail :

La durée estimée de la consultation est de 30 jours prestés. Elle pourra évoluer en fonction de la méthodologie proposée par le Bureau d'études.

IV. Méthodologie :

Les consultants auront recours à un mode de travail collaboratif tout au long de leur mission et sur chacune des activités. La mission veillera au contrôle de la présence physique de tous les agents du secteur de l'Education en se basant sur les listes certifiées par les directeurs, chefs d'établissements, chefs de cellules et services. Cela permettra de recueillir les informations les plus fiables sur les personnels et par suite une mise à jour conforme à 100% aux données réelles sur les personnels.

La mission pourra se dérouler selon les phases suivantes :

Phase 1: Missions sur toute l'étendue du territoire national pour contrôler la présence physique des agents sur la base des listes certifiées établies par les chefs d'établissements et les chefs de services des structures déconcentrées et des services centraux. Ces contrôles seront faits avec les services déconcentrés du Ministère des Finances et en partenariat avec les partenaires sociaux (Syndicats et APE).

Phase 2 : Saisir les données recueillies sur le terrain et établir une Base de données ;

Phase 3 : Confronter les états de présence des personnels des deux Ministères avec leurs états de paiement ;

Phase 4 : Confronter le fichier obtenu avec celui de la Fonction Publique pour identifier par corps tous les fonctionnaires des deux départements qui n'ont pas été recensés et qui ne sont pas en position de détachement, de disponibilité et autres positions régulières.

Phase 5: Confronter les données de la nouvelle base avec celle de la Solde au Ministère des Finances afin d'identifier les résidences du personnel non recensé et figurant dans celle de la Fonction Publique.

Phase 6 : Réaliser un atelier technique regroupant les spécialistes des ministères concernés pour réactualiser la situation des personnels en détachement, disponibilité, stage et autres positions prévues par la réglementation et éditer la liste des agents en situation irrégulière.

Phase 7 : Produire un rapport qui sera mis à la disposition des deux Ministères de l'Enseignement, du Ministère la Fonction Publique et de celui des Finances.

Ce phasage pourra évoluer en fonction de la méthodologie proposée par le Bureau d'études.

Le Bureau d'étude sélectionné pourra utiliser selon sa convenance, pour la conception et la réalisation de l'activité, certains cadres avertis du Ministère de l'Enseignement Fondamental et de la Réforme du Secteur de l'Education Nationale et celui de l'Enseignement Secondaire et de la Formation Technique et Professionnelle (Planificateurs, superviseurs, enquêteurs...). L'emploi de ce personnel pour les travaux de conception, de secrétariat de missions appellera à la réalisation d'un certain nombre de tâches à définir et à budgétiser.

V. Gouvernance de l'étude et engagement des partenaires

Le Bureau recruté travaillera sous la supervision du PNUD qui approuvera les prestations achevées et autorisera le versement du paiement. L'étude sera coordonnée par la DSPC qui mettra en place un Comité de Pilotage comprenant la DRH, la DES, la DEF, Un représentant de la Primature, un représentant du Ministère des Finances, un représentant du Ministère de la Fonction publique et le chef de file des partenaires techniques et financiers de l'éducation. Le Comité de pilotage est chargé de valider, les outils et la méthodologie de l'enquête mais aussi les différents livrables.

VI. Livrables :

- Un rapport détaillé sur l'état des lieux des personnels des deux départements assortis de recommandations (Fondamental et secondaires général) ;
- Une Base de données relatives aux personnels et aux structures relevant des deux départements qui renseigne sur :
 - Une identification et un répertoire de l'ensemble des effectifs des Ministère de l'enseignement fondamental et celui du second général ;
 - Une localisation de tous les agents des deux départements ;
 - Une identification du poste de travail de chaque agent;
 - Une situation détaillée de tous les agents en position de détachement, de disponibilité, de stage et autres positions régulières ;
 - Une identification des agents en situation irrégulière ;
 - Une identification des enseignants en surnombre dans les établissements ou dans les administrations ;
 - Une identification précise des écarts entre les fichiers suivis de proposition de solutions en rapport avec la Fonction Publique et celui des Finances.;

VII. Competences

L'équipe comprendra au minimum deux experts : un chef de mission, diplômé supérieur en gestion, ayant une expérience confirmée dans les recensement- et un consultant senior, spécialisé dans le secteur de l'éducation, ayant une expérience confirmée dans l'évaluation de l'organisation et du fonctionnement des institution publiques.

- Capacité à travailler en équipe, et de communiquer aisément ;
- Faire preuve d'initiative, de réactivité, d'objectivité, d'organisation et avoir une bonne méthodologie dans l'exécution du travail.

IX. . Profil du Bureau

Le Bureau international devra justifier de :

- Bureau spécialisé dans l’audit des ressources humaines avec au moins 10 ans d’expériences ;
- Attestation d’avoir conduit au moins une expérience similaire au cours des trois dernières années ;
- Présenter au moins une équipe dont deux internationaux dans le domaine de la gestion des ressources humaines ;
- Le bureau International peut s’associer à un bureau local pour le personnel d’appui.

Critères de sélection	Poids	Point maxi
Techniques	70%	100
1. Expertise du cabinet (30 points max)		
Bureau spécialisé dans l’audit des ressources humaines avec au moins 10 ans d’expériences :		
• Attestation d’avoir conduit au moins une expérience similaire au cours des trois dernières années (15 points)		
• Présenter au moins une équipe dont deux internationaux dans le domaine de la gestion des ressources humaines (5 points)		
• Expérience avérée en matière de conception et réalisation d’enquêtes d’envergure ou similaire, y compris les recensements de personnel (10 points)		
Une bonne connaissance du contexte mauritanien		
2. Méthodologie, Approche et planning de travail : (40 points max.)		
Compréhension des TDR : 10 points		
Approche méthodologique : 25 points		
Planning : 5 points		
3. Qualification du personnel /équipe (30 points max)		
Chef d’équipe (1 consultant international) : Bac + 5 en gestion, économie ou ressources humaines ; Expérience d’au moins 10 années en matière d’audit des ressources humaines ; Conduite d’enquêtes (10 points)		
Consultant Sénior Spécialiste des questions de l’éducation (Bac+5 en éducation option gestion des ressource (humaines) avec au moins 05 ans d’expérience (5points)		
Consultants superviseurs régionaux (1 par région) : Niveau bac + 2 minimum ; Expérience en matière de conduite d’enquêtes (4 points)		
Enquêteurs (en moyenne 4 par Moughataa du pays) : bonne connaissance du français et autres langues nationales (4 points)		

Informaticien pour la collecte et intégration des données Bac+3) en informatique, bonne connaissances des logiciels de traitement des données (4 points):		
Agents de saisie (nombre à proposer par le bureau d'études selon la méthodologie) : niveau BAC ; bonne connaissance du français et autres langues nationales avec expérience dans les recensements des agents publics) (3 points)		
Financier	30%	30
Score Total (Score Technique *0,7 + Score Financier * 0,3)		