TERMES DE REFERENCE RELATIFS AU RECRUTEMENT D'UN CABINET POUR L'ELABORATION D'UN REFERENTIEL DES FONCTIONS ET DES COMPETENCES DANS LA MAGISTRATURE

I. Contexte et justification

Les reformes législatives opérées par notre pays à l'issue du mouvement insurrectionnel des 30 et 31 octobre 2014 ont permis de consacrer le Conseil supérieur de la magistrature (CSM) comme l'instance chargée de la gestion de la carrière des magistrats. Dès lors, il appartenait à cette institution de développer des stratégies pour satisfaire les besoins des magistrats et à leur offrir des opportunités professionnelles attrayantes.

C'est conscient de ce rôle dans le bon déroulement de la carrière des magistrats que dès 2018 le CSM a commandité, avec l'appui financier du Programme d'Appui à la Politique nationale de Justice (PA-PNJ)[1], une étude sur la modernisation de la gestion des carrières des magistrats.

Cette étude validée en février 2019 a fait le constat de l'absence d'un certain nombre d'outils modernes de gestion optimale de la carrière des magistrats tels le répertoire des fonctions et des effectifs et le référentiel métier des magistrats.

S'agissant plus précisément du référentiel métier, c'est un outil de planification et de gestion en ce qu'il permet de décrire avec précision, les différentes fonctions de la hiérarchie judiciaire, les missions assignées à chacune de ces fonctions, les conditions d'exercice de chacune de ces fonctions, les activités à mener, les indicateurs de performance rattachés à chaque activité. Quant au référentiel de compétences, il se définit comme l'ensemble des savoirs, des savoir-faire (capacités et aptitudes

[1] Assistance Technique de long et de court terme pour le Programme d'Appui à la Politique Nationale de Justice PA-PNJ EUROPEAID/135190/IH/SER/BF/Gestion partiellement décentralisée et gestion centralisée directe/**ENGAGEMENT FINANCIER GLOBAL N° CRIS/FED/2015/358-123**

techniques) et des savoir-être (comportements et attitudes) liés à un emploi. Les utilités de tels outils ne sont plus à démontrer.

Le Secrétariat permanent du Conseil supérieur de la magistrature, organe administratif et de gestion du CSM, malgré les insuffisances révélées par l'étude, s'efforçait à identifier annuellement pour chaque juridiction, les besoins de personnel qu'il comble par l'intégration des auditeurs de justice ou par un réajustement des effectifs via un redéploiement des magistrats. Ce redéploiement se traduit par des appels à candidatures pour les postes de responsabilité et de membres des hautes juridictions ou des demandes d'affectation formulées par les magistrats en activité dans les juridictions et au Secrétariat permanent du CSM.

Relativement à la gestion des compétences, la structure assure périodiquement la formation continue des magistrats.

Les recommandations de l'étude ont été prises en compte lors de l'élaboration du Plan de développement institutionnel (2021-2025) du CSM et de son Secrétariat permanent. C'est ainsi que faisant suite à ces recommandations et avec le soutien financier du Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD), il a décidé d'élaborer le référentiel des métiers et des compétences dans la magistrature en vue de faire face à certaines problématiques telles que :

- la formation initiale des magistrats ;

Partenaire de l'Ecole nationale d'Administration et de Magistrature (ENAM), le CSM est associé à la définition des curricula de formation des auditeurs de justice. Le référentiel élaboré devra donc définir les compétences initiales clés dans la magistrature qui devront être intégrées dans la formation initiale des magistrats pour mieux l'adapter aux besoins actuels et futurs des juridictions.

- la formation continue des magistrats ;

Au-delà de la formation initiale, les compétences des magistrats doivent être régulièrement actualisées (pour les adapter aux fonctions occupées) ou renforcées (pour les préparer aux fonctions auxquelles ils sont nouvellement nommés). Le CSM, organe chargé de la formation continue des magistrats, entend exploiter le référentiel des fonctions et des compétences qui, à partir des compétences (actuelles et futures) requises au bon exercice des fonctions et celles disponibles dans la magistrature, pourra identifier les besoins de formation.

- la nomination et affectation des magistrats ;

Pour assurer cette fonction, le CSM procède préalablement à l'identification des besoins en personnel dans les juridictions. Le référentiel des fonctions et des compétences en cours d'élaboration, devra identifier les fonctions clés et celles à venir selon la nature des juridictions et les effectifs nécessaires au bon fonctionnement de ces juridictions. Par ailleurs, il pourrait servir de fondement à l'élaboration des avis de vacance de poste et d'appel à candidature.

- la gestion des carrières des magistrats

A travers l'élaboration du référentiel, le CSM entend offrir aux magistrats un plan de carrière en définissant des passerelles entre les fonctions pour leur permettre de définir des projets professionnels.

II. Objectifs de la mission

L'objectif de la mission est d'élaborer un référentiel des fonctions et des compétences dans la magistrature. Spécifiquement la mission assignée au cabinet va consister à :

- définir une méthodologie d'élaboration d'un référentiel des fonctions et des compétences dans la magistrature ;
- analyser et mettre à jour les fiches de postes de travail décrites dans la magistrature ;
- construire un répertoire des fonctions de la magistrature assorti d'une cartographie ;
- définir les compétences requises (initiales, transversales et spécifiques) pour l'exercice des différentes fonctions ;
- identifier les besoins de compétences à moyen et long termes dans la magistrature ;
- élaborer une grille d'évaluation par compétence avec une échelle de mesure ;
- construire le référentiel des fonctions et des compétences ;
- proposer des passerelles de mobilité entre les différentes fonctions ;
- définir un mécanisme de mise à jour du référentiel.

III. Résultats attendus/livrables

Au terme de la prestation il est attendu les résultats et livrables suivants :

- une note méthodologique détaillée et un plan de travail complet de l'étude ;
- un guide d'entretien avec les parties prenantes de l'étude ;

- les fiches de poste actualisées dans la magistrature ;
- un répertoire et une cartographie des fonctions de la magistrature ;
- un inventaire des compétences par fonction ;
- une grille d'évaluation par compétence avec une échelle de mesure ;
- modèle de présentation du référentiel de compétences ;
- un dictionnaire des compétences ;
- un référentiel des fonctions et des compétences dans sa version draft et finale ;
- un guide d'exploitation du référentiel et les modalités de sa mise à jour.

IV. Méthodologie

Le cabinet devra être conduite de manière participative avec l'ensemble des parties prenantes définies conjointement entre le cabinet et le SP/CSM. Pour la circonstance, il sera mis en place un comité de pilotage chargé de valider les étapes du processus du cabinet et d'assurer un suivi. Le processus prendra en compte les étapes suivantes :

- l'analyse documentaire effectuée par le cabinet ;
- la mise en place du comité de pilotage ;
- l'atelier de lancement entre le cabinet, les membres du comité de pilotage et l'ensemble des acteurs impliqués dans le processus d'élaboration du référentiel ;
- la collecte et le partage des données entre les acteurs impliqués ;
- les ateliers de restitution et de validation des livrables par le comité de pilotage ;
- l'élaboration et la validation du rapport sur l'objet de la consultation ;
- l'adoption du rapport par le Conseil Supérieur de la Magistrature.

V. Durée de la mission

La durée de la mission est de soixante 60 jours calendaires à partir de la date de recrutement.

VI. Documents et moyens mis à la disposition du cabinet

Pour l'exécution de la mission, le cabinet aura accès à toute personne nécessaire au succès de la mission et à tous les documents nécessaires à l'analyse documentaire.

Il sera fourni au cabinet tous les renseignements dont il aura besoin pour l'accomplissement de la mission et il lui sera également apporté assistance pour l'organisation de tous les contacts requis dans ce cadre.

Le cabinet demeurera seul responsable de l'interprétation des données et éléments qui lui seront transmis, ainsi que des recommandations contenues dans les rapports qu'il aura établis.

VII. Qualifications du Cabinet

Cet appel d'offre s'adresse à un groupe de consultant ou un bureau d'étude qui doit justifier :

- d'une expérience d'au moins dix (10) ans dans l'élaboration des outils RH ;
- la réalisation d'au moins deux (02) missions d'élaboration des référentiels des fonctions et des compétences au cours des dix (10) dernières années ;(joindre les contrats/notifications
- d'une maitrise de l'ingénierie de la formation ;
- d'une maitrise de l'organisation judiciaire;
- d'une connaissance avérée du statut de la magistrature.

VIII. Le calendrier d'exécution de la mission et les livrables

Le cabinet devra fournir à l'équipe du SP/CSM les livrables selon le calendrier ci-après:

Activités	Délais prévisionnel	livrables
Démarrage de l'étude	Octobre 2021	
Etapes 1 : Etudes documentaire et méthodologie de l'étude	7 jours	Note méthodologique
Revue documentaire et entretiens pour une évaluation de l'existant		
Consultations des parties prenantes sur le contenu de la revue documentaire et des entretiens menés		
Rédaction de la note méthodologique avec un échéancier et présentation au comité de pilotage et les outils de collecte de données		
Etapes 2 : L'élaboration des livrables intermédiaires	40 jours	
Collecte des données		les fiches de poste actualisées dans la magistrature

Analyse des données recueillies		un répertoire et une cartographie des fonctions de la magistrature
		un inventaire des compétences par fonction
Restitution des travaux		une grille d'évaluation par compétence avec une échelle de mesure
		un modèle de présentation du référentiel de compétences ;
		un dictionnaire des compétences
Etapes 3 : L'élaboration du rapport global de l'étude	13 jours	
Restitution du rapport final		un référentiel des fonctions et des compétences dans sa version draft et finale ;
Validation du rapport final		un guide d'exploitation du référentiel et les modalités de sa mise à jour.
		Un rapport sur l'étude

IX. Critères de notation

X. Libellés	Pourcentage
Expérience du cabinet et références des travaux déjà effectués	20%
Expérience du personnel	50%
Méthodologie	20%
Dossier administratif	10%

L'offre technique sera pondérée à 70% et l'offre financière comptera pour 30%

XI. Propositions technique et financière

La proposition technique doit comporter les éléments suivants :

- l'approche méthodologique et de l'organisation du travail envisagé, un calendrier d'exécution des travaux
- une présentation des compétences et de l'expérience dans le domaine similaire ;

- une Présentation des profils des acteurs de l'équipe proposée pour la réalisation de l'étude.

La proposition financière doit indiquer le coût global de l'étude, comprenant :

- les honoraires de l'équipe de l'étude ;
- les dépenses de transport (location de voiture + carburant) ;
- les frais de mission (dans le cadre des déplacements dans la zone de l'étude).