

Termes de référence

I. Informations générales

Intitulé de la mission	Appui à la mise en place par la Mairie de Port-au-Prince d'une gestion modernisée, optimisée et optimale de ses ressources humaines
Bénéficiaire(s)	Expertise France – Appui à la gestion urbaine au niveau local et réalisations d'opérations municipales
Pays	Haïti
Durée totale des jours prévus	110 homme/jours

II. Contexte et justification du besoin

1. Le programme Urbayiti

Le projet Urbayiti « gouvernance urbaine et villes résilientes » est un programme de l'Etat haïtien accompagné par l'Union européenne visant à contribuer au développement économique et social d'Haïti et à la résilience des populations urbaines à travers l'amélioration de la gestion et de la qualité de vie des villes.

Les objectifs spécifiques du projet sont :

- OS1 - le renforcement de la gouvernance du secteur urbain, aux niveaux national et local : structuration légale et institutionnelle du secteur, renforcement de capacités des acteurs, participation effective des citoyens et citoyennes et de la société civile à la vie urbaine ;
- OS2 - le renforcement de la résilience des villes et des populations urbaines : l'amélioration de l'accès aux services de base, la réduction des vulnérabilités économiques et sociales et l'atténuation des risques naturels permettront d'atteindre ce deuxième objectif dans les zones ciblées (Port-au-Prince, Jérémie et Les Cayes).

Le programme renforcera la gouvernance du secteur urbain en intervenant à trois échelles :

- nationale pour des actions stratégiques, normatives et de développement des capacités ;
- métropolitaine ou départementale pour des actions stratégiques, de formation et d'études ;
- locale pour la réalisation d'opérations d'aménagement et de renforcement des capacités (Port-au-Prince, Jérémie, Les Cayes).

Le programme Urbayiti appuie, simultanément, le Secrétariat Technique du Comité interministériel à l'Aménagement du territoire (ST-CIAT) dans une démarche d'expérimentation et de réflexion visant à développer une politique nationale de la Ville ainsi que le Ministère des Travaux publics, des Transports et des Communications (MTPTC) à réformer le cadre réglementaire et à optimiser les outils existants, et de manière concertée le Ministère de l'Intérieur et des Collectivités Territoriales (MICT), le Ministère de la Planification et de Planification Externe (MPCE), la mairie de Port-au-Prince et les autres mairies concernées pour une meilleure gouvernance urbaine, tenant compte des questions environnementales et de la gestion de risques (gestion des déchets, mobilité, économie, ...).

Dans ce contexte, Expertise France met en œuvre la composante d'appui à la gestion urbaine au niveau local et à la réalisation d'opérations municipales en appui au Ministère de l'Intérieur et des Collectivités Territoriales (MICT) et à la mairie de Port-au-Prince. Les activités identifiées visent à renforcer et opérationnaliser les services de la mairie de Port-au-Prince en matière d'urbanisme et de gouvernance urbaine notamment. Ce renforcement doit lui permettre de jouer pleinement son rôle de maîtrise d'ouvrage locale.

Ces activités sont mises en œuvre par une cellule de pilotage composée deux référents désignés par le MICT et par la commune de Port-au-Prince ainsi que par un expert technique résident mobilisé par Expertise France. La présente mission sera placée sous la responsabilité de la cellule de pilotage et du chef de projet d'Expertise France.

2. L'audit organisationnel de la Mairie de Port-au-Prince et le plan d'actions pour le renforcement des capacités de maîtrise d'ouvrage de la Mairie de Port-au-Prince

Dans le cadre de ses activités d'appui, Expertise France a réalisé, au cours du dernier trimestre 2018, pour le bénéfice de la commune de Port-au-Prince, un audit organisationnel de la Mairie afin de mettre en place une organisation plus efficace et plus performante notamment dans le domaine de la gestion urbaine et la réalisation d'opérations d'aménagement. Ainsi, n'entraient pas dans le champ de l'audit la direction de la fiscalité ainsi que des affaires sociales.

L'audit, à partir de l'état des lieux et du diagnostic de l'organisation et du fonctionnement actuels de la mairie de Port-au-Prince, a permis de dégager un plan d'actions en vue de renforcer la maîtrise d'ouvrage communale de Port-au-Prince.

Ce dernier comporte des propositions d'actions articulées autour de six (6) axes d'intervention : la gestion de l'urbanisation, les ressources humaines, le pilotage de la collectivité, la gestion budgétaire, la technologie de l'information et les bases de données et la communication.

Parmi les activités prioritaires identifiées, pour l'année 2019, par la Mairie, sur la base des propositions d'actions formulées dans le rapport d'audit, pour ce qui concerne l'axe « ressources humaines », figurent la mise en place d'une stratégie et des outils de gestion des ressources humaines et des

compétences, l'appui à l'évaluation du personnel, l'élaboration d'un plan de formations du personnel et la mise en place d'outils de pilotage des activités.

Ledit rapport, qui sera transmis sur **demande aux soumissionnaires**, met en évidence qu'en juin 2016 la mairie comptait 1 032 agents et 1 388 en septembre 2018. L'augmentation des effectifs de la mairie concerne principalement le personnel de la voirie en hausse de 24,50%. Le personnel des écoles communales en hausse de 14,99 % et les agents de sécurité (tous services confondus : service de sécurité bâtiment, sécurité municipale Canapé Vert, sécurité municipale Bicentenaire, sécurité rapprochée et BRID) en hausse de 13,26%. Sur ce dernier poste à tout le moins, cette augmentation n'est pas assortie d'un accroissement corrélatif des services rendus à la population. Pour le reste, le choix des modalités de gestion pose la question de son opportunité au regard de l'efficacité desdits services. Les charges de personnel pèsent pour 52,77% des dépenses réelles de fonctionnement pour l'exercice 2017-2018 (479 665 429 htg). Ce qui représente une charge de personnel par habitant de 230,12 HTG sur la base de 1 100 000 habitants.

Le service des ressources humaines est placé sous l'autorité du directeur de la direction administrative et financière, direction elle-même rattachée à la direction générale. Il disposait en septembre 2018 d'un effectif de six personnes : une chef de service et une équipe de cinq agents : un(e) assistant, un(e) secrétaire, un(e) agent de liaison, (e) un agent et un(e) coursier.

Le service des ressources humaines conduit ses activités en conformité avec le document de description des unités et leur mission. Il bénéficie d'un appui du Programme de Coopération de Montréal (PCM) depuis 2017. D'ailleurs, il constate des évolutions positives, la situation s'est d'ailleurs redressée par rapport à la gestion précédente notamment du fait que les salaires soient versés quasi régulièrement tous les mois. Toutefois, le manque de moyens, d'outils et le déficit d'organisation systématique et de procédures claires font que la gestion des ressources humaines n'est pas optimale ni facilitée rendant le pilotage de ses ressources impossibles dans les faits et la gestion corrélative des ressources financières sur lesquelles pèsent les charges de personnel peu efficiente.

Il apparaît donc nécessaire d'accompagner la Mairie de Port-au-Prince et son service RH, dans une démarche de rationalisation et de bonne gestion de ses ressources humaines préalable à la construction d'une administration municipale solide et à une organisation optimale nécessaires à garantir un renforcement durable des capacités.

III. Descriptif de la mission

a. Objectif

L'objectif de la mission est d'accompagner et d'appuyer la Mairie de Port-au-Prince, de façon générale et spécifiquement le service des ressources humaines, dans la mise en place d'une gestion modernisée, optimisée et optimale de ses ressources humaines pour garantir une organisation globale de la Mairie durable, une utilisation efficace et efficiente de ses ressources notamment financières, le renforcement de ses capacités notamment de maîtrise d'ouvrage et d'améliorer le service rendu à la population.

De façon plus spécifique, les objectifs poursuivis sont les suivants :

- répertorier le personnel (métier et compétences) ;

AGENCE FRANÇAISE D'EXPERTISE TECHNIQUE INTERNATIONALE

73, rue de Vaugirard - 75006 Paris - France - T. : +33 (0)1 70 82 70 82 - www.expertisefrance.fr

- finaliser l'élaboration en cours des fiches de postes en interrogeant le format retenu pour le rendre exploitable systématiquement notamment informatiquement ;
- achever et faire valider la grille des salaires par le MICT et le MEF ;
- former les agents du service des ressources humaines (chef de service et assistant) à la mise en œuvre d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, ainsi qu'à l'utilisation des outils de gestion des absences, de l'évaluation, de la formation, du recrutement, etc. ;
- fixer un calendrier pour l'entretien professionnel afin que chaque agent puisse être évalué dans le délai réglementaire et donner à ce dernier toute son importance en termes de fixation d'objectifs et d'appréciation de la valeur professionnelle ;
- mettre en place un plan de formations global ;
- associer le MICT à cette démarche afin que la démarche et les outils utilisés soient partagés et capitalisés ;
- mettre les managers en position de maîtriser les activités dont ils sont responsables.

b. Résultats à atteindre

Résultat 1 : la Mairie de Port-au-Prince a mis en place une gestion des ressources humaines et des compétences.

Résultat 2 : le service des ressources humaines dispose des outils nécessaires à assurer cette gestion et est renforcé dans son rôle et ses fonctions et plus spécifiquement son responsable.

Résultat 3 : la Mairie de Port-au-Prince procède à l'évaluation systématique de son personnel pour une exploitation effective de ses effectifs en vue d'un pilotage efficace et efficient de ses activités et pour la mise en place d'une politique de recrutement et de mobilité adaptée à ses besoins.

Résultat 4 : la Mairie de Port-au-Prince dispose d'un plan pour former son personnel et ainsi renforcer durablement ses capacités en lien avec ses compétences, ses capacités financières et ses contraintes de gestion.

Résultat 5 : la Mairie de Port-au-Prince se dote d'un Système Informatisé de Gestion des Ressources Humaines propice à systématiser les traitements, pérenniser et capitaliser sur la connaissance de ses ressources humaines et met en place une gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences.

Résultat 6 : les cadres de la Mairie de Port-au-Prince disposent de la formation nécessaire à l'élaboration des fiches de poste des personnels qui leur sont rattachés.

Résultat 7 : la direction générale de la Mairie de Port-au-Prince, ainsi que les cadres, disposent des outils nécessaires à assurer le pilotage des activités.

c. Activités

Les activités dévolues à l'expert court terme sont les suivantes :

Activité 1 : Préparer la mission

Au démarrage de la mission, l'expert étudiera la bibliographie existante : rapports, analyses, documents stratégiques, documents organisationnels de la mairie, processus, etc. La bibliographie sera transmise par la mairie appuyée par l'expert résident.

L'expert recruté produira ainsi une note de cadrage de la mission indiquant précisant les étapes de la mission et les outils méthodologiques associés. Cette note sera accompagnée d'une liste des acteurs à associer (en interne et en externe). A cet égard, l'expert tiendra compte de l'environnement dans lequel s'insère cette activité et notamment du fait que la Mairie de Port-au-Prince est une collectivité territoriale autonome soumise à la tutelle du MICT, des travaux conduits par l'Office de Modernisation des Ressources Humaines en vue de la réforme de l'Etat (finances, administration, fonction publique d'Etat,...), nécessaire à la mise en place effective de la décentralisation, en cours ainsi que des actions de renforcement des capacités menées en amont et qui restent à mener auprès du service des ressources humaines de la mairie par le PCM.

Au moins une réunion (par téléphone, skype, etc.) se tiendra au démarrage de la mission de l'expert avec la cellule responsable de la mise en œuvre des activités (MICT, mairie de Port-au-Prince, Expertise France). L'intégralité de la mission sera suivie par les membres de la Cellule. Les modalités de présentation, diffusion et de restitution des travaux seront proposés par le consultant dans sa note méthodologique.

Activité 2 : Mettre en place une gestion des ressources humaines et des compétences de la mairie de Port-au-Prince

L'expert travaillera ensuite avec la responsable des ressources humaines pour :

- appuyer l'élaboration du référentiel des métiers et des compétences des agents de la mairie à partir des fiches de poste déjà rédigées (qui correspondent plutôt à des fiches métiers) et des outils déjà disponibles pour en adapter le contenu et le format au besoin de la Mairie et standard du MICT ou à défaut international et accompagner l'élaboration des fiches métiers manquantes sur la base du fichier du personnel ;
- accompagner l'évolution des fiches déjà élaborées en fiches de postes pour les rendre opérationnelles en adaptant le contenu et le format au besoin de la Mairie et au standard du MICT ou à défaut international ;
- appuyer le service des RH et les cadres dans l'identification des fiches de postes (1 388 agents¹ à identifier) et former les cadres à l'élaboration des fiches de poste manquantes. ce travail sera initié par le consultant dans le cadre d'une première mission avec le service des ressources humaines et les cadres, qui auront la charge d'effectuer et de finaliser ce travail;
- accompagner le travail de rationalisation de la grille des salaires en cours.

Durée estimée : 60 ho/jours.

¹ Sur la base des données de l'audit

Livrables attendus :

- référentiel métiers et des compétences ;
- planning d'élaboration des fiches de poste;
- grille de salaire actualisée.

Activité 3 : Appui à l'évaluation du personnel

Cette activité consistera dans un premier temps à sensibiliser les autorités locales et la direction générale, les managers et les agents désignés du service des ressources humaines à l'importance de la démarche d'évaluation des personnels. Elle sera complétée par une formation théorique des managers et des agents du service des ressources humaines désignés à la conduite des entretiens d'évaluation et professionnels.

Cette formation sera complétée par une formation pratique à l'utilisation de ces outils, à l'élaboration des fiches d'évaluation annuelle et au suivi des performances du personnel.

Un appui sera apporté tout au long de la mission de l'expert à la mise en œuvre effective de ces outils sur la base du planning d'évaluation qui aura été proposé et adopté.

Durée estimée : 20 h/jours

Livrables attendus :

- calendrier des formations et des supports pédagogiques ;
- feuilles de présence ;
- appui à l'élaboration des entretiens d'évaluation validés ;
- fiches d'évaluation complétées en conformité avec le calendrier d'entretiens retenu.

Activité 4 : Elaboration du plan de formations

Compte-tenu de l'effectif de la Commune, ce travail doit nécessairement s'appuyer sur une opération de recensement préalable des besoins en formation. L'objectif est de recenser les besoins individuels de formation au niveau encadrement et encadrement intermédiaire et de recenser plus généralement le besoin de formation des agents d'exécution. Cet objectif devra être validé avec les autorités locales et la direction générale et le curseur doit ainsi être mis dans la répartition des recensements à effectuer en fonction des deux modes.

A - Concernant les **recensements individuels**, sur la base de l'identification des agents concernés², l'expert élaborera un modèle de fiches de recensement. Ces fiches devront permettre un recensement d'informations plus générales dédiées à un traitement statistique (état civil, fonction, formation, expérience générale, ...) et à une vérification systématique de l'adéquation entre le besoin exprimé de formation, le niveau de formation acquis/la formation et les missions à mener (perception des missions du poste et missions effectuées, souhait d'évolution et besoin en équipements et outils de travail). Le format sera proposé par l'expert et validé.

² Maximum 40.

Ces fiches seront remises à chaque manager qui sera formé aux modalités de remplissage. Une séance d'information sera organisée au sein de chaque direction/service pour sensibiliser les agents concernés à la démarche. L'expert suivra et accompagnera ce processus en appuyant, tout au long de la mission, le service des ressources humaines dans cette supervision en fixant en amont un planning qui sera validé par la direction générale. Les résultats de ce processus seront compilés et synthétisés par l'expert.

B - Concernant les **recensements collectifs**, sur la base de l'identification des agents concernés regroupés par postes de travail et/ou tâches, le modèle de fiches de recensement collectif sera proposé par l'expert adapté par direction/service avec le service des ressources humaines et validé par la direction générale. Ces fiches devront permettre de recenser dans le même temps les besoins en équipements et outils de travail.

Ces fiches seront remises à chaque manager qui sera formé aux modalités de remplissage. Une séance d'information sera organisée au sein de chaque direction/service pour informer et sensibiliser les agents concernés à la spécificité de la démarche. L'expert suivra et accompagnera ce processus en appuyant, tout au long de la mission, le service des ressources humaines dans cette supervision en fixant en amont un planning qui sera validé par la direction générale.

Ce n'est qu'une fois que l'ensemble des fiches de recensement auront été compilées que l'expert pourra faire la synthèse de l'ensemble du processus de recensement du besoin de formation. Cette synthèse dégagera les informations statistiques, fera le bilan des facteurs de réussite et d'échec du processus, présentera les résultats factuels ainsi qu'une analyse critique de l'adéquation entre les besoins exprimés et les missions à mener pour dégager des orientations en terme de formation à retenir. Les résultats de ce processus seront compilés et synthétisés par l'expert.

La synthèse de l'ensemble du processus sera consolidée dans le plan de formations. Ce dernier dégagera les informations statistiques, dressera le bilan des facteurs de réussite et d'échec du processus, présentera les résultats factuels ainsi qu'une analyse critique de l'adéquation entre les besoins exprimés et les missions à mener pour dégager des orientations en terme de formation à retenir.

Sur cette base, l'expert, dans son rapport :

- formulera des préconisations pour la priorisation des besoins au regard de l'organisation de la Commune ainsi que des axes prioritaires du projet (formation des cadres et des agents de la Direction de l'urbanisation et notamment des services du génie municipal et de la voirie, formation des cadres et formation du service des ressources humaines au recrutement et à la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences) ;
- proposera les modalités de formation et contenu de formation les plus appropriés (théoriques, pratiques, sur place, à distance, dans le cadre de mission, formation longue, formation courte, etc.) ;
- donnera une liste des organismes de formation idoines ;
- estimera le budget nécessaire à la mise en œuvre du plan de formations.

Une présentation succincte des résultats contenus dans le rapport sera faite pour validation à la Direction générale et à la Cellule.

Tout au long du processus, les agents du service ressources humaines désignés seront formés à la démarche et à l'élaboration d'un tel outil.

Durée estimée : 30 ho/jours

Livrables attendus :

- fiches de recensement des besoins en formation individuelles et collectives ;
- calendrier des séances de sensibilisation/information des agents concernés et de formations des cadres et feuilles de présence ;
- plan de formations ;
- supports de présentation.

Activité 5 : Appui au pilotage des activités des services

L'expert accompagnera dans le cadre de cette activité plus spécifiquement la Direction générale dans le management des services par la mise en place des outils nécessaires au pilotage des activités des différent(e) s directions/services. Une évaluation plus précise des besoins sera faite par l'expert dans le cadre d'une première mission qui pourrait confirmer les besoins suivants :

- structurer les réunions de travail et le pilotage des dossiers transversaux ;
- mettre en place des outils de suivi de l'activité, tableaux de bord.

Si d'autres besoins sont identifiés au sein de la Direction de l'urbanisation notamment, l'expert proposera les outils nécessaires (rapports d'activités, tableaux de bord, etc.).

Ces outils devront être conçus pour pouvoir être utilisés par les autres cadres dans le cadre du pilotage des activités de leur direction/service.

Durée estimée : 10 ho/jours

Livrables attendus fonction des besoins identifiés :

- outils de suivi des activités (rapports, tableaux de bord, etc.) ;
- calendrier de rencontres avec les cadres désignés ;
- compte-rendu de réunions et feuilles de présence.

IV. Méthodologie, outils et calendrier de la mission

La méthodologie et les outils

L'offre devra comporter une proposition méthodologique détaillée faisant apparaître, au regard des activités ci-dessus présentées, la méthode et les outils appliqués à chaque étape, les modalités de sensibilisation/information/formation et d'association retenues (en respectant les étapes déjà indiquées en amont) et en précisant les acteurs concernés. Elle indiquera en outre pour chaque étape le planning et les modalités d'exécution de la mission entre les temps de travail effectué sur le terrain et à distance.

Le calendrier de la mission

Le calendrier des activités et de production des livrables est contingent de la méthodologie proposée. Il doit donc être fourni dans l'offre par le soumissionnaire à l'appui de la note méthodologique.

La mission se répartira entre les temps de travail sur le lieu de résident de l'expert et les temps de mission sur place. Cette répartition ainsi que le calcul du nombre de nuitées seront fournis dans l'offre et doivent être adaptés à la nature des activités à mener, aux contraintes d'organisation de la collectivité, à la capacité à mobiliser les acteurs et à les faire participer en amont et en aval de chaque processus ainsi qu'au temps d'absorption nécessaire. La méthodologie devra donc favoriser une vraie appropriation de la démarche et le renforcement durable des capacités des agents du service de ressources humaines et des managers par la formation et le transfert de compétences tout au long du processus pour permettre la réalisation par les agents eux-mêmes de la plupart des activités.

Sachant que la première et la dernière mission de terrain donnera nécessairement lieu en début et en fin à deux rencontres : la première organisée avec la Cellule et la seconde avec les autorités locales et les cadres désignés. Les missions intermédiaires pourront ne donner lieu qu'à une rencontre avec la Cellule en début et en fin de mission.

Le nombre total d'hommes/jour de la mission est estimé à : 120.

V. Lieu et durée de la mission

Les missions de terrain se dérouleront à Port-au-Prince (Haïti). Dans le cadre de cette mission, l'expert travaillera de façon étroite avec les membres de la cellule de pilotage et le chef de projet d'Expertise France. Il sera également amené à travailler avec l'ensemble des services de la commune de Port-au-Prince concernés par l'objet de sa mission.

La mission de l'expert se déroulera 7 mois maximum.

VI. Profil de l'expert

L'expert recherché pour appuyer la mise en place par la Mairie de Port-au-Prince d'une gestion modernisée, optimisée et optimale de ses ressources humaines devra justifier des qualifications et compétences suivantes :

- un diplôme BAC + 5 en droit public, finances, gestion des collectivités locales, ressources humaines ou équivalent ;
- au moins 10 ans d'expérience dans le domaine du conseil en organisation, ou dans le pilotage de projets de réforme des administrations publiques ;
- au moins 10 ans d'expérience dans le pilotage de services des ressources humaines (statuts des personnels, processus de gestion des RH, SIRH, etc.) de préférence dans le secteur public ;
- au moins 5 expériences dans la conduite de mission similaire et dans l'élaboration de plan de formations et outils de gestion des ressources humaines (outils de planification et de présentation de reporting) ;
- expériences d'appui auprès de collectivités du Sud, des expériences en Haïti seront valorisées.

Le prestataire devra réunir les compétences essentielles suivantes :

- connaissance des acteurs et des enjeux de décentralisation et de gouvernance locale en Haïti ;
- capacité d'analyse et de synthèse des enjeux à tous les niveaux ;

- capacité d'écoute, d'appropriation, de reformulation et de pédagogie ;
- capacité d'adaptation aux différents niveaux d'interlocuteurs ;
- compétence en analyse institutionnelle et des capacités des acteurs publics, notamment locaux.

VI. Candidatures

Les candidatures sont à envoyer par courriel (objet : Urbayiti-Expert RH PAP), le 20 août 2018 au plus tard, à Cécile Haller : cecile.haller@expertisefrance.fr et laure.pasquier@expertisefrance.fr.

Elles comporteront :

- CV et références ciblées (structure, nom et fonction, coordonnées) ;
- note technique présentant la méthodologie, le calendrier de réalisation des activités, etc. (2 pages maximum) ;
- proposition financière détaillée.

Le processus de sélection des manifestations d'intérêt se fera en deux étapes :

- dans un premier temps, une liste restreinte sera établie librement par Expertise France ;
- dans un deuxième temps, les candidats sélectionnés pourront être conviés à un entretien.