



Termes de référence

- Informations générales

Intitulé du projet	Projet E-administration, financé par l'UE et mis en œuvre par Expertise France
Pays de la mission	Comores
Objet de la mission	Expert.e.s en Gestion prévisionnelle des emplois, effectifs et compétences (GPEEC) – secteur public
Durée de la mission	Plusieurs mission perlée – 12 mois Démarrage : janvier 2027

Contexte

Le Gouvernement de l'Union des Comores a engagé la réforme de sa fonction publique avec l'objectif suivant : « Développer une Fonction Publique efficace qui offre des services publics de qualité aux citoyens, de bonnes perspectives de carrière pour des jeunes qualifiés, qui est équitable et juste dans ses pratiques de recrutement et de gestion des carrières, tout en restant financièrement soutenable. Cette fonction publique doit être un gage de l'unité du pays ». La Constitution de 2018 consacre l'avènement d'un Etat unitaire, et la réforme de la fonction publique se place ainsi dans un contexte de transformation profonde de l'organisation de l'Etat. Dans le cadre de la réforme de la gestion globale des ressources humaines (GRH), l'Etat engage une transformation profonde de ses pratiques RH afin de renforcer la performance publique, la qualité du service rendu et l'attractivité de la fonction publique. Cette réforme s'inscrit dans une logique de modernisation, caractérisée notamment par :

- le passage à une gestion stratégique et prévisionnelle des ressources humaines ;
- l'amélioration de la gestion des ressources humaines de l'Etat ;
- le renforcement du rôle managérial des cadres dirigeants et intermédiaires ;
- le développement de parcours de formation structurés, modulaires et interministériels.

La réussite de cette réforme repose largement sur l'adéquation entre les compétences disponibles et les compétences requises pour porter le changement. L'organisation de la gestion des ressources humaines de représentent un défi majeur pour la bonne mise en œuvre des politiques publiques et entraînent des conséquences importantes sur la gestion des finances publiques. L'ambition est d'avoir une administration mieux structurée en matière de GRHE, capable d'identifier ses besoins en emplois et compétences et d'y répondre via une GPEEC et des formations adéquates.

Constats de départs :

- Absence de Référentiel des Emplois et des Compétences (REC) formalisé et partagé par l'ensemble de l'administration

Mis en œuvre par :

- Fiches de poste, inexistant, et quand elles existent, hétérogènes, parfois obsolètes, non comparables.
- Connaissance des compétences réelles des agents, non consolidée ni outillée.
- Absence de langage commun entre recrutement, formation, mobilité et évaluation.

Le résultat 2.1 du projet E-administration vise à ce que le cadre de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) soit disponible en Union des Comores, et comprenne des indicateurs clés de performance (KPI) sensibles au genre et à l'inclusion des jeunes.

Le projet

Le projet E-administration, financé par l'Union européenne, et mis en œuvre par Expertise France, accompagne l'administration comorienne afin de « Renforcer la qualité des services offerts par les administrations publiques aux citoyens des Comores ». Le Gouvernement de l'Union des Comores met en œuvre le projet e-Administration, avec l'appui d'Expertise France. Ce projet vise à moderniser l'administration publique, à améliorer la gestion des ressources humaines de l'État (GRHE) et à renforcer la performance des services publics. Les résultats attendus dans le cadre de cette action sont les suivantes :

- La réorganisation de l'architecture institutionnelle des administrations publiques en charge de la GRHE est accompagnée (composante 1).
- Le cadre de la gestion prévisionnelle des emplois et compétences (GPEC) est disponible et comprend des KPI sensibles au genre et à l'inclusion des jeunes, et les connaissances des agents des administrations publiques sont améliorées grâce au dispositif d'accompagnement technique et de formation (composante 2).
- Une GRHE numérique est rendue possible et est conforme au cadre GRHE révisé (composante 3).

Le projet intervient sur un périmètre pilote : Direction générale de la fonction publique, Ministère des finances, Ministère de l'Education, Ministère de la Santé, Gouvernorat d'Anjouan.

Objectifs de la mission et résultats attendus

Les objectifs de la mission : Appuyer l'administration comorienne dans la mise en place d'un cadre GPEEC opérationnel, sensible au genre et favorable à l'inclusion des jeunes, et accompagner les institutions pilotes dans son appropriation.

Objectifs spécifiques :

- Doter l'administration comorienne d'un référentiel des emplois-types et des compétences associées.
- Recueillir, sur la base de ce référentiel, les compétences effectivement détenues par l'ensemble des agents.
- Produire une cartographie consolidée permettant d'identifier les écarts entre compétences disponibles et compétences requises, et les emplois dits « critiques ».
- Outiller durablement la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC/GPEEC) : recrutement, mobilité, formation, évaluation.

Résultats attendus

- La nomenclature des familles professionnelles et des emplois types est validée.
- Le répertoire des métiers de chaque institution pilote est validé.
- Le dictionnaire de compétences est validé.
- Les fiches d'emploi type et fiches de poste types sont disponibles

- La table de correspondance entre emplois types et corps et grades est établie.
- Le guide de rédaction des fiches de postes, sensible au genre, est validé, avec ses grilles, et les questionnaires RH sont formés à son usage.
- Les fiches de poste des emplois prioritaires sont rédigées et validées.
- Un état des effectifs projetés sur trois ans par institution pilote et par emploi type est finalisé.
- Le référentiel des emplois et des compétences de l'administration publique est finalisé.

Description des activités et séquençage

Phase 0 : Cadrage

- Réaliser la revue documentaire : cadre organique, organigrammes, statuts, fiches de poste existantes, référentiels sectoriels ou nationaux mobilisables comme point d'appui.
- Délimitation du périmètre : un périmètre pilote avant généralisation sur certaine phase, toute l'administration sur d'autres phases.

Phase 1 : Nomenclature des familles et sous-familles professionnelles et répertoires des métiers publics et référentiel de compétences

- Concevoir la nomenclature des familles et sous-familles professionnelles, puis les emplois types de chaque famille (un emploi type regroupe des postes aux activités et compétences comparables, quel que soit l'intitulé du poste).
- Construire le dictionnaire de compétences : compétences techniques (savoir-faire propres à un métier) et compétences transversales ou comportementales.
- Définir une échelle de maîtrise unique pour toute l'administration avec pour chaque compétence une description concrète et observable de chaque niveau.
- Rédiger le répertoire des métiers de chaque institution pilote, avec une structure commune pour permettre les comparaisons et la mobilité.
- Établir la table de correspondance entre emplois types et corps (ou cadres d'emplois) et grades du statut, à partir des qualifications, de l'autonomie et des responsabilités de chaque emploi type.

Livrables : nomenclature des familles professionnelles et des emplois types ; répertoire des métiers par institution pilote ; dictionnaire de compétences avec échelle de maîtrise commune (référentiel de compétences) ; table de correspondance emplois types / corps et grades ; rapport de validation.

Phase 2 - A : Fiches d'emplois et fiches de poste des emplois prioritaires

- Appuyer la rédaction des fiches d'emploi type : intitulé, définition synthétique, famille professionnelle, correspondance avec les corps et grades, mission, activités principales, compétences requises et niveau de maîtrise attendu, conditions d'exercice, voies d'accès, emplois types de proximité (passerelles de mobilité) et tendances d'évolution.
- Définir avec les institutions, selon des critères documentés, la liste des emplois prioritaires : emplois critiques ou sensibles, départs prévisibles à la retraite, emplois en forte évolution, emplois émergents.

Livrables : fiches d'emploi type validées ; liste argumentée des emplois prioritaires ; fiches de poste validées par les institutions ; modèle de fiche de poste.

Phase 2 - B : – Guide de rédaction des fiches de poste et de formations sensibles au genre

- Concevoir un guide pratique, illustré d'exemples, à destination des gestionnaires RH, et le livrer tôt pour qu'il s'applique aux fiches d'emploi et de poste.
- Y inclure un modèle de fiche de poste, une grille d'aide à la rédaction et une grille de contrôle de la sensibilité au genre et de l'inclusion des jeunes, applicable aux fiches de poste et aux offres de formation.
- Présenter le guide aux utilisateurs lors d'une session de formation.
- Appuyer la rédaction des fiches de poste des emplois prioritaires à partir des fiches validées.

Livrables : guide validé (version numérique et imprimable) ; grilles d'aide à la rédaction et de contrôle ; support de présentation.

Phase 3 - Inventaire des compétences et suivi des carrières des agents

- Faire le point sur les sources existantes (tableau ci-dessous), évaluer leur qualité et leur accessibilité.
- Établir une méthodologie et concevoir des outils pour avoir la photographie des effectifs : effectifs physiques et ETP par institution, emploi type, statut, sexe, âge et localisation, avec la pyramide des âges, puis la comparer aux postes autorisés par le cadre organique.
- Faire un échantillonnage et collecter par auto-évaluation sur l'échelle commune, validée ou ajustée par le manager de proximité (Utiliser un questionnaire en ligne). Pour les emplois à enjeux (encadrement supérieur, expertises rares), prévoir un entretien complémentaire.
- Monter la base dans un outil simple (tableur structuré ou base légère) avec dictionnaire de données, identifiants uniques et contrôles de qualité, compatible avec un futur système d'information RH.

Livrables : photographie des effectifs (effectifs physiques, ETP, pyramide des âges) ; base de données des institutions pilotes avec dictionnaire de données ; rapport sur la qualité et le taux de couverture (% des agents visés).

Phase 4 - Projection des effectifs et cible stratégique

- Projeter les ressources à un an et à trois ans : départs tous motifs (retraite, démission, détachement, disponibilité) et entrées imposées (retours de détachement, par exemple), hors recrutements et promotions décidés par l'administration.

Livrables : état des effectifs projetés à un an et à trois ans par institution pilote et par emploi type

Phase 5 - Cartographie des emplois et compétences et analyse des écarts

- Croiser les compétences requises par emploi (référentiel) et les compétences détenues (base de données) pour mesurer les écarts.
- Identifier les compétences critiques, les métiers en tension, les métiers émergents et les compétences en voie de disparition (départs à la retraite notamment).
- Caractériser les risques pour les services (missions non assurées, baisse de qualité) et pour les agents (surcharge ou sous-charge, déqualification, absence de perspective), en croisant probabilité et impact (faible, moyen, fort).
- Ventiler les résultats par sexe et par âge pour repérer les déséquilibres.
- Proposer des KPI sensibles au genre et à l'inclusion des jeunes pour alimenter le cadre GPEEC (exemples ci-dessous, à valider).

Livrables : cartographie des emplois et compétences (document et tableau de synthèse) ; analyse des écarts.

Phase- 6 - Plan d'actions RH pour combler les compétences manquantes

Une fois les écarts mesurés, l'expert(e) compare plusieurs scénarios (avantages, inconvénients, coût) et propose pour chaque écart le levier le plus adapté. Les leviers couvrent l'organisation des services, la mobilité, la formation, la rétribution, l'avancement, les conditions de travail, le recrutement, l'action sociale et l'évaluation individuelle. Le recrutement vient en dernier : c'est la variable d'ajustement finale.

Livrables : plan de comblement des compétences manquantes ; note de synthèse pour les décideurs.

Transverse : Gouvernance de mise à jour et pilotage annuel

- Proposer l'intégration pérenne du référentiel et des données de compétences dans le système d'information RH ou, à défaut, dans l'outil de base retenu.
- Définir un cycle d'actualisation : mise à jour continue lors des évaluations annuelles ; révision structurelle du référentiel tous les 3 à 5 ans ou lors de réorganisations majeures.
- Proposer la désignation d'un propriétaire pérenne de la démarche au sein de l'administration comorienne.

Livable : note de gouvernance pour l'actualisation périodique du référentiel et le pilotage annuel de la GPEEC (calendrier du dialogue de gestion, rôles, tableau de bord).

Démarche

- Démarche participative : le référentiel doit être co-construit avec les directions métiers et validé par elles.
- Deux mouvements complémentaires : une approche « descendante », par emplois-types (ce que l'emploi exige), et une approche « ascendante », par postes réels (ce que les agents font effectivement) — la confrontation des deux est ce qui donne sa robustesse au référentiel.
- Progressivité : le référentiel est d'abord construit et validé sur le périmètre pilote avant d'être déployé à l'ensemble de l'administration. La collecte exhaustive auprès de tous les agents n'intervient qu'une fois le référentiel stabilisé.
- Transparence vis-à-vis des agents : objectifs, usages des données et garanties (notamment l'absence de lien automatique avec la notation ou la rémunération) doivent être communiqués avant le lancement de toute collecte individuelle, condition de la sincérité des réponses.
- Durabilité : le référentiel n'est pas un document figé ; sa gouvernance de mise à jour doit être définie dès la conception (actualisation généralement recommandée tous les 3 à 5 ans, ou lors de réorganisations majeures).
- L'approche intégrera de manière transversale les enjeux d'égalité femmes-hommes, d'accès équitable à l'emploi public, de gestion des carrières et de conditions de travail. Elle favorisera une large participation des parties prenantes (administrations, instances décisionnelles, syndicats, femmes, jeunes et acteurs concernés) à travers des consultations, entretiens et ateliers de co-construction. Enfin, la méthodologie sera phasée et adaptative.
- Outils simples, réutilisables et appropriables par les équipes nationales ;
- Données : exploiter d'abord les sources existantes, compléter par une collecte ciblée, contrôler la qualité avant toute analyse.
- Renforcement des capacités des équipes nationales tout au long de la mission (transfert de compétences).

Calendrier

La mission démarrera en janvier 2027, avec des jours à distances et au moins 4 missions en Union des Comores. Il est prévu de composer un binôme afin de couvrir les secteurs clés des institutions pilotes : Santé, Education et Finances. Le calendrier sera discuté et fixé avec l'administration comorienne, et la Cheffe de projet basée à Moroni.

Profils attendus

Qualifications

- Diplôme universitaire de niveau Master (Bac+5) ou équivalent en gestion des ressources humaines, administration publique, sciences de gestion, droit public ou domaine connexe.

Expérience

- Au moins 10 ans d'expérience professionnelle en gestion des ressources humaines, dont au moins 5 ans en GPEEC, organisation ou réforme de l'administration publique.
- Expérience avérée dans l'élaboration de répertoires de métiers, référentiels et dictionnaires de compétences, fiches de poste et cartographie des emplois et compétences dans le secteur public.
- Expérience de collecte et de gestion de données RH (inventaire des compétences, bases de données du personnel), d'analyse des écarts de compétences et d'élaboration de plans de formation ou de mobilité, notamment quand les données sont limitées.
- Maîtrise des méthodes de projection des effectifs (pyramide des âges, projection des départs, ETP) et capacité à les simplifier pour un contexte où les données sont limitées.
- Expérience d'accompagnement d'institutions publiques, de préférence en Afrique subsaharienne.
- Connaissance de l'approche genre et de l'inclusion des jeunes dans les politiques RH : atout fort.
- Missions similaires dans d'autres pays Afrique subsaharienne serait un atout.
- Connaissance du contexte institutionnel comorien : atout.

Compétences

- Excellentes capacités rédactionnelles et d'animation d'ateliers.
- Maîtrise des outils de tableur et de bases de données simples, et capacité à former des gestionnaires RH à leur usage.
- Maîtrise du français (obligatoire) ;
- Capacité à travailler en autonomie, dans le respect des délais, et en équipe avec des homologues nationaux.

CV et Note méthodologique.

Il est attendu des experts intéressés un CV à jour ne dépassant pas 5 pages, et une note méthodologique ne dépassant pas 5 pages.