



Projet d'appui à la gouvernance de la Ville de Djibouti (PROGOUV)

Mission d'appui à l'élaboration du manuel de procédures de gestion des ressources humaines (GRH) de la Mairie et des communes de la Ville de Djibouti

Termes de Référence de la mission de l'expert national

Mai 2024

I. CONTEXTE :

▪ Le Programme d'appui à la gouvernance de la Ville de Djibouti (PROGOUV) :

La Mairie et les communes de la Ville de Djibouti sont des administrations en construction. Le PROGOUV permet d'accompagner leur développement institutionnel et leur montée en puissance d'autorité locale délivrant efficacement des services publics locaux.

D'un montant global de 8 millions d'euros, le Projet a pour finalités :

- Le renforcement des capacités humaines, financières, organisationnelles et matérielles des collectivités de la Ville de Djibouti (composante 1) ;
- La réalisation d'investissements pour améliorer les conditions de travail des agents (réhabilitation des bâtiments) et les conditions de vie des populations (projets du plan stratégique de développement de la Ville) (composante 2) ;
- De renforcer les capacités des élus pour améliorer les actions municipales et le dialogue local (composante 3).

Pour la mise en œuvre des activités du PROGOUV, la Mairie de Djibouti, Maître d'ouvrage, dispose de l'appui d'Expertise France, à travers la mise à disposition d'une équipe d'Assistance Technique à la Maitrise d'Ouvrage (ATMO).

L'élaboration du manuel de procédures de gestion des ressources humaines (GRH) de la Mairie et des communes de la Ville de Djibouti, objet de la présente mission, s'inscrit dans le cadre de la mise en œuvre de la composante 1 du Projet.

▪ La gestion actuelle des RH de la Mairie et des communes :

L'ensemble du personnel de la Mairie et les trois communes, environ 149 agents (+ 14 détachés), est géré directement par les services centraux de la Mairie.

Les agents ont un statut précaire, ils sont sans contrat et pour la plupart sans fiche de poste¹. C'est l'arrêté municipal de recrutement qui fait office de contrat, renouvelé annuellement. Il n'existe pas de lignes directrices clairement définies précisant la politique de recrutement, de formation, d'évaluation, de gestion de carrière ou encore de règles en matière de gestion des absences, de résolution des conflits et de sécurité et santé au travail.

Finalement, l'absence de cadres et de normes clairement définies pour guider les pratiques en matière de GRH ne permet pas à la Mairie et aux communes de mener une politique de GRH efficace et efficiente qui constitue un préalable fondamental pour un bon engagement du personnel dans le travail et pour attirer du personnel qualifié.

L'organigramme de la Mairie, adopté le 26 mars 2019 en conseil de Ville, prévoit un service des ressources humaines rattaché à la Direction administrative et financière (DAF) de la Mairie. A date, le service est composé d'une cheffe de service assistée de quelques agents dont les tâches restent limitées.

¹ Un projet de contrat à durée indéterminée (CDI) applicable aux agents était en cours de préparation au moment de la rédaction de ces TDR. Il va être soumis prochainement au Ministère du travail pour vérification de sa conformité avec la législation.

II. DESCRIPTIF DE LA MISSION :

a. Objectifs :

L'objectif général de la mission est de contribuer à l'amélioration du fonctionnement des services de la Mairie et des communes par l'amélioration de la gestion de ses ressources humaines (GRH).

Plus spécifiquement, il s'agira :

- (1) de participer à l'état des lieux des pratiques actuelles en matière de GRH de la Mairie et des communes de la Ville de Djibouti ;
- (2) de contribuer à l'élaboration du manuel de procédures de GRH de la Mairie et des communes de la Ville de Djibouti ;
- (3) d'accompagner le personnel dans l'application des procédures du manuel.

b. Résultats à atteindre :

- Un état des lieux des règles et des pratiques actuelles en matière de gestion des ressources humaines de la Mairie et des communes de la Ville de Djibouti est réalisé en lien avec l'expert principal ;
- Le manuel des procédures de GRH de la Mairie et des communes est élaboré en lien avec l'expert principal ;
- Des outils d'appui à la mise en œuvre de la politique de GRH sont élaborés (règlement intérieur, fiche d'évaluation des agents, fiche de suivi des absences, modèle de plan de gestion des carrières, etc.) en lien avec l'expert principal.

c. Activités à réaliser :

La mission de l'expert se décline en trois grandes phases :

PHASE 1 : CONTRIBUTION A LA REALISATION DE L'ETAT DES LIEUX

- Contribuer à l'inventaire des textes auxquels se réfère actuellement la Mairie pour la gestion de son personnel. Procéder à leur analyse critique (pertinence) dans le contexte des collectivités territoriales à Djibouti-Ville ;
- Participer à l'identification et à l'analyse des pratiques actuelles en matière de GRH du personnel de la Mairie et des communes, qu'elles soient formelles ou non.

PHASE 2 : PARTICIPATION A L'ELABORATION DU MANUEL DE GRH ET DES OUTILS D'APPLICATION

- Contribuer à l'élaboration du manuel de GRH de la Mairie et des communes de la Ville. Le manuel comprendra à minima les parties suivantes :
 - **L'organisation de la gestion des ressources humaines à la Mairie et dans les communes** : rappeler l'organigramme et préciser les attributions des agents des services RH.
 - Les **procédures de gestion des ressources humaines** : définir en détail les grandes étapes des procédures de GRH et notamment celles inhérentes au recrutement, au départ à la retraite, au licenciement, à la gestion des congés, aux absences, aux décès et à la liquidation de la paie ;
 - **L'élaboration du plan de formation** : définir le processus et moyens d'identification des besoins en formation du personnel et d'offre de formation adéquate (formation interne/externe, continue/initiale, accompagnement et tutorat, etc.) ;

- **L'évaluation annuelle** : définir le processus et les critères d'évaluation du personnel (et éventuellement des directions/services), mécanismes de feedback et définition d'un plan de progression ;
- La **rémunération** : définir les déterminants de la rémunération du personnel (catégorie, traitement de base, primes et indemnités, avantages sociaux, prise en compte des négociations collectives éventuelles, etc.) ;
- La **gestion des carrières** : définir les modalités de prise en compte des aspirations du personnel. Proposer des outils de suivi des évolutions de carrière, formations et aspirations des agents. Fixer les règles de mobilité interne, au sein de la Mairie mais aussi entre la Mairie et les communes ;
- La **sécurité et la santé au travail** : préciser le cadre réglementaire applicable. Définir les responsabilités et obligations de l'employeur en matière de sécurité et santé du personnel et les principes généraux de prévention.

Le contenu du manuel de procédures de GRH devra se conformer aux textes en vigueur (code du travail, conventions collectives, directives, normes, etc.).

- Contribuer à la proposition d'outils sur-mesure pour faciliter l'application du manuel : fiche d'évaluation des agents, fiche de suivi des absences, modèle de planification et de gestion de carrière, etc. ;
- Contribuer à l'élaboration du règlement intérieur (ou charte) fixant les règles de fonctionnement interne à la collectivité (horaires de travail, code de conduite, etc.), les droits et obligations des agents, les principes généraux d'utilisation de l'espace et du matériel, les règles relatives à l'hygiène et à la sécurité en se référant aux dispositions législatives et réglementaires en vigueur.

PHASE 3 : SUIVI DE LA MISE EN ŒUVRE DES PROCEDURES ET ACCOMPAGNEMENT

- Réaliser des missions de suivi ponctuel au niveau des services RH afin de s'assurer de la bonne appropriation des procédures et de leur application ;
- Accompagner le personnel en charge des RH dans la mise en œuvre des procédures ;
- Elaborer une grille de suivi-évaluation d'appropriation et de mise en œuvre des procédures.

d. Tableau des livrables :

Livrables	Délai pour la remise du livrable
Livrable 1 : Le <u>rapport d'état des lieux</u> sur les pratiques de la Mairie et des communes en matière de GRH et analyse du cadre réglementaire.	2 semaines après le démarrage de la mission.
Livrable 2 : Le <u>manuel de gestion des ressources humaines et ses annexes</u> (modèle de fiche d'évaluation des agents et de de suivi des absences, projet de règlement intérieur (ou charte), modèle de planification et de gestion des carrières, etc.)	3 semaines après la remise du rapport d'état des lieux

Livrable 3 : Le <u>rapport de suivi-évaluation</u> de la mise en œuvre du manuel. Ce rapport fera état du niveau d’appropriation et d’application des procédures du manuel de GRH. Il y sera fait la synthèse des missions de suivi et des mesures d’accompagnement déployées par l’expert. Le rapport intégrera à minima les éléments suivants : calendrier des mission et organisation du temps de travail, personnes accompagnées, difficultés rencontrées, mesures correctives proposées pour la bonne application et appropriation des procédures. (10 pages max.). Seront joints au rapport les grilles de suivi-évaluation de chacune des missions. Il est prévu 9 missions de suivi et d’accompagnement réparties sur 9 mois (1 mission = 1 journée).	1 semaine après la dernière mission de suivi
--	---

e. Méthodologie

L’expert national travaillera en étroite collaboration et sous le lead de l’expert principal. L’expert principal coordonnera l’ensemble des activités de la mission. Outre sa contribution à la production des livrables, l’expert national facilitera les prises de contacts et de rendez-vous avec les acteurs institutionnels à Djibouti.

L’expert national et l’expert principal sont solidaires et co-responsables des résultats à atteindre.

f. Organisation prévisionnelle du temps de travail :

La mission de l’expert est estimée à 20 jours travaillés (JT) répartis selon l’organisation prévisionnelle du temps de travail suivante :

	Nombre de jours travaillés (JT)
Prise de connaissance de la documentation transmise.	1
Contribution à l’état des lieux et à la rédaction du rapport d’état des lieux.	5
Participation à la rédaction du manuel de gestion des ressources humaines de la Mairie et des communes de la Ville de Djibouti.	5
Missions de suivi et d’accompagnement (9 intervention de suivi sur 9 mois à raison d’une journée par mois).	9
TOTAL	20 JT

III. PROFIL DE L’EXPERTISE RECHERCHÉE :

L’expert (H/F) recherché pour mener cette mission devra justifier des qualifications, compétences et expériences professionnelles suivantes :

Qualifications, compétences et expériences professionnelles :

- Titulaire d’un diplôme d’études supérieures en droit public, gestion administrative ou autre qualification/expérience professionnelle pertinente en lien avec la mission attestant des compétences similaires ;
- Expériences avérées en matière de gestion de ressources humaines dans des administrations publiques ;
- Expériences avérées en matière d’accompagnement et renforcement de capacités d’agents de l’administration publique ;
- Bonne maîtrise de la langue française (parlé et écrit).

Autres :

- Esprit d'analyse ;
- Grande capacité d'écoute ;
- Savoir s'exprimer en public ;
- Etre force de proposition.