

TERMES DE REFERENCE – expert.e Gestion des RH

Mission n°23SANIC860

I. Informations générales

Intitulé de la mission	Appuyer l'UGADS dans la mise en œuvre de la subvention SRPS du Fonds mondial et accompagner sa restructuration et le renforcement de ses capacités de gestion des subventions FM et GAVI sur le volet de gestion des Ressources Humaines		
Composante	RSS		
Thématique	Capacité de gestion		
Identité du / des Bénéficiaire(s)	Unité de Gestion et d'Appui au Développement Sanitaire / Ministère de la Santé Publique et de la Lutte contre le SIDA		
Pays d'intervention	Burundi		
Subventions FM concernées	Montant de la subvention	Période de la subvention	Note de performance
BDI-S-UGADS	8 532 984 USD	01/01/2021-31/12/2023	C5 (2 nd semestre 2022)
Nombre total estimé de jours d'expertise	1 ^e phase d'appui de 6 mois : Expert.e Gestion des ressources humaines (env. 35 jours)		
Date estimée de remise des livrables	Février 2024		
Contact Expertise France	Prénom NOM	Coordonnées	
	Marie VICART	marie.vicart@expertisfrance.fr	

II. Justification de la mission

Le Burundi est bénéficiaire des subventions du Fonds mondial depuis 2003. Le Ministère de la Santé Publique et de la Lutte contre le SIDA en était le récipiendaire principal jusqu'en 2017, où les mesures de sauvegarde additionnelle avaient été mises en place et que le PNUD a été nommé récipiendaire principal intérimaire des subventions.

En 2021, le Fonds mondial a accepté de confier au MSPLS la mise en œuvre de la subvention SRPS (pour un montant d'environ 8,5 M USD sur les 148M USD de financement NFM3 que reçoit le pays) avec pour objectif de le préparer à la gestion de subventions de manière performante et transparente, avant d'envisager la re-internalisation de la gestion des subventions confiées au PR intérimaire (PNUD) par le FM.

Pour ce faire, l'Unité de Gestion et d'Appui au Développement Sanitaire (UGADS), unité du ministère chargée de la gestion des fonds GAVI¹, a été renforcée à partir de décembre 2021 afin de gérer également les subventions du Fonds Mondial. Cet appui technique du Fonds mondial repris ensuite par Expertise France à la transformation de l'UGADS en unité de gestion multi bailleurs a notamment

¹ L'UGADS a été créée sur la base de l'unité de gestion du projet Kura Kibondo, fondée en 2018 et chargée de la gestion des projets financés par GAVI, avec pour mandat de gérer toutes les subventions dont la gestion est déléguée au MSPLS. L'UGADS travaille avec pour SR unique le PEV, et a reçu des assistances techniques de l'OMS, de l'UNICEF et prochainement de GAVI pour soutenir la gestion des subventions GAVI.

concerné les domaines de la gouvernance et la mise en œuvre de la subvention² et a permis à l'UGADS d'initier la mise en œuvre de la subvention à partir de janvier 2022.

La mise en œuvre de la subvention SRPS du FM ainsi que la gestion des subventions financées par GAVI ont permis d'apprécier les forces et défis rencontrés par l'UGADS. Après 12 mois de mise en œuvre (1er janvier – 31 décembre 2022), la mission d'audit de l'inspection générale du Fonds Mondial ainsi que les lettres de gestion du bailleur montrent que la structure dans sa vision initiale était bien conçue, mais que l'entité UGADS en place « *pourrait ne pas être en mesure d'assurer une gestion efficace et performante de la subvention* ».

Face à ces constats et à la faible performance de la subvention SRPS du FM, le MSPLS a décidé de mettre en œuvre un plan de réforme de l'UGADS pour soutenir la bonne gestion de ses subventions FM et GAVI. Pour soutenir ce plan de réforme, plusieurs mesures sont prévues dont :

- Le renforcement du suivi rapproché de la mise en œuvre des subventions de l'UGADS par le MSPLS
- L'élaboration et la mise en œuvre d'un plan de renforcement de capacités,
- Une refonte administrative et humaine de l'UGADS

C'est dans ce contexte qu'Expertise France a été sollicitée afin de contribuer au renforcement de capacités de l'UGADS dans la gestion de ses subventions du Fonds mondial et GAVI, dans la refonte de sa structure et à très court terme et dans la mesure du possible l'accélération de la subvention SRPS du FM dans ses derniers mois de mise en œuvre.

III. Objectif(s) et résultats attendus

1) Objectif général de la mission

Accompagner le Ministère de la Santé Publique et de la Lutte contre le Sida et l'UGADS dans le processus de restructuration et de renforcement de capacités de gestion des subventions du FM et GAVI sur le volet de gestion des Ressources Humaines.

2) Résultats attendus

- La nouvelle équipe de l'UGADS a pris en mains les nouvelles fonctions et assure l'exécution du programme conformément aux principes de gestion basée sur la performance de ses bailleurs
- Les capacités de l'UGADS sont renforcées dans les domaines qui rencontrent le plus de défis
- Le Ministère de la Santé Publique et de la Lutte contre le Sida dispose des moyens de suivi des subventions.

IV. Grandes Etapes et Activités de la mission

Ces grandes étapes doivent servir de base à la proposition de calendrier de travail et de note de cadrage méthodologique. 4 expert.e.s seront mobilisés pour accompagner l'UGADS dans la mise en œuvre de la subvention SRPS du Fonds mondial et accompagner sa restructuration et le renforcement de ses capacités de gestion des subventions FM et GAVI, chacun dans des domaines spécifiques. Leurs appuis respectifs, s'ils devront être articulés sous la coordination d'Expertise France, pourront cependant démarrer indépendamment des autres et les livrables seront spécifiques à leur domaine.

² L'appui a dans un premier temps permis de contractualiser l'ensemble des partenaires d'exécution, de répondre à un nombre important d'actions de gestion et de conditions de la subvention et d'initier la mise en œuvre de la subvention. Par ailleurs l'appui a permis l'adaptation du manuel de procédures administratives, comptables et financières et a fourni un soutien à la mise en œuvre de la subvention, par la mise en place d'outils de gestion et un appui à la mise en œuvre.

Dans le cadre de la mission, l'expert.e aura à conduire les activités suivantes (liste non exhaustive) :

- **Lancement de l'appui – démarrage dès que possible courant aout :**
 - Ce premier temps de cadrage visera à assurer la bonne compréhension par l'expert.e des enjeux rencontrés par le MSPLS et l'UGADS avec ses partenaires FM et GAVI et des attentes liées à la mission d'appui, ainsi que l'adéquation de la méthodologie et du calendrier proposés.
 - Pour cela, des échanges seront organisés afin de présenter la méthodologie et le planning détaillé, et discuter des ajustements à y apporter, assurer les préparatifs nécessaires (liste de documents demandés, des personnes à rencontrer etc.).

- **État des lieux des capacités de l'UGADS et ses SR et partenaires de mise en œuvre (compétences et systèmes/outils en place) - jusqu'à fin septembre :**
 - État des compétences des professionnels clés du PR et ses SR et PMO ; des outils et procédures actuellement utilisés ; du système de coordination et communication entre les entités afin de maximiser le potentiel et l'efficacité de l'opérationnalisation des subventions du FM et de GAVI
 - Prise en compte des recommandations de l'évaluation CAT, des lettres de gestion du FM et des constats de l'audit de BIG ;
 - Collecte de la documentation nécessaire et étude des processus, outils, système et organisation de travail en place dans les domaines programmatiques, administratifs, financiers, de gestion RH et passation de marché ;
 - Conduite d'entretiens avec les agents de l'UGADS, du MSPLS, des SR et PMO des subventions FM et GAVI, des équipes pays du FM et de GAVI à Genève, des experts déjà mobilisés auprès du MSPLS, de l'AF et du LFA etc.
 - Cet état des lieux visera à rapidement identifier les actions d'accélération et appui sur dossiers urgents que l'expert.e appuiera en priorité sur le délai restant jusqu'à la fin de la subvention SRPS du FM.

- **Restitution de l'état des lieux et recommandation d'actions d'amélioration du plan de restructuration et renforcement des capacités de l'UGADS - fin septembre:**
 - Une réunion de présentation des recommandations à très court et court termes concernant les domaines administratifs, financiers, de planification et suivi programmatique, de gestion des ressources humaines et de passation de marché sera organisée en direction de l'UGADS, du Cabinet du MSPLS (si pertinent de sa task force), et du FM et GAVI ;
 - À la suite de cette présentation, le plan de restructuration et de renforcement des capacités sera finalisé et lancé sans délai. Ce plan détaillera les actions prioritaires retenues, les méthodologies de travail, les indicateurs de suivi, le calendrier et la répartition des appuis entre les experts et autres partenaires (autres consultants GAVI, Expertise France, AF, LFA etc.)

- **Mise en œuvre de l'appui direct aux dossiers urgents (dès aout) :**
 - **Appui direct dans la mise en œuvre sur les autres actions d'accélération :**
 - Complément d'orientation à la nouvelle équipe dans ses nouvelles fonctions (coordonnateur ad-intérim, responsable passation de marché et responsable financier) ;
 - Identification de mesures d'accélération et formulations de propositions qui pourront être discutées ensemble avec l'équipe pays du Fonds mondial ;

- Appui à nouvelle stratégie RH et justification, appui au traitement de certains dossiers programmatiques/administratif financier
 - Anticipation de la clôture des subventions
 - Suivi de l'établissement de la nouvelle subvention FM, en articulation avec les experts mobilisés à cet effet ;
 - Tout autre dossier clé et urgent pour la bonne mise en œuvre des subventions en cours ;
- **Mise en œuvre des actions du plan de restructuration et de renforcement de l'UGADS - début octobre):**
- **Appui à l'élaboration des outils manquants ou l'amélioration / actualisation de ceux existants** concernant les domaines suivants :
 - Gestion des ressources humaines visant la performance
 - Renforcement individualisé et/ou collectif de compétences : sessions de formation + coaching individualisé et régulier ;
 - Réunions régulières de suivi ; participation à réunions avec l'AF, LFA, FM et GAVI etc.
- **Bilan intermédiaire de l'appui aux dossiers urgents de la subvention SRPS du FM - octobre 2023 - et du renforcement de capacités de gestion des subventions FM et GAVI - fin décembre/début janvier :**

Après trois mois de mise en œuvre de l'appui à l'UGADS, un bilan intermédiaire de l'appui aux dossiers urgents et du renforcement des compétences de mise en œuvre des subventions sera présenté à l'UGADS, au cabinet du MSPLS, au FM et GAVI et partenaires. En fonction des conclusions de cette première phase d'appui, une éventuelle poursuite de l'appui visant l'accompagnement de la restructuration de l'UGADS pourra être envisagée.

V. Lieu, Durée et Modalités d'exécution

- 1) **Date estimée de démarrage** : dès que possible courant août 2023
- 2) **Durée de réalisation de la mission** : 6 mois pour cette 1^e phase d'appui pour un total estimé d'environ 35 jours travaillés
- 3) **Nombre de visites** :

Afin de conduire l'ensemble de ces phases et activités, 2 à 3 visites seront menées par expert.e :

- La 1^e visite de plusieurs semaines visera à lancer l'appui, l'appui à la prise en main des nouvelles fonctions par la nouvelle équipe dirigeante, l'état des lieux des dossiers à soutenir en priorité et en urgence, et la présentation du plan d'accélération et restructuration/renforcement des capacités ; Cette première visite visera aussi l'appui aux dossiers prioritaires.
- La 2^e visite visera le suivi des dossiers urgents et la mise en œuvre de l'appui à la restructuration/renforcement de capacités, et se clôturera sur la réunion de bilan intermédiaire de cette première phase d'appui.

VI. Livrables attendus et dates estimées de remise

- Note de cadrage : méthodologie, calendrier et périmètre précis de l'appui - 10 septembre
- État des lieux des capacités de l'UGADS et ses agents, ainsi que de ses SR et partenaires de mise en œuvre (compétences et systèmes/outils en place) concernant le domaine de la passation de marché (présentation PPT et rapport d'état des lieux des compétences et outils) - 1er octobre ;

- Liste des dossiers prioritaires à appuyer pour la mise en œuvre de la subvention SRPS du Fonds mondial jusqu'au 31 décembre 2024 et propositions de procédures d'accélération ad-hoc – 1er octobre
- Plan de restructuration et renforcement des capacités de l'UGADS dans la gestion des subventions du Fonds mondial et de GAVI – 1er octobre ;
- Bilan intermédiaire i) de l'appui à l'accélération de la subvention SRPS du FM et ii) du renforcement de capacités de gestion des subventions FM et GAVI et iii) recommandations pour la consolidation des capacités pour 2024 – 2 janvier 2024 ;
- L'ensemble des outils et supports produits/revus par l'expert.e ;
- Dans l'intérêt des entités appuyées et d'Expertise France, un cadre logique présentant les indicateurs de réalisation de la mission sera réalisé conjointement avec les expert.e.s. en début d'appui et intégré au rapport final ;
- Un rapport de fin de mission qui sera diffusé à l'ensemble des partenaires de la mission après validation d'Expertise France - 31 janvier 2024.

VII. Organisation logistique et consignes de sécurité d'Expertise France

L'UGADS et le MSPLS mettront à la disposition des experts les espaces et moyens de travail nécessaires à la conduite de leurs appuis : bureau/salle de réunion avec une connexion internet et la possibilité de réaliser des impressions et photocopies, un véhicule et un chauffeur pour assurer les déplacements dans le cadre des activités de la mission pourra être nécessaire. Les frais de participation des experts aux réunions hors de Bujumbura seront à la charge de l'UGADS.

L'expert.e sera responsable des autres aspects logistiques de leur mission (réservation d'hôtel, billets d'avion etc.) sauf indication contraire d'Expertise France.

L'expert.e est tenu.e de respecter scrupuleusement les consignes de sécurité indiquées par Expertise France. Il est notamment demandé pour chaque visite terrain :

- D'inscrire chaque déplacement sur le site Ariane – France Diplomatie : <https://pastel.diplomatie.gouv.fr/fildariane/dyn/public/login.html> ;
- De consulter régulièrement la page internet « Conseils aux voyageurs de Ministère de L'Europe et des Affaires Etrangères » pour le pays de mission ;
- De télécharger l'application d'Expertise France (transmise après recrutement confirmé) dédiée au suivi sûreté des expert.e.s sur le terrain, d'y créer un compte et de l'utiliser lors de chaque visite terrain ;
- Tout déplacement en dehors de la ville de réalisation de la mission devra faire l'objet d'une demande transmise minimum 1 semaine avant la date prévue de déplacement à la personne de contact de la mission à Expertise France qui procédera à sa validation formelle.

VIII. Expertise et profil demandés

1) **Nombre d'experts :1** ; Expertise France encourage les candidatures féminines.

2) **Expert.e en Gestion des ressources humaines axée vers la performance**

A. Qualifications et compétences :

- **Titulaire d'un diplôme universitaire (2nd cycle) en Ressources humaines**
- Excellentes qualités /capacités :
 - de communication, de travail en équipe et relationnel

- de transmission des savoirs / formation / coaching et andragogie
- d'analyse et résolution des problèmes
- de prise de décision et d'initiative
- Excellente maîtrise du français (écrit / oral)
- Compétences en genre souhaitées : Etre formé à la prise en compte du genre ;

B. Expérience professionnelle générale

- Expérience professionnelle d'au moins 8 ans dans l'organisation et la gestion des ressources humaines en Afrique de l'Ouest et du Centre ;
- Expérience dans la gestion des projets et programmes de santé dans les pays en développement ;
- Expériences d'actions d'intégration du genre dans des missions et ou projets précédents.

C. Expérience professionnelle spécifique

- Connaissance des systèmes de gestion des RH par compétence
- Bonne connaissance d'unité de gestion du Fonds Mondial et GAVI
- Une expérience professionnelle dans le pays est souhaitable.

IX. Points d'attention

1) Renforcement de capacités du bénéficiaire de la mission et ses partenaires :

En vue de la pérennisation des résultats de la mission et de l'appropriation des livrables par les bénéficiaires, l'expert.e devra porter une attention particulière au **renforcement de capacités et au transfert de compétences** tout au long de la mission. Les temps de formation et d'élaboration conjointe des livrables avec une autonomisation progressive du bénéficiaire et ses partenaires sont essentiels. A cet effet, chaque candidat devra proposer une approche méthodologique dans son offre technique qui sera discutée et validée avec Expertise France et le bénéficiaire de la mission.

2) Intégration du genre

En cohérence avec la Stratégie internationale de la France pour l'égalité femmes-hommes 2018-2022, et la règlementation du Burundi, L'Initiative demande à l'experte d'intégrer une approche genre dans la réalisation de sa mission. Un webinaire est à la disposition de ces derniers pour l'aider à identifier les enjeux spécifiques à la mission et définir des objectifs visant l'intégration du genre³.

Ces enjeux concernent principalement : **i) le type de mission** : appui à la gouvernance, diagnostic et appui organisationnel, appui administratif et financier, appui programmatique, collecte et analyse de données, accès aux médicaments de qualité ; **ii) La méthodologie choisie** : revue documentaire, entretiens, atelier participatif, conférence et colloque, formation, rapport ou guide.

Durant la phase de cadrage de la mission et d'élaboration de la méthodologie, l'experte définira en accord avec le bénéficiaire au **moins 2 objectifs liés** aux enjeux « genre » de la mission et s'engagera à mettre en œuvre les moyens nécessaires pour les atteindre et à s'autoévaluer lors de la rédaction du compte-rendu final de la mission.

X. Coordination et redevabilité

1) Coordination assurée par Expertise France

Dans le cadre de cette mission, Expertise France garantit la coordination entre les différents partenaires associés à la conception, mise en œuvre et au suivi de la mission, organise des points de

³ <https://www.initiative5pour100.fr/encourager-prise-en-compte-du-genre>

suivi réguliers à minima avec les expert.e.s, oriente et accompagne l'organisation du travail, et valide l'atteinte des grandes étapes de la mission. Le rôle d'Expertise France pourra évoluer en fonction du déroulement de la mission.

Afin de faciliter le suivi de la mission par Expertise France, les experts déjà mobilisés par Expertise France et la personne référente seront mis en copie de tous les échanges importants entre les expert.e.s, l'UGADS, le MSPLS et les partenaires impliqués dans l'appui.

2) Coordination avec les partenaires techniques et financiers et l'Equipe France

Des temps d'échanges avec les entités impliquées et les PTF pertinents seront organisés afin de suivre l'avancée de la mission d'appui et proposer les ajustements nécessaires à sa bonne réalisation (dont le Fonds mondial, GAVI), en plus de l'UGADS, du cabinet du MSPLS.

Les expert.e.s se rendront au Service de Coopération et d'Action Culturelle (SCAC) de l'Ambassade de France en début et en fin de visite terrain pour une réunion d'échanges avec le SCAC (la Conseillère Régionale de Coopération en Santé, le COCAC adjoint) et le point focal du bureau de l'Agence Française de Développement (AFD).

3) Redevabilité de l'expert.e

Les expert.e.s rapporteront directement et régulièrement les avancées et difficultés rencontrées dans le cadre de la mission à la personne référente au sein d'Expertise France.

Par ailleurs, en lien avec la personne référente Expertise France au siège, l'expert devra s'assurer de la bonne coordination de ses travaux avec ceux des experts résidents et/ ou perlés intervenant pour le compte d'Expertise France au Burundi.

Les livrables de la mission sont produits au bénéfice des entités appuyées. La dernière version des livrables est remise à Expertise France qui confirmera auprès du bénéficiaire de la mission la validation finale de ces derniers.

La mission se terminera par un débriefing de la mission avec le bénéficiaire suite à la validation des livrables par celui-ci.

XI. Offre technique et financière

Les candidats intéressés par la mission sont invités à transmettre une offre complète comprenant :

- Le CV des expert.e.s et une description de leurs parcours et expériences en lien avec les termes de référence;
- Une présentation de la méthodologie détaillée à partir des objectifs et activités décrits dans les présents termes de référence.
- Leur compréhension de la situation actuelle du Burundi en articulation avec les enjeux de la mission ;
- Un calendrier de travail (activités, dates, nb de jours estimatifs) à partir des grandes étapes précisées dans les présents termes de référence;
- Une offre financière en euros.