TERMES DE REFERENCE RELATIFS AU RECRUTEMENT D'UN CONSULTANT CHARGE DE LA MISE A JOUR DE LA MARE ET DES FICHES DE POSTE AU SEIN DU MEN

I- CONTEXTE ET JUSTIFICATIONS

Dans le cadre du Projet TALIM (Transforming Access and Learning in Madagascar), financé par la Banque Mondiale et le GPE, la composante 3 vise à améliorer la gouvernance du système éducatif malgache. Dans cette optique, la Direction des Ressources Humaines (DRH) projette de mettre à jour les MARE et les fiches de poste de chaque agent au sein du MEN, conformément aux décrets n°2021–547 et n°2024-063 du 23 Janvier 2024.

Cette mise à jour répond à plusieurs impératifs stratégiques :

- Clarification organisationnelle : Éviter les chevauchements d'activités entre les directions et optimiser la coordination des réformes.
- Modernisation de la GRH : Contribuer à l'établissement de la Gestion Prévisionnelle des Emplois, des Effectifs et des Compétences (GEPEEC) et à l'intégration dans le Système d'Information pour la Gestion de l'Éducation (SIGE).
- Alignement sectoriel : Assurer la cohérence avec la politique enseignante en cours, notamment pour le recrutement, la formation, la certification et la gestion des 26 000 enseignants contractuels.
- Conditionnalité de financement : La réalisation de cette activité conditionne la deuxième tranche de paiement par le GPE.

Afin de mener à bien cette activité, la DRH a pris l'initiative, de recruter un consultant externe pour évaluer les besoins organisationnels, proposer des solutions adaptées et d'assister à la conception finale de la MARE et des fiches de poste. La mise en place de ces deux outils contribue à la mise en œuvre progressive de la Gestion Prévisionnelle des Emplois, des Effectifs et des Compétences (GEPEEC), un système qui permet une gestion des ressources humaines plus efficace et de meilleure qualité.

Le présent TDR explique les attentes de ce consultant externe pour l'élaboration de la MARE et des fiches de poste.

II- OBJECTIF ET RESULTATS

1- Objectif

Renforcer la gouvernance et la performance du MEN en actualisant les MARE et les fiches de poste, afin d'y intégrer les nouvelles responsabilités liées à la politique enseignante

2- Objectifs spécifiques

- Réaliser un audit organisationnel approfondi incluant les fonctions administratives liées à la gestion du corps enseignant (planification, recrutement, formation, certification, subvention).
- Mettre à jour les MARE de chaque structure (centrales et déconcentrées - DREN, CISCO, ZAP) en harmonie avec l'organigramme et les décrets en vigueur.
- Élaborer des fiches de poste types pour les enseignants, intégrant des critères de qualification stricts et des indicateurs de performance liés à l'apprentissage des élèves.
- Prévoir que les MARE et fiches de poste doivent être conçues pour être facilement intégrées dans les outils numériques de gestion des ressources humaines (GEPEEC) et le Système d'Information pour la Gestion de l'Éducation (SIGE).

- Garantir l'alignement fonctionnel entre l'organisation administrative et la mise en œuvre opérationnelle de la politique enseignante.

3- Résultats attendus

- MARE du MEN mise à jour ;
- Fiches de poste de chaque agent du MEN bien définies et élaborées ;
- Référentiel de compétences spécifique pour le corps enseignant et le personnel d'encadrement pédagogique produit
- Indicateurs de performance clairs pour chaque poste définis, liés directement à l'amélioration de l'apprentissage des élèves
- Guide de recrutement basé sur le mérite disponible, précisant les critères d'éligibilité et de sélection pour les futurs recrutements, garantissant que la qualification est le critère premier.
- Les textes réglementaires afférents sont également élaborés ;
- Par des supports de communication efficaces, les MARE et les fiches de poste sont mises à la disposition de tous les agents de tous les niveaux (central et régional)

III- ACTIVITES ET STRATEGIES

- Descentes sur le terrain afin d'observer le mode de fonctionnement de chaque entité
- Consultation des acteurs de la formation à travers des entretiens avec les responsables de la formation initiale et continue (INFP) pour s'assurer que les fiches de poste reflètent les réalités des parcours de qualification.
- Recrutement d'un consultant externe pour mener l'audit organisationnel au sein du MEN,
- Organisation d'ateliers de concertation, de conception et de validation pour l'élaboration des MARE, des fiches de postes et des textes réglementaires afférents.
- Validation inter-directionnelle des MARE et des fiches de poste produites

Nb : La révision/retouche des fiches de poste et la définition des rôles se basera sur les RMC et les fiches de postes des cinq filières existantes.

IV- DESCRIPTION DE LA PRESTATION

Le Consultant travaillera sous la supervision du Secrétaire Général et du Directeur des Ressources Humaines, en étroite collaboration avec les agents de la Direction des Ressources humaines, et de la Direction des Affaires Juridiques.

1- <u>Méthodologie proposée et rôles du prestataire</u>

Pour les besoins de la mission, et en alignement avec la politique générale de l'Etat définie après l'élaboration du premier plan, le consultant aura notamment à :

a- Analyse et révision organisationnelle

- Organiser et réaliser un audit approfondi de l'organigramme actuel du MEN (incluant des rencontres avec les principaux responsables ;
- Effectuer un travail documentaire en amont : analyse et synthèse des documents existants, les informations obtenues de l'audit et des descentes sur terrain ;
- Organiser des ateliers de discussions (rassemblement des parties prenantes) afin d'évaluer les besoins organisationnels et de les adapter aux nouvelles structures du MEN pour la mise à jour les MARE.

b- Travail de conception et de rédaction

- Effectuer un travail de restitution et de conception : rédaction du draft du document MARE en collaboration avec les parties prenantes ;
- Proposer des modifications à faire sur les fiches de poste déjà élaborées ;

- Elaborer la version finale des documents MARE et de la nomenclature des postes au sein du MEN après avoir recueilli les commentaires et les suggestions d'amélioration.

c- Production des supports

- Elaborer les textes réglementaires nécessaires pour formaliser les nouvelles MARE ;
- Développer des supports de communication efficaces pour diffuser les documents produits
- Utiliser des supports numériques adaptés aux habitudes des agents pour optimiser le budget et atteindre un plus grand nombre de bénéficiaires.

Le format des documents à produire par le consultant (MARE, fiches de poste, textes réglementaires) sera concerté avec la Direction des Affaires Juridiques.

Le consultant veillera à la meilleure présentation des documents pendant les séries de validation à tous les niveaux de l'administration.

Il jouera le rôle de facilitateur pendant les ateliers de concertation.

Il développera également les outils de collecte et les autres supports de facilitation nécessaires à la mission, notamment pour les ateliers, les réunions et les descentes sur le terrain.

Les ateliers impliqueront les parties prenantes suivantes :

- Les cadres et responsables du MEN central ;
- Les Structures Techniques Déconcentrées (STD) ;
- Les responsables des autres départements interministériels concernés, tels que le Ministère du Travail, des Emplois, de la Fonction Publique et des lois Sociaux (MTEFoPLs).

Le consultant a la responsabilité de **garantir la pertinence et l'efficacité** des documents à utiliser durant l'élaboration et la présentation pour validation des documents.

2- Durée de la prestation

Les travaux de la mise à jour des MARE ainsi que les fiches de postes s'étaleront sur une période de 90 hommes jour.

3- Apports du MEN

Le MEN s'engagera à fournir les différents documents de référence, en versions électroniques ou papier, nécessaires à la réalisation de la présente mission :

- Organigramme MEN modifié et complété par les décrets n°2021–547 du 19 Mai 2021 et n°2024-063 du 23 janvier 2024
- MARE élaborée en 2017 ;
- MARE du MEN élaboré par la DAJ en 2023 ;
- Projets d'arrêté des directions constituants le MEN ;
- Rapport final relatif à la finalisation de l'élaboration des Référentiels Métiers et Compétences (RMC) à partir de l'analyse, la description, la spécification de l'évaluation des postes et emplois au sein du MEN.
- Fiches de postes récemment élaborées.

4- Résultats attendus et livrables

a. Résultats attendus

A l'issue de travaux de consultance, les résultats qui suivent devront être atteints :

- Les rôles et responsabilités de chaque structure sont clairement définis en se basant sur les référentiels métiers et compétences et sur les fiches de poste des 05 filières existantes ;
- Des propositions concrètes sont intégrées dans la MARE afin de minimiser les chevauchements des activités entre les différentes entités ;
- A l'issue des ateliers et éventuellement des descentes sur le terrain, les MARE et les fiches de poste sont pertinents et efficaces ;

- La force exécutoire des documents est garantie par leur validation via des textes réglementaires appropriés.

b. Livrables

Le consultant devra soumettre :

- Le rapport de l'audit organisationnel du MEN
- Le plan de communication afin de souligner son importance en tant qu'outil stratégique, conformément à la nécessité de développer des supports efficaces pour diffuser les documents.
- La version finale des MARE du MEN
- La version finale de la nomenclature des postes au sein du MEN avec les fiches de poste de chaque agent
- Les textes réglementaires officialisant les documents cités précédemment.
- Le rapport final relatant la méthodologie appliquée tout au long de la prestation (étapes, durée de chaque étape, stratégies, planning, outils…).

Les livrables seront partagés aux partenaires techniques et financiers nationaux et internationaux du secteur éducatif ainsi qu'aux autres départements interministériels concernés.

V- Profil du consultant

Le consultant externe devra :

- Être spécialisé en GRH ;
- Justifier d'une expertise reconnue au niveau national et avoir son siège à Antananarivo ;
- Posséder :
  - un niveau académique d'au moins BACC + 5 ou équivalent et justifier d'une formation en matière de gestion des ressources humaines ; il (elle) pourrait employer, à sa charge, des assistants de niveau de maîtrise au moins dans les domaines de gestion des ressources humaines ou de droit public ou d'administration ou de gestion ou de sociologie ;
  - des expériences de réalisations d'études similaires à ce type d'intervention ;
  - une bonne connaissance des réalités sociopolitiques de Madagascar ;
  - une bonne connaissance du système d'administration publique malagasy et de l'organisation de la gestion du personnel de l'Etat ;
  - une bonne connaissance du système éducatif malagasy ;
  - une grande maîtrise du français (parlé et écrit).

Expertise sectorielle : Exiger une expérience avérée dans les réformes de la fonction publique enseignante ou dans la mise en œuvre de systèmes de gestion de la qualité de l'éducation.

VI- Dispositions pratiques

La totalité du budget forfaitaire pour le consultant, devra inclure tous les frais occasionnés par les prestations :

- honoraires de consultance,
- indemnités de déplacement, hébergement du consultant
- communication
- duplication des outils de collecte d'informations.

Les ateliers techniques (indemnités, hébergements des participants, …) relatifs à la concertation, la conception des documents et à leur validation, seront à la charge de la Direction des Ressources Humaines sous le financement du projet TALIM.

Le consultant soumettra à la DRH, pour validation, sept (07) jours avant le début de sa prestation, un calendrier d'exécution détaillé de son intervention.

Un comité technique, dirigé par le Secrétaire Général du MEN, validera les différents documents élaborés ainsi que le rapport technique soumis par le consultant. Ce comité sera composé des représentants des Directeurs Centraux du MEN, des Partenaires Techniques et Financiers, des Représentants des Services Techniques Déconcentrés (STD) et des représentants du MTEFoPLs.

VII- Modalités de paiement

LIVRABLES	**DELAIS**	**POURCENTAGE**
1er paiement de 25% Rapport de l'audit organisationnel du MEN	A la signature du contrat	25%
2ème paiement de 25 % Document « MARE du MEN et Nomenclature de postes au sein du MEN » élaboré, et validé par le staff du MEN	A la validation des documents MARE et fiches de poste	25%
3ème paiement de 50 % Textes réglementaires afférents aux documents élaborés Rapport final du travail de consultance	A la validation du rapport final	50%

VIII- Calendrier prévisionnel d'exécution

Signature de contrat du consultant	02 février 2026
Démarrage de l'intervention	03 février 2026
Présentation de méthodologie d'intervention	09 février 2026
Audit organisationnel	10 février – 28 février 2026
Présentation du rapport de l'audit organisationnel	Début mars 2026
Descentes sur terrain	Du 09 au 13 mars 2026
Atelier de concertation avec les parties prenantes	16 au 21 mars 2026
Atelier de conception de draft des MARE et retouches des fiches de poste	23 au 27 mars 2026
Présentation de version finale des MARE et des fiches de poste	06 avril 2026
Atelier d'élaboration des textes réglementaires afférents aux MARE et fiches de poste	Du 13 au 17 avril 2026 Du 27 au 01 mai 2026
Remise du rapport finale de prestation	04 mai 2026