



RÉPUBLIQUE DU BURUNDI



THE WORLD BANK
IBRD - IDA | WORLD BANK GROUP

MINISTRE DE LA COMMUNICATION, DES
TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION ET DES MEDIAS

Intitulé du projet	PROJET D'APPUI AUX FONDATIONS DE L'ECONOMIE NUMERIQUE AU BURUNDI « PAFEN »
SUR FINANCEMENT IDA :	E0930-BI/E2820-BI
N° du Projet :	P176396/P180987
Activité n°	BI-PAFEN-PIU-2467-CS-CQS

TERMES DE REFERENCE

RECRUTEMENT D'UN CONSULTANT INTERNATIONAL

POUR

**L'ELABORATION D'UN CADRE LEGAL DE GESTION DES RESSOURCES
HUMAINES DE L'ETAT ET DE PAIE**

(POLITIQUE NATIONALE, STRATEGIE, MANUELS DE PROCEDURES, ETC.)



FEVRIER 2025



4

INTRODUCTION

Le Gouvernement du Burundi a obtenu un don de la Banque mondiale pour financer le « Projet d'Appui aux Fondations de l'Economie Numérique » (PAFEN) d'un montant total de 92 millions de dollars américains, y compris le financement additionnel pour la modernisation de la gestion des finances publiques (GFP). Il est prévu qu'une partie des ressources soit utilisée pour financer des prestations d'un bureau d'études chargé de « **l'élaboration du Cadre légal de Gestion des Ressources Humaines et de Paie (Politique Nationale, Stratégie, Manuels de Procédures, etc.)** ».

I. CONTEXTE ET JUSTIFICATION

1. Objectifs du projet PAFEN

L'objectif de développement du PAFEN est d'accroître l'accès à Internet haut débit, en particulier pour les communautés mal desservies, et améliorer la capacité du Gouvernement à gérer ses ressources plus efficacement et fournir des services publics par voie numérique.

Le projet vise à accroître l'accès au haut débit et à améliorer la capacité du gouvernement à fournir des services publics numériques, ce qui contribuera à jeter les bases d'un développement accéléré de l'économie numérique du Burundi.

Les activités du projet viseront à accroître l'adoption du numérique en élargissant la couverture du réseau et la base existante de consommateurs de services numériques par le biais d'initiatives qui stimulent l'investissement dans des infrastructures à large bande durables et intelligentes sur le plan climatique et catalysent la demande croissante de services électroniques par le biais de programmes d'accès numérique. Une attention particulière sera accordée à la réduction de la fracture numérique, en veillant à ce que les communautés rurales du Burundi, les femmes et les filles, ainsi que les groupes vulnérables soient connectés, qui sont actuellement mal desservis et/ou confrontés à des obstacles plus importants à l'accès. L'accent sera également mis sur la stimulation de l'accès au haut débit dans des secteurs clés, tels que l'éducation.

Le projet cherchera également à créer un gouvernement numériquement actif en finançant des facilitateurs numériques transversaux qui peuvent stimuler la capacité de prestation de services publics numériques par le biais de cadres de gouvernance partagés, d'une infrastructure numérique à faible consommation énergétique et résiliente, et de plates-formes publiques numériques, et ainsi soutenir l'instauration progressive des services électroniques transactionnels et une plus grande utilisation des technologies numériques par le gouvernement.

Le Projet comprend 4 composantes ci-après :

- **Composante 1 : Accès et inclusion numériques :**
 - Sous-composante 1.1 : Environnement favorable au développement du marché du haut débit et à l'accès aux services numériques
 - Sous-composante 1.2 : Accès à la connectivité locale

- Sous-composante 1.3 : Facilitateurs d'accès local et d'inclusion numérique
- **Composante 2** : Facilitateurs de la prestation de services publics numériques :
 - Sous-composante 2.1 : Cadres institutionnels, juridiques, de gouvernance et technologiques pour les services numériques
 - Sous-composante 2.2 : Infrastructure et plates-formes gouvernementales numériques partagées et capacités de l'administration publique
 - Sous-composante 2.3 : Digitalisation de certains services et de cas d'utilisation phares
 - Sous-composante 2.4 : Modernisation des principaux processus de Gestion des Finances Publiques (GFP)
- **Composante 3** : Coordination institutionnelle et gestion du projet
- **Composante 4** : Composante de réponse d'urgence

Le projet est administré par une unité de gestion du projet (UGP) au Secrétariat Exécutif des Technologies de l'Information et de la Communication (SETIC).

2. Contexte et Justification de l'activité

Le Burundi vient de se doter d'une nouvelle vision : « **Burundi Pays émergent en 2040 et Pays développé en 2060** » qui se dessine vers sa concrétisation à travers le Plan National de Développement révisé (PND Burundi 2018-2027).

S'inscrivant dans la logique du PND révisé et compte tenu de ses missions, le Ministère de la Fonction Publique, du Travail et de l'Emploi, à travers le Programme National de Réforme de l'Administration (PNRA), a formulé une vision de « **Bâtir une administration publique qualifiée, performante, responsable, orientée vers l'intérêt général et le service au citoyen et promouvoir un travail décent pour tous** ».

Dans cette même perspective, plusieurs interventions en matière de réforme administrative ont eu lieu dont la Politique Salariale Equitable dans le Secteur Public prenant en compte la classification et la cotation des emplois et la Gestion des Performances a été adoptée et implémentée à la Fonction Publique depuis Juillet 2023.

D'une part, cette politique salariale a été mise en place pour garantir l'adéquation des profils aux postes et, d'autre part, l'équité salariale suivant le principe du BIT, « **deux employés exerçant des métiers différents mais comportant des qualifications, des sujétions et des responsabilités comparables, et obtenant dans leur emploi des résultats équivalents, perçoivent une rémunération également comparable** ».

En matière de gestion des ressources humaines, les actions de réformes prévues dans le cadre du PNRA nécessitent que la fonction et la chaîne de gestion des ressources humaines soient renforcées et adaptées. En effet, les ministères utilisateurs des agents de l'Etat ont été accompagnés par des consultants en ressources humaines dans l'élaboration et l'appropriation d'un système de gestion des emplois et des compétences résultant de la classification des emplois, l'adaptation des mécanismes de suivi-évaluation des performances dans leur secteur et dans la gestion du système de rémunération prenant en compte des réalités des différents métiers.

En 2019, dans le processus de gestion des ressources humaines de l'Etat, un Manuel de Gestion des Ressources Humaines de l'Etat a été élaboré et validé pour permettre aux différents intervenants dans la gestion des ressources humaines de disposer d'un recueil de procédures couramment utilisées dans ledit processus.

Dans la logique du suivi des effectifs, le Ministère de la Fonction Publique, du Travail et de l'Emploi est dans le souci d'informatiser l'ensemble des volets de la gestion des ressources humaines de l'Etat. Actuellement, seule la gestion de la paie est automatisée, la gestion de la carrière des agents de l'Etat restant manuelle. Ce grand chantier nécessite donc au préalable que la chaîne de gestion des ressources humaines puisse être bien définie, clarifiée, que le rôle des différents acteurs soit précisé et que les tâches soient décrites à tous les niveaux.

Cet état de fait mine alors la bonne gestion des ressources humaines de l'Etat et conduit à une non « **Maitrise des effectifs et de la masse salariale** » comme grand défi suivant la logique d'une meilleure gestion des Finances Publiques, et plus particulièrement la gestion des dépenses publiques. Ainsi la maitrise des effectifs et de la masse salariale par rapport Budget Général de l'Etat reste parmi les principales préoccupations des Ministères en charge de la fonction publique et des finances.

Le Gouvernement du Burundi a obtenu un financement de la Banque Mondiale pour financer le Projet d'Appui aux Fondations de l'Economie Numérique (PAFEN) en sigle (le Projet) ou « Burundi Digital Foundations Project » en Anglais. Il est prévu qu'une partie des ressources soit orientée dans l'appui technique visant le recrutement d'un consultant pour l'élaboration d'un cadre légal de Gestion des Ressources Humaines et de la Paie.

Les présents termes de références concernent donc le recrutement d'un cabinet chargé d'élaborer un cadre légal de gestion des ressources humaines de l'Etat et de la paie (Politique Nationale de Gestion des Ressources Humaines et sa stratégie de mise en œuvre, Stratégie de maitrise des effectifs des fonctionnaires et agents civils de l'Etat, Manuels de Procédures de gestion des ressources humaines et des textes sur la gestion moderne des ressources humaines de l'Etat) pour le compte du Ministère de la Fonction Publique, du Travail et de l'Emploi.

II. OBJECTIFS ET CHAMP D'APPLICATION DE LA MISSION

Elaborer un cadre légal de gestion des ressources humaines de l'Etat et de la paie.

De manière spécifique, l'assistance technique vise à :

- ✓ Elaborer une Politique Nationale de Gestion des Ressources Humaines et sa stratégie de mise en œuvre ;
- ✓ Elaborer une Stratégie de Maitrise des effectifs de fonctionnaires et agents civils de l'Etat et de la masse salariale ;
- ✓ Elaborer et/ou mettre à jour des Manuels de Procédures de Gestion des Ressources Humaines de l'Etat et de la Paie. Sans être exhaustif, ces manuels incluraient les processus liés à la gestion de la paie, aux dossiers du personnel et aux transactions, à la gestion des postes, aux salaires et aux avantages sociaux, etc...

III. RESULTATS ATTENDUS

Pour la mission, les résultats attendus sont suivants :

- ✓ Une Politique Nationale de Gestion des Ressources Humaines et de la Paie est élaborée ;
- ✓ Une Stratégie de Maitrise des Effectifs de fonctionnaires et agents civils de l'Etat est élaborée ;
- ✓ Des Manuels de Procédures de Gestion des Ressources Humaines de l'Etat et de la Paie sont élaborés.

IV. DESCRIPTION DES TACHES DU CONSULTANT

En collaboration avec le Ministère en charge de la fonction publique, le consultant aura comme taches :

- ✓ Produire une note méthodologique comprenant la compréhension des termes de références, la méthodologie proposée et un calendrier de travail ;
- ✓ Effectuer un état des lieux de la gestion des ressources humaines et de la paie ;
- Élaborer une politique nationale de gestion des ressources humaines de l'Etat et de la Paie ;
- Produire une stratégie de maitrise des effectifs et de la masse salariale ;
- Élaborer des Manuels de procédures notamment celles relatives à la gestion de la paie, aux dossiers du personnel et aux transactions, à la gestion des postes, aux salaires et aux avantages sociaux, etc...) ;
- Un ensemble de projets de textes sur l'amélioration de la gestion moderne des ressources humaines de l'Etat ;
- Organiser des ateliers de présentation et de validation technique des documents produits.

V. LIVRABLES ATTENDUS

Les principaux livrables sont :

- Une note méthodologique comprenant la compréhension des termes de références, la méthodologie proposée et un calendrier de travail ;
- Un rapport d'état des lieux de la gestion des ressources humaines de l'Etat et de la paie comprenant entre autres une analyse claire du statut actuel, des défis et des lacunes dans l'amélioration des procédures et des fonctions ;
- Un projet de politique nationale de gestion des ressources humaines de l'Etat et de la paie. De façon non exhaustive, cette politique doit couvrir les aspects de planification et développement du personnel; politiques et réglementation de l'emploi, recrutement et maintien des effectifs, numérisation et intégration technologique (transformation/adaptation numérique, adaptation de l'automatisation), suivi et évaluation, indicateurs clés de performance (Suivre des paramètres tels que les taux d'emploi, la productivité et la satisfaction de l'effectif et composition de l'effectif selon le sexe). Enfin, cette politique doit être accompagnée d'un projet de stratégie de sa mise en œuvre validée techniquement ;
- Une stratégie de maitrise des effectifs et de la masse salariale validée techniquement ;

- Des manuels de procédures, notamment, celles relatives à la gestion de la paie, aux dossiers du personnel et aux transactions, à la gestion des postes, aux salaires et aux avantages sociaux, etc..., validés techniquement ;
- Un ensemble de projets de textes (incluant les différents manuels de procédures) qui participent à l'amélioration de la gestion moderne des ressources humaines de l'état, y compris des manuels de procédures pour tous les processus liés à la paie, à la gestion des dossiers et des transactions du personnel, à la gestion des carrières, aux salaires et aux avantages sociaux. Lorsqu'un tel manuel existe déjà, l'assistance technique consistera à le mettre à jour. Lorsqu'il n'existe pas de manuel, une assistance technique sera fournie pour l'élaboration d'un manuel ;
- Un rapport de mission.

Il fournira tous les documents produits en français et en version électronique (Word et PDF).

VI. COORDINATION, RESPONSABILITE ET RAPPORTS

Le consultant travaillera sous la supervision du PAFEN. De plus, le consultant travaillera étroitement avec le **Ministère de la Fonction Publique, du Travail et de l'Emploi (MFPTE)** au Burundi pour mener à bien cette mission.

Au cours de cette mission, le consultant consultera également d'autres parties prenantes, notamment le **Ministère des Finances, du Budget et de la Planification économique (MFBPE)** et les parties prenantes d'autres ministères sectoriels concernés.

1. Ressources à fournir aux consultants

Le travail sera effectué sur place et à distance. Les réunions de consultation sur place se tiendront à Bujumbura, au Burundi. Il est également prévu que le(s) consultant(s) utilise(nt) des plateformes de réunions virtuelles basées sur les TIC pour les consultations et les réunions à distance. L'UGP et le service bénéficiaire mettront des bureaux à la disposition du consultant pour les réunions en face à face. Le MFPTE et le MFBPE, avec la collaboration des autres ministères sectoriels, fourniront les informations et données requises pour la réussite de l'étude.

2. Lieu et conditions de travail

Il est prévu que le consultant travaille dans la ville de Bujumbura, au Burundi, ainsi que sur son lieu de travail, pendant toute la durée du contrat.

3. Procédures de déclaration

Le consultant soumettra, pour suivi et approbation, tous les produits livrables indiqués ci-dessus au Coordinateur du Projet PAFEN. Il soumettra également de courtes mises à jour hebdomadaires sur l'avancement des travaux au Coordonnateur du PAFEN, notamment à travers le Comité Technique de Suivi Ad hoc de l'étude et au point focal désigné au sein du Ministère en charge de la Fonction Publique. Sur demande, le consultant peut également être chargé de présenter à une équipe de parties prenantes concernées pour valider les rapports soumis.

5

VII. DEROULEMENT ET SUPERVISION DE LA MISSION

La mission se déroulera en deux étapes.

La première étape porte sur l'évaluation de l'état des lieux de la Gestion des Ressources Humaines et de la paie, comprenant les grands défis rencontrés dans le processus. Cette phase sera bouclée par la validation d'un rapport y relatif.

La seconde étape portera sur l'élaboration d'un cadre légal de gestion des ressources humaines et de la paie, notamment une Politique Nationale de Gestion des Ressources Humaines de l'Etat et de la Paie, une Stratégie de Maitrise des Effectifs et de la paie et des Manuels de Procédures y relatifs qui devront être présentés et validés techniquement. Cette étape sera bouclée par l'élaboration d'un rapport de mission.

Le travail du consultant sera supervisé par un comité technique de suivi qui sera mis en place à cette fin par le PAFEN.

Chaque livrable sera validé à travers un atelier qui sera organisé par le PAFEN, qui verra la participation des principales parties prenantes (y compris le Comité Technique de Gouvernance Interne en Charge des Activités Financées sur le PAFEN et le Comité Technique de Suivi) et dont les coûts seront supportés par le PAFEN.

VIII. DELAI ET CALENDRIER DES LIVRABLES

La consultance sera programmée pour une durée de cinq mois et demi (5.5) calendaires.

Tous les livrables doivent être soumis par voie électronique au PAFEN en Français et sous format MS Office modifiable et pdf.

Les détails pour chaque livrable et le séquençage prévisionnel sont repris dans le tableau ci-dessous :

N°	Echéances	Intitulés des Livrables	Décaissements
1	M0+1 Semaine	Une note méthodologique comprenant la compréhension des termes de références, la méthodologie proposée et un calendrier de travail	10%
2	M0+5 semaines	Un rapport d'état des lieux de la gestion des ressources humaines de l'Etat et de la paie	
3	M0+7 semaines	Un rapport de l'atelier de validation du rapport sur l'état des lieux	20%
4	M0+13 semaines	Un projet de Politique Nationale de Gestion des Ressources Humaines de l'Etat et de la Paie, accompagnée d'un projet de stratégie de sa mise en œuvre	
		Une Stratégie de Maitrise des effectifs et de la masse salariale validée techniquement ;	
		Des Manuels de procédures, notamment, celles relatives à la gestion de la paie, aux dossiers du personnel et aux transactions, à la gestion des postes, aux salaires et aux avantages sociaux, etc...	

5	M0+15 semaines	Un rapport de l'atelier de validation du projet de Politique Nationale de Gestion des Ressources Humaines de l'Etat et de la Paie, accompagnée d'un projet de stratégie de sa mise en œuvre ainsi que de la Stratégie de Maitrise des effectifs et de la masse salariale;	40%
6	M0+19 semaines	Un ensemble de projets de textes sur la gestion moderne des ressources humaines de l'Etat	
7	M0+21 semaines	Un rapport de l'atelier de validation des projets de textes sur l'amélioration de la gestion moderne des ressources humaines de l'Etat	
8	M0+22 semaines	Un rapport final de mission	30%

IX. QUALIFICATIONS DU CONSULTANT

1- Profil du Consultant (Cabinet)

Cette mission requiert un bureau de consultants recruté au niveau international et spécialisé en gouvernance et gestion des fonctionnaires de l'Etat.

Les critères de qualifications sont les suivantes :

- **Une présentation détaillée du cabinet (les activités principales et le nombre d'années d'activité)**
 - Avoir une expérience au moins cinq (05) ans d'expérience.
 - Etre dans le domaine de la gestion des ressources humaines
- **Les qualifications du cabinet dans le domaine des prestations prévues**
 - Avoir au moins deux (02) références dans l'élaboration des textes législatifs et réglementaires en gestion des ressources humaines en générales
- **Les références dans la conduite de missions similaires**
 - Avoir au moins deux (02) références satisfaisantes (marchés similaires) dans l'élaboration des textes législatifs et réglementaires en gestion des ressources humaines de l'Etat, au cours des dix (10) dernières années
 - Avoir au moins deux (02) références satisfaisantes (marchés similaires) dans l'élaboration des documents de gestion des ressources humaines de l'Etat (Politique Nationale, Stratégie, Manuels de Procédures, et autres) au cours des dix (10) dernières années.
 - Avoir au moins deux (02) références satisfaisantes (marchés similaires) dans l'élaboration des stratégies de maîtrise des effectifs de la fonction publique dans un pays en développement en Afrique sub saharienne au cours des dix (10) dernières années
- **L'organisation technique et managériale du cabinet**
 - Le cabinet doit disposer d'un organigramme clair et précis. Il doit également disposer des organes techniques administratifs et financiers
 - Le cabinet doit être en règle avec l'administration de son pays
- **La disponibilité du personnel clé du cabinet**
 - Le cabinet doit disposer du personnel clé exigé pour la mission.

2- Personnel clé

Le cabinet devra aligner au moins deux (02) experts répondant aux qualifications et critères ci-après :



7

Expert K-1 : Expert international (Chef de Mission) en Gestion des ressources humaines de l'Etat

- Avoir au minimum un diplôme en Economie, Droit, Gestion des ressources humaines (BAC+5), ou autre diplôme équivalent ;
- Justifier d'au moins 10 ans d'expérience dans le métier de gestion de ressources humaines ;
- Avoir déjà conduit au moins deux (02) missions similaires relatives à la mise place de politique, stratégie de gestion des ressources humaines de l'Etat et les procédures associées ;
- L'Expert devra faire preuve d'une excellente capacité de rédaction, de synthèse et de présentation des concepts, des constats et des propositions d'actions.
- Avoir travaillé sur la problématique de la gestion des emplois et des compétences ;
- Etre familier avec la problématique de la gestion axée sur les résultats dans les administrations publiques ;
- Avoir travaillé sur le développement des ressources humaines et/ou sur l'évaluation des performances
- Avoir une expérience démontrable dans l'élaboration et/ou le soutien à l'élaboration de manuels de gestion des ressources humaines.
- La maîtrise de la langue française est obligatoire pour la compréhension des références françaises et la rédaction du rapport ;
- Avoir travaillé dans le contexte africain de l'administration publique serait un atout.
- Avoir une bonne connaissance du secteur de la Fonction Publique en Afrique Subsaharienne en général et au Burundi, en particulier, constitue un atout,

K-2 : Un expert en Droit

- Avoir au minimum un diplôme de Droit (BAC+5) en droit ou autre diplôme équivalent ;
- Avoir une expérience d'au moins quinze (15) ans dans l'élaboration et la mise en œuvre de la législation en faveur des institutions gérant les fonctionnaires de l'Etat,
- Avoir réalisé au moins deux (02) missions similaires dans l'élaboration de textes légaux et réglementaires relatives à la gestion des ressources humaines de l'Etat,
- Avoir une bonne connaissance du secteur de la Fonction Publique du Burundi,
- La maîtrise de la langue française est obligatoire pour la compréhension des références françaises et la rédaction du rapport.

X. METHODE DE SELECTION DU CONSULTANT

Le cabinet sera sélectionné selon la méthode Sélection fondée sur les qualifications du consultant (SQC) conformément au Règlement de la Banque Mondiale en matière de Passation des Marchés pour les Emprunteurs sollicitant le financement de Projets d'Investissement (FPI), édition de septembre 2023 et conformément aux critères exigés au regard des présents termes de référence.