**REPUBLIQUE ISLAMIQUE DE MAURITANIE**

Honneur –Fraternité-Justice



**Ministère des Affaires Economiques et de la Promotion des Secteurs Productifs**

**Cellule de Coordination du Projet MOUDOUN d’Appui à la Décentralisation et au Développement des Villes Intérmediaires Productives**

**Termes de Référence de l’Audit Organisationnel des communes bénéficiaires du Projet MOUDOUN et de l’Audit technique des Infrastructures du PDU et du PNIDDLE au niveau de ces communes**

**Décembre 2021**

1. **Contexte Justificatf**

Après plus d’un quart de siècle de pratique de décentralisation communale, le constat reste bien mitigé. S’il est largement admis que les entités communales ont contribué à l’apprentissage de la démocratie, à travers l’organisation de plusieurs scrutins électoraux au niveau local, qu’elles sont devenues des relais de la vie publique au plus proche des populations, qu’elles rendent à ces dernières certains services, fut-ce, pour nombre d’entre elles, de manière encore très embryonnaire et peu structurée, il n’en est pas moins vrai que la décentralisation demeure, sur le terrain, davantage un projet qu’une réalité vécue.

Cela tient en particulier à la faiblesse structurelle des communes qui s’explique par un ensemble de facteurs cumulés tels que : la non effectivité du transfert de compétences et l’absence de ressources financières concomitantes, les faibles capacités de maîtrise d’ouvrage et de maîtrise d’œuvre liées au manque de ressources humaines qualifiées, l’insuffisance du niveau de formation des élus locaux, le manque d’accompagnement technique de l’Etat et la faiblesse manifeste du système de pilotage. Ainsi les communes éprouvent d’énormes difficultés à réaliser des équipements et assurer des services répondant aux besoins des usagers. Autant de pesanteurs qui influent négativement sur la fonctionnalité des communes et amoindrissent considérablement la portée de la décentralisation.

D’une manière générale, le personnel communal est pléthorique dans certaines communes et insuffisant dans d’autres et marqué par un faible niveau de qualification et de technicité dans la plupart. En effet,les ressources humaines des communes sont restées en inadéquation avec les ressources financières qui ont connu une augmentation majeure notamment par l’évolution de la dotation de fonctionnement et d’investissement (FRD) attribuée depuis 2016 par l’état aux communes ;

Si la commune est aujourd’hui bien ancrée dans le paysage institutionnel mauritanien, elle n’en souffre pas moins de nombreux dysfonctionnements d’administration et de gestion qui handicapent fortement son action notamment en matière de développement local.

Cette situation est due, entre autres, à l’absence d’un personnel compétent et efficace à même de garantir un fonctionnement satisfaisant à la commune.

Pour y remédier le Gouvernement mauritanien, appuyé par ses partenaires au Développement notamment la Banque mondiale a mis en place une gamme de projets d’appui à la décentralisation et au développement local visant le renforcement des cappacités des institutions communales afin de répondre aux objectifs d’amélioration des conditions de vie des populations et de lutte contre la pauvreté au niveau local.

Parmi ces projets de développement qui couvrent aussi bien le milieu urbain que le milieu rural, figuraient le Programme de Développement Urbain (PDU) (2001-2013) et le Programme National Intégré d’Appui à la Décentralisation, au Développement Local, et à l’Emploi des jeunes (PNIDDLE) (2014-2019). Ces deux programmes visaient l’amélioration de l’accès des populations aux services et infrastructures de base à travers la promotion de la maîtrise d'ouvrage communale et l’amélioration des capacités des communes. Il s’agissait de concrétiser les grandes lignes de la Déclaration de politique de décentralisation et de développement local adoptée par le Gouvernement en avril 2010 dans le cadre d’une approche axée sur les résultats et un alignement des interventions des partenaires sur les stratégies et politiques nationales, conformément aux orientations du Cadre Stratégique de Lutte contre la Pauvreté (CSLP) 2001-2015 et de la Stratégie de Croissance Accélérée et de Prospérité Partagée, (SCAPP) qui couvre la période 2016-2030.

Le Projet d’appui à la Décentralisation et au Développement des Villes Intermédiaires Productives (MOUDOUN) qui, en s’inscrivant dans la continuité des appuis antérieurs de la Banque mondiale aux collectivités locales, poursuivra l’appui au processus de décentralisation en Mauritanie et se nourrira des expériences tirées de la mise en œuvre des précedents programmes notamment le PDU et le PNIDDLE.

Il accompagnera des réformes majeures pour la mise en œuvre de la Stratégie Nationale de Décentralisation et de Développement Local (SNDDL) que le Gouvernement a adopté le 30 Septembre 2020 XX, dans un contexte marqué par la création du second niveau de décentralisation par la mise en place en 2018 des Conseils Régionaux. A ce titre, le modèle d’intervention du PDU et du PNIDDLE axé sur la maitrise d’ouvrage communale sera retenu pour le projet MOUDOUN.

Le Projet MOUDOUN vise deux principaux objectifs : (a) améliorer la productivité des villes intermédiaires et (b) renforcer les institutions locales afin que ces villes jouent pleinement leur rôle dans le développement économique des territoires de la Mauritanie. Ces objectifs seront atteints à travers le financement d’infrastructures, l’amélioration de l’accès aux services urbains, l’amélioration des finances locales et le renforcement de capacités pour faciliter la transformation de ces villes en véritables outils du développement local.

Les communes des 7 villes ciblées par MOUDOUN ont bénéficié d’importants appuis dans le cadre du PDU (pour les 5 villes chefs-lieux de wilayas à savoir Rosso, Kiffa, Sélibaby, Aioun et Néma) et du PNIDDLE (pour les deux communes rurales de Bassiknou et Adel Bagrou) et ce à travers le financement et la mise en place d’un nombre important d’infrastructures et autres investissements communaux.

Ces mêmes communes auront en partie la responsabilité et la maitrise d’ouvrage des infrastructures à réaliser dans le cadre de la Composante 1 de MOUDOUN soit plus de 75% du financement ; mais ont-elles réellement les capacités techniques, les ressources humaines qualifiées ? Sont-elles suffisamment outillées en termes de gestion et d’organisation administrative et communale pour assurer la supervision, le suivi et le contrôle qualité de la réalisation de telles infrastructures ?

Pour y répondre, et mettre en place une Assistance Technique qui soit appropriée et dont le mode opératoire tiendra compte des besoins réels et des capacités techniques des 7 communes et de leurs ressources humaines en maitrise d’ouvrage y compris en passation de marchés et en gestion administrative et mobilisation des ressources propres, la CCP de MOUDOUN, envisage la réalisation d’un audit organisationnel de ces communes pour, d’une part évaluer les capacités réelles et les besoins des communes et contribuer, d’autre part, améliorer leurs performances par des appuis et un renforcement de leurs capacités.

Cet audit organisationnel sera couplé à un audit technique concomitant des infrastructures mises en place dans ces communes par les deux programmes ancêtres du Projet MOUDOUN à savoir, le PDU et le PNIDDLE pour permettre à MOUDOUN d’en tirer les leçons de bonnes pratiques en termes de respect des procédures de réalisation de ces investissements, de leur fonctionnalité, de leur durabilité et des avantages éventuels que les communes auraient pu ou non tirer de l’exploitation de telles infrastructures.

Les présents termes de références ont été élaborés pour le recrutement d’un consultant (Cabinet) chargé de réaliser l’audit organisationnel des 7 communes bénéficiaires du Projet MOUDOUN et l’audit technique des infrastructures mises en place par le PDU et le PNIDDLE et leurs gestion et maintenance au niveau de ces communes.

1. **Objectifs de la mission**

* **Objectif Global :**

L’objectif global de cette mission est d’établir, sur la base des données existantes et sur les compléments à apporter, un audit organisationnel de chacune des 7 communes en évaluant leurs ressources humaines et leur gestion du patrimoine communal.

Il s’agira d’analyser et d’évaluer les capacités techniques des ressources humaines (RH) de ces 7 communes à deux niveaux : (i) au niveau des fonctions municipales (par exemple, en matière de planification urbaine , de voierie , et programmation des investissements urbains, le respect de la loi et des règlements applicables en matière de gestion financière et passation de marchés, gestion urbaine et réalisation d’opérations municipales tel que la délivrance des permis de construire, collecte des impôts locaux, l’engagement citoyen, de contrôle citoyen de l’action publique, et autres services de la commune), et au niveau (ii) de la gestion et la maîtrise d’ouvrage des projets d’investissement ; et ce, pour formuler des recommandations pertinentes assorties d’un plan de renforcement des capacités susceptible de contribuer à l’amélioration des performances de ces communes.

Ce plan de renforcement des capacités pourrait porter sur des formations et des actions d’assistance technique mais aussi sur des outils mettant l’accent sur la gestion des services et la maintenance du patrimoine communale. La mise en œuvre du plan de renforcement de capacité et de ces recommandations sera soutenue par le project Moudoun.

La mission portera aussi sur la réalisation de l’audit technique des infrastructures mises en place par le PDU au niveau des 5 villes chefs lieux de Wilayas qui sont Rosso, Sélibaby, Kiffa , Aioun et Néma et de celles du PNIDDLE au niveau des Villes de bassiknou et Adel Bagrou. Ces deux grands projets ont financé un nombre important et varié d’infrastructures et d’investissements communaux ( infrastructures urbaines , voieries , services marchands , services sociaux de base comme les écoles , les centres de santé , les APE, les maisons des jeunes , l’aménagement de places publiques ,etc.) Cet audit sera fait sur la base d’un échantillon suffisamment représentatif pour que les résultats de l’audit puissent être considérés comme statistiquement représentatifs des résultats de l’ensemble des projets PDU/PNIDDLE. Le bureau qui sera retenu devra en conséquence proposer une méthodologie d’échantillonnage répondant aux exigences de représentativité statistique.

* **Objectifs Spécifiques :**

La mission a pour objectifs spécifiques de :

* Apprécier l’adéquation des ressources humaines et les moyens alloués à chaque service au regard des responsabilités et des tâches à assumer ;
* Etablir un état des lieux des infrastructures réalisées dans le cadre des ex-programmes PDU (au niveau des 5 villes chefs-lieux de Wilayas qui sont Rosso, Sélibaby, Kiffa, Aioun et Néma) et PNIDDLE (au niveau des Villes de Bassiknou et Adel Bagrou) ; et
* Formuler, sur la base des conclusions des recommandations pratiques à l’intention du Projet MOUDOUN reprises dans un plan d’actions afin de renforcer les performances des communes.
1. **Mandat du Consultant**

Le Consultant aura pour mandat de :

1. ***En ce qui concerne l’Audit organisationnel des Communes*** :
2. Décrire précisément la structure organisationnelle actuelle de chaque commune : faire un état des lieux du personnel au vu du manuel de procédures des communes du Projet MOUDOUN (tel que décrit dans le Tome 2 du Manuel des Opérations du Projet) ; du manuel de gestion communale et de l’organigramme de la commune ;
3. Etablir une liste du personnel communal et le catégoriser, sur la base des contrats et des fiches de poste en fonction : (i) du statut (fonctionnaire de l’Etat, contractuel, recruté sur ressources propres communales), (ii) de la qualification (niveau académique, formation, expérience, …), (iii) du poste occupé, (iv) de la structure d’âge (actif ou retraité), (v) et du profil (personnel technique, administratif, financier ), etc.
4. Décrire les processus ci-après : (i) de délivrance des permis de construire ; suivi et de contrôle opérés sur le terrain ; (ii) des modalités de mise en œuvre des règles applicables en matière de gestion financière et de marchés publics dans le cadre de la réalisation des opérations d’aménagement ; et (iii) de collecte des impôts locaux ;
5. Faire le bilan des outils mis en place et utilisés pour garantir une bonne gestion des fonctions municipales et la fourniture efficace des infrastructures ;
6. Préciser les prestations de services intellectuels externalisés au niveau de chaque commune et collecter des informations sur la présence de l’expertise technique privée dans la commune ;
7. Identifier les services rendus aux communes par les services techniques déconcentrés de l’Etat en matière de maitrise d’ouvrage communale dans l’objectif de proposer des recommendations d’améliorations des realtions de ces structures avec les communes pour perenniser les acquis du Projet en Maitrise d’Ouvrage Communale ;
8. Analyser les forces et faiblesses des processus et ressources humaines communales sur la base de l’exploitation des organigrammes mis en place, de l’adéquation du poste occupé avec la qualification requise et de l’adéquation avec les ressources financières des communes.
9. Evaluer, sur la base des données disponibles, les besoins de chaque commune en matière de ressources humaines surtout pour les postes clés (services techniques, passation de marchés, services financiers, sauvegardes environnementales et sociales, développement local,…) ;
10. Evaluer la capacité technique des communes à décaisser une partie des subventions des projets d’investissement du projet MOUDOUN prévue avec la délégation de la maitrise d’ouvrage à la CCP ;
11. Formuler, sur la base des conclusions tirées du diagnostic organisationnel, des recommandations pertinentes visant l’amélioration des performances des communes en matière des ressources humaines et des capacités techniques (recommendations pour la mise en place de services techniques opérationnnels et sa perennisation, l’amélioration des décaissements des montants des travaux, passation des marchés, …) notamment : (i) élaborer une revue des processus et des procédures; (ii) proposer un renouvellement de l’organisation (nouvel organigramme, fiches de poste, etc.) ; (iii) identifier les recrutements et les formations prioritaires à organiser en matière d’urbanisme et d’aménagement du territoire, de marchés publics, gestion financière, maitrise d’ouvrage etc.

***B. En ce qui concerne l’Audit technique des infrastructures du PDU et du PNIDDLE :***

1. Etablir un état des lieux des infrastructures réalisées dans le cadre des ex-programmes PDU et PNIDDLE au niveau des 7 communes notamment :
	1. Faire un rappel descriptif des procédures de réalisation de ces infrastructures en termes de programmation, de réalisation et de suivi des travaux et quels en étaient les modes de maitrise d’ouvrage et/ou d’œuvre appliqués à ces différentes infrastructures : préparer un tableau de synthèse pour chaque marché analysé ( voir modèle en annexe) indiquant le type d’acteur responsable de la gestion du marché, le type de travaux, de fournitures ou de services, le montant total, la catégorie d’entrepreneur, de fournisseur ou de prestataire, la méthode de passation des marchés, les coûts unitaires obtenus, la durée prévisionnelle et la durée effective, les causes du retard éventuel, leur analyse, et la description et l’analyse des mesures prises pour la résorption du retard, et l’application des pénalités, le dépassement éventuel des coûts du marché, ses justifications et l’analyse de celles-ci ;
	2. Définir les délais : dégager sur la base d’une revue des documents du projet et les tableaux de synthèse, les délais associés avec chacune de ces procédures par type d’infrastructure et par étape de réalisation des investissements ;
	3. Evaluer les coûts : examiner et préciser les coûts unitaires des travaux par type d’infrastructure sur la base des montants finaux des contrats (les bordereaux de prix unitaires) ; procéder à la vérification de la pertinence des principaux prix unitaires figurant dans les marchés en s’appuyant sur une revue sur place du coût unitaire des principaux matériaux utilisés et de la main d’œuvre sur le marché local au moment de la visite de l’auditeur ;
	4. Evaluer la qualité des infrastructures : évaluer la conformité des prestations par rapport aux critères décrits dans les dossiers d’appel d’offres. La réalisation des infrastructures a-t-elle satisfait les normes/standards/règles nationales de l’art ? Comment les pratiques locales se comparent-elles aux bonnes pratiques régionales et (dans la mesure du possible) internationales ? Vérifier l’organisation des chantiers, la tenue des réunions des chantiers, la justification des éventuels avenants, les procès-verbaux de réceptions des travaux ?
	5. Evaluer la conformité avec les dispositions environnementales et sociales notamment les clauses de protection de l’environnement et les risques sociaux.
	6. Classer les investissements selon leur qualité technique : ce classement utilisera le schéma suivant : (i) infrastructures ayant un défaut structurel grave où il faut nécessairement une démolition et reprise partielle ; (ii) infrastructures ayant un défaut structurel nécessitant une réparation lourde ; (iii) infrastructures ayant des défauts non-structurels qui nécessitent des petites réparations ; (iv) infrastructures n’ayant aucun défaut visuel structurel ou non-structurel.
2. Examiner la qualité de la gestion et la maintenance des ouvrages suite à leur livraison :
	1. Collecter les registres des actifs/cadre de gestion des actifs de toutes les communes ; classifier comme suit : non existent / incomplet / claire et exhaustif ;
	2. Faire le bilan des dépenses liées à la gestion et l’entretien des biens depuis la livraison de l’investissement ;
	3. Donner une appréciation de l’état actuel de la fonctionnalité/ le niveau d’utilisation, de gestion, de maintenance et de la durabilité de ces infrastructures : infrastructure non utilisée / infrastructure rarement utilisée / infrastructure fréquemment utilisée ;
	4. Evaluer les avantages et revenus réels ou potentiels que les communes tirent encore de l’exploitation de telles infrastructures (si elles sont mises en exploitation).
3. Dégager en les manquements ou insuffisances éventuels dans la conduite de la réalisation, le suivi et la mise en exploitation de ces infrastructures ;
4. Formuler, sur la base des conclusions de cet audit technique des infrastructures du PDU et du PNIDDLE, des recommandations pratiques à l’intention du Projet MOUDOUN pour corriger les insuffisances identifiées et améliorer davantage les performances techniques et de gestion, qui serviront de leçons pour les infrastructures que le Projet envisage de financer au profit de ses communes bénéficiaires.
5. **Produits attendus**

Les livrables attendus sont présentés dans le tableau ci-dessous :

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Etape**  | **Tâches**  | **Durée en jour** | **Cumul**  | **Résultat attendu** |
| 1 | Début de la mission | 0 | So |  |
| 2 | Note de cadrage méthodologique de la conduite de l’Audit avec une première analyse de l’état des lieux organisationnel des communes | 12 | So + 12 | Le consultant étudiera la bibliographie existante : rapports, analyses, documents des projets : Manuel des procédures des communes Tome 2 du MOP de MOUDOUN, manuel de gestion communale , organigramme de la commune, fiches de postes et contrats personnels, comptes administratif, compte de gestion ,PDC, etc documents du PDU et PNIDDLE, documents stratégiques, documents organisationnels des communes, processus, etc. La bibliographie sera transmise par la mairie et la CCP |
| 3 | Préparation des questionnaires et guides d’entretiens (voir méthodologie en annexe)Echantillonnage et planification de la mission | 7 | So + 19  | Marchés à examiner identifiés, des grilles d’entretien et identification des parties prenantes à rencontrer ( Administrations centrales, STD, élus, OSC, etc )  |
| 4  | * Missions de terrain et collecte des données au niveau des 7 communes (pour l’audit organisationnel)
 | 35 | So + 54  | Visite des communes entretiens avec les autorités administratives, les STD, les Maires et le personnel de la commune (voir méthodologie en annexe)  |
| * Revue technique des ouvrages sur le terrain (Audit technique)
 | Revue sur le terrain et fiches d’examen |
|  | Analyse des données recueillies sur le terrain (selon méthodologie en annexe) | 7 | S0 + 61 | Exploitation des questionnaires, établissement diagnostic et formulation de recommandation |
| 5 | Préparation et transmission du rapport provisoire pour validation comportant trois parties : état des lieux / analyse et évaluation / recommandations sous forme de plan d’actions  | 15 | So + 76 | Tenir compte des commentaires du commanditaire sur le rapport provisoire au plus tard deux semaines après leur réception  |
|  | Atelier de restitution et validation du Rapport  | 2 | S0 + 78 | Participants : CCP, DGCT, DFL/DGTCP, Communes, PTF, etc.  |
| 6 | Transmission dudu rapport final  | 6 | S0 + 84 | Rapport en français et en 05 exemplaires pour chacune avec des versions électroniques sur CD ou clé USB |

1. **Qualifications/profil du consultant**

Le consultant devra être un Bureau d’études ayant les expériences dans les domaines suivants : (i) audit organisationnel des institutions ou administrations (ii) évaluation des performances des collectivités territoriales , (iii) gestion communale, (iv) finances locales, (v) audits techniques des infrstructures, (vi) appuis institutionnels et renforcement des capacités des communes. Une bonne connaissance du processus de décentralisation en Mauritanie sera un atout.

Le consultant devra mobiliser une équipe ayant l’expertise et les compétences nécessaires pour mener à bien cette mission. En particulier, l’équipe doit comprendre au moins :

1. Un chef de mission ayant les qualifications et expériences ci-après :
* Avoir un profil de spécialiste en audit organisationnel et institutionnel, avec un niveau d’études d’au moins BAC+4 en management des organisations, management des administrations publiques, gestion des ressources humaines, sciences humaines, sciences économiques ou dans des domaines similaires
* Une large expérience d’au moins 5 ans dans la conduite des audits organisationnels et des évaluations des performances des collectivités territoriales dans le cadre de projets de développement économique et urbain/décentralisation /développement local.
* Avoir une très bonne maîtrise de l’interprétation et de l’analyse des résultats de l’audit organisationnel et/ou évaluation des performances ;
* Avoir une expérience d’au moins 3 ans dans le domaine des appuis institutionnels et renforcement des capacités dans un projet/programme ou autre structure administrative au profit des institutions notamment les collectivités territoriales ;
* Justifier d’une éxpérience spécifique en matière d'appuis de proximité dans les domaines des ressoureces humaines, organisation et gestion des institutions, décentralisation, développement local, conduite des actions de renforcement des capacités ;
* Avoir réalisé au moins 2 missions similaires d’audit ou d’évaluation de personnels, de structures et/ou d’institutions publiques ;
* Maitriser les outils informatiques (Word, Excel, PPT,etc.) ;
* Avoir d’excellentes aptitudes à la rédaction et à la communication en Français et en Arabe ;
* Avoir, comme atouts supplémentaires, une bonne connaissance des stratègies de développement économique et urbain ainsi que du processus de décentralisation en Mauritanie et des 7 villes ciblées par la mission.
1. Un Ingénieur en Génie Civil ayant les qualifications suivantes :
* Avoir une expérience d’au moins 10 ans dans le domaine du génie civil et ou travaux publics ;
* disposer des expertises suivantes : assistance technique au Maître d’Ouvrage, audit technique, hydraulique, gestion de projet.
* Avoir une bonne connaissance ou expérience en évaluation des capacités du personnel et agents techniques des communes et en formulation de recommandations pour la mise en place de services techniques ;
* Avoir les capacités techniques d’évaluation de la qualité ,des usages ,de la durabilité ,de la gestion et maintenance des infrastructures urbaines ;
* Avoir réalisé au moins deux (02) missions d’audit technique d’infrastructures ou à caractère publique au cours des dernières (10) dernières années sur des financements de bailleurs et en contexte africain ;
* Capacités d’évaluation des services techniques rendus aux communes par les SDE concernées, et de formulation de propositions pour l’amélioration de la maitrise d’ouvrage communale ;
* Maitriser l’outil informatique (Word, Excel, PPT, etc.) ;
* Avoir d’excellentes aptitudes à la rédaction et à la communication en Français et en Arabe ; Devra également justifier de grandes capacités rédactionnelles en langue française. Il pourrait lui être demandé de fournir un exemplaire de rapport d’audit technique réalisé par lui/elle.
1. Un Spécialiste en finances locales et gestion communale justifiant des qualifications suivantes :
* Avoir une une expérience d’au moins 5 ans en finances locales, appuis à la mobilisation des ressouces propres et en gestion communale ;
* Maitriser l’outil informatique (Word, Excel, PPT,etc.) ;
* Avoir d’excellentes aptitudes à la rédaction et à la communication en Français et en Arabe  ;
* Avoir, comme atouts supplémentaires, une bonne connaissance du processus de décentralisation en Mauritanie et des 7 communes ciblées par le projet MOUDOUN ;
* Avoir une expérience dans le domaine du renforcement des capacités dans un projet/programme ou autre structure administrative.
1. Un Spécialiste en Passation des marchés justifiant des qualifications suivantes :
* Avoir une expérience d’au moins 5 ans Passation des Marchés, connaissance des techniques de passation des marchés en général et des règles de procédure de passation des marchés de la Banque nondiale  en particulier ;
* Maitriser l’outil informatique (Word, Excel, PPT,etc.) ;
* Avoir d’excellentes aptitudes à la rédaction et à la communication en Français et en Arabe  ;
* Avoir, comme atouts supplémentaires, une bonne connaissance du processus de décentralisation en Mauritanie et des 7 communes ciblées par le projet MOUDOUN ;

Le Cabinet proposera une composition et une organisation de cette équipe de manière à réaliser le contenu de la mission dans les délais impartis.

1. **Durée de la mission**

La durée totale pour l’accomplissement de cette mission, hors délais d’approbation de l’administration, est estimée à **12 semaines**, à compter de la date de réception par le Cabinet de la notification du démarrage de la mission.

1. **Documents à mettre à la disposition du Cabinet**

Le consultant devra identifier et passer en revue la documentation réalisée sur les communes.

La CCP de MOUDOUN et la DGCT mettront à la disposition du Cabinet toute la documentation disponible relative au Projet MOUDOUN (PAD, Mnnuels des Opérations, PDC des 7 communes, etc), ou autre documentation réalisée sur des thèmes ayant trait à sa mission (Manuel de Gestion communale, rapports d’assistance technique sur les ressources humaines des communes, audits, base de données sur les communes, comptes de gestion et comptes administratifs des communes, études sur la GRH dans le cadre du transfert de compétences et de ressources aux collectivités territoriales, études et réformes relatives au FRD, évaluation du profil des SG, rapports évaluation des performances des communes , etc. ).

Sera également mise à la disposition du Consultant toute la documentation relative aux PDU et au PNIDDLE (rapports et études sur les infrstructures réalisées par ces deux programmes, leurs rapports d’achèvement et/ou évaluation de leurs impacts, etc.).

***Annexe : Méthodologie, mode opératoire et Supervision de la mission d’Audit***

Le travail du Cabinet sera supervisé par un comité de suivi composé des membres de l’équipe de la CCP/MOUDOUN et ayant comme point focal le Responsable du Renforcement des Capacités. Le consultant travaillera en collaboration avec la Direction Générale des Collectivités Territoriales (DGCT/MIDEC), les communes et les acteurs et personnes potentiellement impliqués dans la décentralisation et le développement local.

La mission sera réalisée en 4 étapes (à titre indicatif) :

**1ère étape : Cadrage de la mission**

* Prise de connaissance de la documentation et discussion avec le commanditaire (la CCP) ;
* Elaboration d’une note de cadrage méthodologique tenant compte des observations du commanditaire sur la méthodologie proposée, accompagnée d’un chronogramme détaillé ;
* Etablissement de 2 questionnaires (ou plus si nécessaire) en Français et en Arabe (dont un sur l’audit organisationnel et 1 sur l’audit technique des infrastructures du PDU et du PNIDDLE) ;
* Présentation et validation de la note de cadrage, du planning de travail et des questionnaires.

**2ème étape : missions de terrain auprès de chacune des 7 communes :**

* Entretiens avec les autorités administratives, les STD concernés au niveau local ;
* Visites des communes : Vérification de l’existence du personnel communal minimum et de l’effectivité des missions dévolues à chaque employé de la commune ;
* Visites des infrastructures mises en place par le PDU et le PNIDDLE dans ces communes ;
* Entretiens avec les Maires et les personnels de chacune des 7 communes bénéficiaires de MOUDOUN ;
* Entretiens avec les Maires sur les infrastructures mises en place par PDU ou PNIDDLE : les procédures de leur réalisation et suivi, leur exploitation, la gestion et maintenance, les revenus et autres avantages que la commune en tire, etc….
* Administration des questionnaires.
* Evaluation des capacités de mobilisation des ressources ;
* Evaluation des capacités techniques (en maitrise d’ouvrage, passation de marchés et suivi technique des chantiers des investissements communaux),
* Etc.

**3ème étape : Analyse des données recueillies sur le terrain :**

* Exploitation des données qui se dégagent des questionnaires ;
* Diagnostic analytique de la GRH, de l’organisation administrative de la commune et des capacités techniques des personnels communaux et analyse et évaluation de leurs profils et fiches de postes pour apprécier leur opérationnalité ;
* Formulation des pistes de réflexion et des recommandations pratiques pour rendre ces fonctions plus efficaces ;
* Formulation du Plan de mise en œuvre des mesures et recommandations proposées pour le renforcement des capacités techniques,
* Analyse des données qui se dégagent de l’audit technique des infrastructures du PDU et du PNIDDLE :
* Formulation de recommandations au projet MOUDOUN sur la base des conclusions issues de l’audit technique des infrastructures du PDU et du PNIDDLE.

**4ème étape : Restitution et validation des résultats de la mission :**

Le Cabinet effectuera tout au long de sa mission des échanges réguliers avec le point focal de la mission et avec les membres du comité de suivi de la prestation (équipe de la CCP). Il pourra, si nécessaire, effectuer des entretiens avec les prinicpales structures concernées (DGCT, DFL/DGTCP, Communes, CCP, Personnes ressources, PTF concernés , etc.).

Les apports pertinents du Comité de suivi et des autres institutions ou personnes-ressources rencontrées seront exploités par le consultant pour ajuster, au besoin, le mode opératoire de la mission et enrichir et/ou améliorer les livrables.

**Annexe : Modèle de tableau de synthèse d’un marché analysé**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Acteur responsable du Marché  | Type de marché (travaux, fournitures ou services) A préciser  | Montant total du marché en MRU ou USD | Catégories (entrepreneurs, fournisseurs ou prestataires) A préciser | Méthode PM | Coûts unitaires | Durée prévisionnelle | Durée réelle | Observations  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |