

UNION DES COMORES
UNITE - SOLIDARITE - DEVELOPPEMENT

**MINISTERE DE L'EDUCATION NATIONALE, DE L'ENSEIGNEMENT ET DE LA
RECHERCHE SCIENTIFIQUE**

PROGRAMME BUNDO LA MALEZI
CKM 1096

AVENANT AU CONTRAT N° : 001/21/MENERS/BLM

Passé le 18/04 2022

Entre le Ministère de l'Education Nationale/ Projet d'appui à la Performance et Gouvernance
de l'Education aux Comores (PGEC) Bundo la Malezi

Et

Groupe CAYAMBE

Avenant N°2022-01/MENERS/PGEC/BLM

Montant du contrat initial : 788 664 EUR HT

Montant de l'avenant : 73 490 EURHT





Avenant au Contrat

Le présent Avenant n°2022-01/MENERS/PGEC/BLM (ci-après dénommé "l'Avenant") est conclu le 18/04 2022, entre le Ministère de l'Éducation Nationale (ci-après dénommé le "Client") et le Groupe CAYAMBE (ci-après dénommé le "Consultant"). Le Client et le Consultant sont ci-après désignés individuellement par le terme "Partie" et collectivement par le terme "Parties".

Les Parties sont convenues d'apporter les modifications suivantes au Contrat n°001/21/MENERS/BLM en date du 10 mars 2021 relatif au « Dispositif d'Assistance Technique auprès du Ministère de l'Éducation Nationale dans le cadre du programme Bundo la Malezi » (ci-après dénommé "le Contrat") conformément à la Clause 16 des Conditions Générales afin de réaliser les services « d'Audit-diagnostic de l'ONEC et appui à l'élaboration des plans de modernisation/transformation » dans le cadre du Projet PGEC BUNDO LA MALEZI en complément des services concernant l'Appui Technique mis en place dans le cadre de ce même projet.

Les dispositions modifiées [Annexes A, B, C, D ainsi que l'article 41 des CGC] sont dûment jointes à la présente.

Le présent Avenant fait partie intégrante du Contrat. Tous les autres termes et conditions du Contrat restent valides et continuent de lier les Parties.

Dans le présent Avenant, les mots et expressions en majuscules ont la même signification que celle qui leur est respectivement attribuée dans le Contrat.

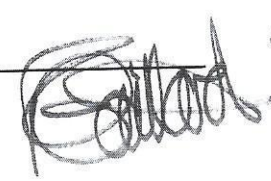
Le présent Avenant est susceptible d'être signé en plusieurs exemplaires, chacun d'entre eux étant considéré comme un accord original et l'ensemble constituant un seul et même accord. Les exemplaires du présent avenant sont susceptibles d'être signés et remis par signature électronique par l'une ou l'autre des Parties et la Partie destinataire peut se fier à la réception de la lettre ainsi signée et remise par voie électronique comme si l'original avait été reçu.

EN FOI DE QUOI, les Parties aux présentes ont fait signer le présent Avenant en leurs noms respectifs le jour et l'année indiqués ci-dessus.

Pour et au nom du Ministère de l'Éducation Nationale.


Djaanfar SALIM ALLAOUI, Ministre de l'Éducation Nationale

Pour et au nom du Groupe CAYAMBE.


Françoise CHAPUIS, Directrice Générale

 **GROUPE CAYAMBE**
3 Lieu-Dit Le Bruly
29 670 Locquénolé (France)
SARL capital 25 000 € - RCS Brest 750 616 039 - NAF 7022Z
SIRET 750 616 039 00016 - TVA FR 16 750 616 039
www.groupecayambe.com



1- Informations générales

a) Données du Contrat	
Intitulé du Contrat :	Dispositif d'Assistance Technique auprès du Ministère de l'Éducation Nationale dans le cadre du programme Bundo la Malezi
Consultant :	Groupe CAYAMBE
Date de signature du Contrat :	10 mars 2021
Date de Commencement des Services :	1 mois après la signature du contrat
Durée du Contrat :	36 MOIS
Date d'expiration du Contrat :	36 mois après le commencement des services
Montant du Contrat initial :	788 664 EUR HT
b) La justification de la modification du Contrat envisagée	Besoin d'une expertise court terme spécialisée non prévue dans les TdR initiaux
c) Évaluation de la performance du Consultant à ce jour	
e) S'il est proposé d'allonger le délai d'achèvement, expliquez si cela se fera ou non dans le cadre de la Date Limite de Décaissement (DLD) initiale.	Non applicable

2- Conditions Particulières modifiées

Référence du Document contractuel	Clause originale	Clause modifiée
Conditions Particulières, Clause 41	<p>Le montant du Contrat est de : 788 664 EUR toutes taxes indirectes locales exclues.</p> <p>Le Contrat est exonéré d'impôts, taxes et droits de toute nature.</p>	<p>Le montant du Contrat est de : 862 154 EUR hors taxes.</p>
Conditions Particulières, Sous Clause 45.1	<p>Le calendrier des paiements :</p> <p>1^{er} paiement : 15% du Montant total du contrat à la remise de la note de cadrage – 118 299,6 EUR</p>	<p>Le calendrier des paiements :</p> <p>1^{er} paiement : 15% du Montant total du contrat initial à la remise de la note de cadrage – 118 299,6 EUR</p>



Référence du Document contractuel	Clause originale	Clause modifiée
	<p>2^{ème} paiement : 15% du Montant total du contrat à la remise du rapport de démarrage – 118 299,60 EUR</p> <p>3^{ème} paiement : 12,5% du Montant total du contrat à la remise du 1^{er} rapport d'activité semestriel et rapport de suivi RC – 98 583 EUR</p> <p>4^{ème} paiement : 12,5% du Montant total du contrat à la remise du 2^e rapport d'activité semestriel et rapport de suivi RC – 98 583 EUR</p> <p>5^{ème} paiement : 12,5% du Montant total du contrat à la remise du 3^e rapport d'activité semestriel et rapport de suivi RC – 98 583 EUR</p> <p>6^{ème} paiement : 10% du Montant total du contrat à la remise du 4^e rapport d'activité semestriel et rapport de suivi RC – 78 866,40 EUR</p> <p>7^{ème} paiement : 10% du Montant total du contrat à la remise du 5^e rapport d'activité semestriel et rapport de suivi RC – 78 866,40 EUR</p> <p>Paiement final (8^e paiement) : 12,5% du Montant total à la remise du rapport final soit 98 583 EUR</p>	<p>2^{ème} paiement : 15% du Montant total du contrat initial à la remise du rapport de démarrage – 118 299,60 EUR</p> <p>3^{ème} paiement : 12,5% du Montant total du contrat initial à la remise du 1^{er} rapport d'activité semestriel et rapport de suivi RC – 98 583 EUR</p> <p>4^{ème} paiement : 30% du montant de l'avenant à la remise de la note de cadrage pour l'audit de l'ONEC – 22047 EUR</p> <p>5^{ème} paiement : 30% du montant de l'avenant à la remise du rapport d'état des lieux de l'ONEC – 22047 EUR</p> <p>6^{ème} paiement : 12,5% du Montant total du contrat initial à la remise du 2^e rapport d'activité semestriel et rapport de suivi RC – 98 583 EUR</p> <p>7^{ème} paiement : 20% du montant de l'avenant à la remise du schéma de développement final de l'ONEC – 14 598 EUR</p> <p>8^{ème} paiement à la remise du rapport consolidé final d'audit de l'ONEC - 14 698 EUR</p> <p>9^{ème} paiement : 12,5% du Montant total du contrat initial à la remise du 3^e rapport d'activité semestriel et rapport de suivi RC – 98 583 EUR</p> <p>10^{ème} paiement : 10% du Montant total du contrat initial à la remise du 4^e rapport d'activité semestriel et rapport de suivi RC – 78 866,40 EUR</p>



Référence du Document contractuel	Clause originale	Clause modifiée
		<p>11^{ème} paiement : 10% du Montant total du contrat initial à la remise du 5e rapport d'activité semestriel et rapport de suivi RC – 78 866,40 EUR</p> <p>Paiement final (12e paiement) : 12,5% du Montant total du contrat initial à la remise du rapport final soit 98 583 EUR</p>

3- Annexes modifiées du Document contractuel

A- Termes de Référence modifiés (Annexe A du Contrat) ¹

Les termes de référence de la mission d'audit de l'ONEC sont ajoutés aux termes de référence de la mission initiale :

I. Contexte de l'audit

1.1 Contexte général

L'Union des Comores est une République d'Afrique Australe, située dans l'Océan indien, au nord-ouest de Madagascar, d'une superficie totale de 2 236 km² composé des trois îles que sont Mohéli (ou Mwali en shikomori, 290 km²), Anjouan (ou Ndzuwani, 424 km²), Grande-Comores (Ngazidja, 1 148 km²).

L'Union des Comores, est classée actuellement parmi les pays à revenu intermédiaire (en 2019 PIB/hab de 1 370,1\$ et Indice de développement humain de 0.554). D'après les résultats de l'enquête sur le secteur informel et le marché du travail, réalisée en 2012, un tiers (34%) des Comoriens vivaient en dessous du seuil absolu de pauvreté, évalué à environ 300 000 FC par habitant et par an.

On retiendra également, aujourd'hui, pour la répartition de la population entre les îles est la suivante : 353 000 habitants résidaient à Ngazidja, 45 000 à Mwali et 293 000 à Ndzuwani. De plus, un autre élément important est à prendre en considération : la distribution de la population. Elle se répartit à 72 % pour le milieu rural et 28 % pour le milieu urbain.

En 2015, la population scolarisable du primaire 6-11 ans représentait environ 15% de la population totale du pays.

Pour clore cette présentation, un repère important : l'alphabétisation des Comoriens. Le taux d'analphabétisme est estimé aux Comores à 49,7% chez les adultes d'âges compris entre 15 et 45 ans. Plus de 75% des analphabètes sont des ruraux et les pauvres y sont surreprésentés, de même que les femmes (55% contre 44% chez les hommes).

¹ Veuillez inscrire "TdR NON MODIFIÉ" dans cette section si aucun changement n'est apporté aux TdR.



Conscient de cette réalité soulignée dans tous les documents sectoriels programmatiques (Plan de Transition du Secteur de l'Éducation 2018-2020, Lettre de cadrage, ...) et du lien indéniable entre un accès équitable et de qualité à l'éducation et à la formation et l'exclusion sociale, le gouvernement des Comores a fait du secteur de l'éducation et de la formation un choix stratégique et prioritaire. Aussi, les orientations politiques contenues dans ces documents et qui seront reconduites dans le PSE² 2021-2030 reposent sur 3 objectifs majeurs :

- Progresser vers l'atteinte des objectifs de du développement durable (ODD), et notamment l'Objectif 4 « Accès à une éducation de qualité », en termes d'accès et de qualité de l'éducation,
- Créer les conditions d'optimisation des ressources allouée à l'éducation,
- Améliorer la gestion et le pilotage basé sur les résultats.

Cette situation infiltre les différentes institutions en ces 3 niveaux :

- Le MEN (émanation de l'état central) organisé en Directions Générales au niveau technique ; d'un cabinet au niveau politique et d'un Recteur ;
- L'IGEN qui dispose de services déconcentrés dans chaque île à travers une coordination de l'IGEN et des CIPR ;
- Les structures de l'éducation au niveau des Iles – Direction régionale de l'éducation (DRE), dont le positionnement est en cours d'évolution suite à la réforme constitutionnelle de 2018.

Ces plans, sous des formes différentes donc, ont vocation à répondre à des enjeux communs que l'on peut identifier sous 3 angles d'observation :

- L'accès et l'équité qui ont certes progressé au cours de la dernière décennie mais qui restent marqués par des faiblesses notoires tant au niveau de l'accès pour tous que de l'équité. De fait, un des problèmes majeurs qui se pose ici est la situation des abandons scolaires (les déscolarisés) : deux élèves sur cinq entrés au primaire se retrouveront – souvent après plusieurs redoublements – en classe de terminale ;
- La qualité et la pertinence des acquis qui résultent de différentes carences, tant fonctionnelles que financières, où l'on retrouve notamment :
 - La faiblesse de la professionnalité enseignante ;
 - L'absence de suivi des élèves (notamment des décrocheurs) ;
 - Une stratégie d'évaluation des élèves déficiente ;
 - La question des langues d'enseignement et enseignées.
- Le pilotage et la gouvernance du système où s'entrechoquent :
 - Une émancipation des stratégies régionales au regard des textes nationaux
 - Une gestion des ressources humaines assez précaire ;
 - Une budgétisation du secteur parfois opaque ;
 - Le développement, parfois délicat, de l'enseignement privé qui progresse au fur et à mesure que l'institution publique régresse.

² Plan Sectoriel de l'Éducation 2021-2030



Dans ce cadre la formation des enseignants constitue un élément majeur pour le bon développement de la qualité de l'enseignement.

1.2 Contexte spécifique.

Les présents termes de références portant sur deux missions (d'une part l'audit des institutions en charge de la formation initiale des enseignants, et d'autre part l'audit de l'organisation des examens nationaux). La présentation du contexte distingue à chaque fois que nécessaire ces deux volets.

1.2.2 Contexte spécifique de l'organisation des examens / ONEC-OEC

Un regard général sur l'ONEC

Créé en 2003/2004, par décret présidentiel, l'Office National des Examens et Concours (ONEC) assure la mise en place des examens scolaires nationaux suivants :

- Examen d'entrée en 6ème (collège) et CEPE (Certificat d'études primaires élémentaires) ;
- BEPC (fin de classe de 3^{ème}) ;
- Baccalauréat général et technique (classe de terminale - entrée éventuelle dans les études supérieures à la fin du lycée) ;
- Examens professionnels (enseignants : CAE et CAP) et techniques.

Or depuis quelques années, l'ONEC pose débat et pour tout dire soulève des polémiques dans la bonne réalisation de ses activités. Comprenons-en la genèse.

Son mandat³

L'Office National des Examens et Concours (ONEC) a pour mission d'assurer l'organisation des examens et des concours nationaux des élèves, des étudiants et des stagiaires des établissements scolaires et de formation sous l'autorité du MEN. Il peut être sollicité aussi pour l'organisation des concours de recrutement, d'avancement ou de sélection pour la formation, ainsi que pour les examens professionnels des membres du personnel et du corps enseignant des établissements publics et des écoles privées sous contrôle du Ministère de l'Éducation Nationale.

Au niveau des îles, la mission des Offices des Examens et Concours (OEC)⁴ est moins claire en raison de l'absence de textes officiels. Bien que le déroulement/calendrier des examens soit décrit dans l'arrêté portant ouverture de la session des examens de fin d'année signé par le Ministre de l'Éducation, un manuel des procédures qui décrirait les différentes activités en décrivant le rôle et la responsabilité de chaque acteur doit encore être élaboré. De multiples tentatives ont été faites au niveau des îles pour définir le mandat de l'OEC mais n'ont pas pu être validées en raison du changement régulier de leadership.

L'architecture de l'ONEC

Selon les textes réglementaires, l'ONEC est rattaché au MEN sous le contrôle direct du Secrétariat Général. Tel que discuté plus haut dans ce rapport, en réalité l'ONEC bénéficie plus de relations fonctionnelles que de relations hiérarchiques avec le SG. L'ONEC est

³ Ces éléments de description s'appuient sur un rapport d'étape rédigé dans le cadre du PREPEEC : *le système éducatif comorien : un bref état des lieux de la performance et du fonctionnement*, 2017

⁴ On soulignera ici que les OEC ont été récemment requalifiées en OREC (Office Régional des Examens et Concours) intégrant le principe que les OREC étaient dorénavant sous la responsabilité pleine et entière de l'ONEC.



composée de 7 agents comprenant le Directeur, le Directeur Adjoint, le Chargé de la prévision, de l'organisation, de la logistique et du suivi financier, le Chargé des diplômes et des équivalences, le Chargé des archives et de la documentation (non mentionnée dans le décret 2005 car une seule personne est prévue pour ces deux dernières fonctions), un informaticien (ajouté dans le décret de 2005 mais qui n'a jamais été nommé), et un Secrétaire de Direction. En dehors du Directeur qui est nommé par décret du Président de l'Union des Comores, les six autres agents sont nommés par arrêté ministériel.

Dans le cadre de ses fonctions, l'ONEC travaille en collaboration avec le Secrétariat Général du Ministère de l'Éducation Nationale, l'Inspection Générale de l'Éducation Nationale (IGEN), et les OEC,

Un regard spécifique sur son fonctionnement

L'ONEC et son champ d'action

Pour une meilleure appréciation de ses engagements, un état des examens scolaires de 2019 éclaire la situation.

Pour le bac par filière

Série	Inscrits	Autorisés /adm	% autorisés	Total admis	% total admis
A1 (lettre option math)	2185	888	41%	1219	56%
A2 (filière arabe)	259	84	32%	177	68%
A4 (littéraire)	8200	2298	28%	3200	39%
C (scientifique – Mathématiques et physique)	407	97	24%	317	78%
D (scientifique SVT)	1580	595	38%	923	58%
G (économie et Gestion)	214	54	25%	80	37%
STC (sciences et technique construct.)	12	4	33%	4	33%
STI (sciences et techniques industrie)	36	20	56%	20	56%
Total inscrits	12893	4040		5940	
Total %			31%		46%

(Source : ONEC, 2019)

Pour le BEPC

Inscrits	Total admis	% admis
11421	2993	26%

(Source : ONEC, 2019)

Pour le CEPE

Inscrits	Total admis	% admis
14578	11033	76%

(Source : ONEC, 2019)

L'ONEC et son budget

Le financement de l'organisation des examens est exclusivement interne, il est assuré essentiellement par les frais d'inscription payés par les candidats aux examens. L'ONEC utilise les structures transversales existantes, notamment au niveau des îles. Cela assure la durabilité du processus. La conception et l'harmonisation du budget de l'organisation des




examens sont préparées par l'ONEC en concertation avec les OEC. Pour mieux en saisir les réalités, le tableau ci-dessous décrit les derniers budgets annuels.

Évolution des dépenses et subventions des examens scolaires (en Millions de FC)

Année	OEC Grande Comore		OEC Mohéli		OEC Anjouan		ONEC	TOTAL		
	Effectif	Montant	Effectif	Montant	Effectif	Montant	Mont.	Effectif	Montant	Sub. îles
2015	20598	92,59	2 985	15,93	16131	66,67	98,26	39714	273,44	23,35
2016	20219	94,47	2 934	16,86	16065	72,44	98,61	39278	282,39	26,16
2017	20060	97,71	3 508	18,42	17061	69,85	110,34	40629	286,32	23,68
2018	21853	99,23	3 873	19,72	18260	72,61	107,98	43986	299,55	18,33
2019	21363	100,77	3664	20,34	18825	80,24	108,98	43852	310,35	134,45
2020	20790	128,62	3604	26,29	18194	96,03	110,62	42588	361,58	92,37

(Source : D'après données ONEC, mai 2021)

De nouvelles ambitions vers un nouveau cadre

Au sein du processus actuel de développement de son activité, six objectifs peuvent être identifiés :

- L'implémentation du cycle annuel d'examens qui se conclut par la proclamation des résultats ;
- La préparation d'un budget d'examen et son exécution ;
- La conception de sujets d'examen et la sélection du jury ;
- La sécurisation des actes administratifs de l'ONEC (y compris les diplômes) ;
- La dotation des équipements et matériels de travaux nécessaires
- L'organisation et la centralisation des archives

Comme rappelé durant le projet PREPEEC (DUE Comores), plusieurs bilans/évaluations doivent être établis pour apprécier les logiques d'appui/remédiations :

- En ce qui concerne l'implémentation du cycle annuel d'examens, il peut être conclu que le processus a atteint son but dans le temps prévu (l'année scolaire). Néanmoins, plusieurs défis majeurs ont été identifiés par rapport à l'efficacité et toutes les actions ne semblent pas avoir de valeur ajoutée compte tenu du manque de respect de la réglementation et de la division du travail entre les différents niveaux d'administration ;
- La préparation du budget atteint également (nonobstant le souci de budgétisation des activités par les usagers eux-mêmes) son but en permettant le financement du cycle d'examen ;
- En revanche, le processus de sécurisation des sujets d'examen ne peut pas être qualifié de satisfaisant car il ne garantit pas leur inviolabilité.

En résumé, quelques données complémentaires (issues de l'étude de faisabilité du projet) doivent être mises en évidence.

L'ONEC (actuellement 7 personnes en poste) épaulé par les OEC au niveau des îles, souffre de plusieurs maux :

- Une faiblesse de moyens financiers ;



- Une crédibilité régulièrement mise en cause (fraude) à travers l'expression de la Commission nationale de discipline (pour les usagers et les acteurs de l'ONEC);
- Des outils archaïques et une démarche qui interrogent⁵ ;
- Une fiabilité des personnels (OEC) qui parfois interpelle.

De plus, les évaluations standardisées/normalisées des élèves font défaut.

En d'autres termes, il manque des repères pour valider la qualité des acquis scolaires.

Comme mentionné dans cette même étude, les repères pour la révision de la loi d'orientation en Éducation, les évolutions attendues sur les évaluations régulatrices des élèves (niveaux primaire et secondaire 1) vont impliquer une transformation des pratiques pour rendre plus efficiente l'approche pédagogique.

Cette démarche qui devrait rendre obligatoire des évaluations régulatrices des pratiques s'avère également comme un outil indispensable à une bonne gestion différenciée du système, afin de soutenir les établissements où les problèmes sont les plus importants.

Ces nouvelles problématiques vont, à moyen terme, interroger l'ONEC/OEC. Mais pas seulement puisque ces réflexions sur l'évaluation des élèves interpellent également le fonctionnement de l'IGEN et de la DGPEP

II. Objectifs de la mission

2.1 Objectifs globaux

La mission visée par les présents TDR s'articule autour des 2 axes distincts ci-après :

- Un audit / diagnostic organisationnel de l'Institut de Formation des Enseignants et de Recherche en Éducation. Le Consultant aura pour objectif de mener un diagnostic sur l'organisation et la performance de la gestion des IFERE actuellement en activité, assorti de premières recommandations. Sur cette base, il s'agira ensuite de présenter un schéma de rénovation de la Formation Initiale des personnels pédagogiques de l'Éducation Nationale et de l'administration scolaire ; et préparer un plan d'action détaillé de la rénovation de la formation initiale des personnels pédagogiques et de l'administration scolaire avec des actions à court et moyen/long terme.
- Un audit / diagnostic organisationnel en vue de l'amélioration de l'organisation des examens nationaux. Le diagnostic va ainsi concerner les structures en charge de l'organisation de ces examens, notamment l'ONEC et son réseau dans les îles, mais aussi la réglementation, les procédures, les moyens/ressources et les modalités organisationnelles. Sur cette base, le Consultant proposera une stratégie de développement et un plan d'actions pour la restructuration à moyen et long terme, de l'ONEC et de son réseau, intégrant l'ensemble des paramètres relatifs au fonctionnement des examens, concours, évaluations et orientation des élèves.

⁵ A titre d'exemple : pour 12 000 candidats au bac en 2018, l'ONEC s'est appuyé sur 3 personnes pour sa préparation (pour éviter les risques de fuite), pour les convocations faites manuellement et sur une seule (le directeur) pour signer les 6 000 attestations de diplômes... attendus pour l'inscription en université, au lendemain du bac !



2.2 Objectif spécifique Organisation des examens/ONEC-OEC

Cet objectif spécifique couvre les trois activités suivantes :

- 1 : Etablir un diagnostic en matière d'organisation des examens de l'éducation nationale ;
- 2 : Présenter un schéma de modernisation (réglementation, modalités et procédures, structures et équipements) de l'ONEC et de son réseau
- 3 : Proposer un plan d'action avec la déclinaison des activités identifiées, à court, moyen et long terme, de l'ONEC/OEC intégrant l'ensemble des paramètres relatifs au fonctionnement des examens, concours, évaluations (régulatrices) et orientation des élèves.

Pour le MEN, il s'agit plus particulièrement de :

- Pour l'activité 1 (audit organisationnel et de performance) :
 - Disposer de la photographie actuelle de l'ONEC/OEC en termes de missions, d'organisation, de fonctionnement et de ressources (humaines, financières et matériels) ;
 - Disposer des éléments d'appréciation précisant les atouts, les lacunes et les limites des dispositifs actuels (notamment en termes de moyens, de personnels et de procédures) ;
 - Disposer de tous les éléments d'information et des recommandations pour faciliter le pilotage de changement de stratégie de l'ONEC.
- Pour l'activité 2 (présentation d'un nouveau schéma de développement) :
 - Décliner les attendus en matière de recrutement et de formation à court, moyen et long terme des personnels ;
 - Formuler les missions, les attributions, les rôles et les modalités de fonctionnement (dont textes réglementaires) d'une stratégie plus efficiente ;
 - Etablir un nouvel organigramme fonctionnel, approprié à cette perspective (avec notamment dispositif de contrôle des fraudes).
- Pour l'activité 3 (élaboration du plan d'amélioration et de rénovation des Examens et concours intégrant progressivement la question de l'orientation de ces derniers) :
 - Présenter une nouvelle organisation de l'organigramme (mode de gestion ; formations ; etc.) ciblant les perspectives attendues à moyen et long terme ;
 - Disposer du plan de développement (équipements ; infrastructures ...) vers cette nouvelle infrastructure ;
 - Proposer un projet de service en phase avec les besoins du système éducatif comorien.

L'absence de textes d'application liés à la nouvelle devrait aussi permettre de proposer des nouvelles pistes pour en élaborer des textes qui abrogent ceux qui existent mais liés à la loi 94-035/AF, aussi bien pour l'IFERE que pour l'ONEC.

III. Stratégies d'intervention

A partir de l'analyse de l'existant et en se référant au contexte national, aux différentes évaluations déjà réalisées et à la littérature (notamment sur les recommandations internationales), le cabinet devra veiller à :



3.1 Organisation des examens / ONEC-OEC

3.1.1 Sur le diagnostic/audit

Analyser la structure existante dans ses différentes dimensions et sa performance actuelle et en dégager les forces et faiblesses :

Prendre comme référence des rôles et attributions fixés par le MEN pour l'ONEC et analyser l'activité des structures au cours des 5 dernières années en matière de formation des personnels de l'éducation ; analyser les écarts éventuels entre les missions attribuées et l'effectivité des réalisations ; et analyser les raisons de ces écarts.

Apprécier l'organisation et gestion de l'ONEC/OEC :

Pour l'organisation et le fonctionnement, il s'agit :

- D'analyser l'organigramme actuel de l'ONEC ;
- De vérifier sa fonctionnalité en montrant ce qui est opérationnel tout en pointant les dysfonctionnements ;
- D'analyser les différents liens de l'ONEC avec :
 - Les services et directions du MEN ;
 - Les DR ;
 - OEC ;
 - CIPR
 - IGEN
 - Université

Analyser les ressources humaines actuellement disponibles :

Il s'agit de :

- Répertorier les postes existants au niveau de l'ONEC et de son réseau ;
- Recueillir la documentation existante (liste de postes, statut des agents, profils de postes, processus de recrutement et d'affectation des agents) ;
- Procédures administratives de gestion des RH ;
- Dispositif de suivi de la performance des agents de l'ONEC/OEC ;
- Analyser les profils des agents occupant chaque poste (adéquation profil/poste) ;
- Établir l'évolution des postes et effectifs pour les trois dernières années ;
- Décrire les actions de formation continue mises en œuvre pour les personnels de l'ONEC/OEC au cours des 5 dernières années.

Éclairer la partie gestion financière :

Le consultant rassemblera et analysera les États financiers produits par l'ONEC (compte administratif, compte de projets) depuis 5 ans. Le consultant analysera également le mode de gestion (conformité avec les règles en vigueur) tant au niveau de l'ONEC que des OEC.

Décliner la partie « matériels, structures et équipements » :

Le consultant décrira l'organisation de la comptabilité matière au niveau de l'ONEC/OEC, les rôles et responsabilités des agents en matière d'acquisition et de gestion des matériels de



l'ONEC/OEC. Il collectera les fiches d'inventaire des matériels pour les 3 dernières années et les analysera selon les règles en vigueur. Le consultant déterminera les procédures en vigueur concernant la maintenance des matériels et les procédures en cas de disparition ou de vol de matériel.

Il précisera également l'état structurel de l'ONEC et des OEC (état des lieux des locaux) en lien avec les perspectives de travail actuelles et futures.

Mettre en évidence les activités d'examens et de concours de l'ONEC dans ses différentes dimensions (scolaires ; professionnelles) :

Il s'agit ici notamment de :

- Présenter l'organisation de la fonctionnalité des différents pôles (national et régionaux de l'ONEC)
- Reconstituer le plan de charge de l'ONEC (publics évalués, effectifs, durée et localisation des examens) depuis 5 ans ;
- Analyser le dispositif d'organisation mis en œuvre, le suivi du dispositif et les remédiations engagées.

Analyser les évolutions dont l'ONEC est le maître d'œuvre au cours des 5 dernières années :

- Décrire sommairement ces évolutions projets, les activités, les moyens (matériels, humains, financiers) mobilisés et les principaux résultats ;
- Décrire les engagements mis en œuvre en matière de formation à travers des projets y compris liés aux nouvelles modalités technologiques.

Si existant, analyser les partenariats internationaux établis par l'ONEC :

Décrire les partenariats internationaux et les principales activités réalisées dans le cadre de ces partenariats, depuis 5 ans.

3.1.2 Sur le schéma de modernisation/évolution

Analyser les contraintes :

Le consultant analysera les centres de décisions (externes et internes au MEN) et les contraintes qui conditionnent l'activité de l'ONEC concernant le plan de charge, les ressources allouées pour le fonctionnement des centres et la mise en œuvre des formations. (MEN, MFP, MFB).

Le consultant analysera également les contraintes internes à l'ONEC/OEC.

Formuler des orientations générales pour améliorer les performances de l'ONEC (aux niveaux scolaires et professionnels).

Etablir le schéma d'intégration des nouvelles orientations attendues (examens plus fiables ; rapprochement avec logique d'évaluation des acquis des élèves ;...)

Elaborer les recommandations au MEN pour permettre d'atteindre les nouveaux objectifs assignés en matière :



- D'examens et de concours ;
- De coordination des interventions avec les autres directions et services du MEN (IGEN ; DGPEP plus particulièrement ;
- De plan de recrutement des personnels, négocié avec le ministère de la fonction publique.

Présenter les recommandations pour :

- Les réformes nécessaires à la transformation de l'ONEC afin d'améliorer significativement les performances de l'ensemble du dispositif d'examens ;
- La gestion d'une nouvelle organisation des examens et concours (structure organisationnelle, procédures, outils, ...) ;
- L'organigramme des services ;
- Le dispositif de gestion des ressources humaines (recrutement, affectation, recyclage, évaluation) ;
- Les équipements de travail nécessaires⁶ et le dispositif de gestion et maintenance des équipements ;
- Le budget de fonctionnement nécessaire à l'ONEC/OEC en lien avec le plan de charge.

3.1.3 Sur le plan d'action

Établir un plan d'action à court et moyens termes d'une part et long terme d'autre part :

- Identifier et suggérer les changements faisables et prioritaires (en prenant en compte les contraintes budgétaires et des ressources humaines) à court et moyen termes ;
- Établir la matrice des responsabilités, un organigramme fonctionnel et hiérarchique ;
- Pour chacun des points précédents, relever les contraintes et les opportunités ;
- Préparer un plan d'action à court et moyen terme, avec budget et indicateurs, pour le renforcement des compétences du personnel actuel, du matériel et des modalités de gestion des examens et concours selon les besoins identifiés ainsi que les TDR (grandes lignes) de chaque action ;
- Proposer un plan d'amélioration à long terme de l'ONEC (vers une intégration des dimensions d'évaluation et d'orientation des élèves) : organisation, mise en œuvre et suivi-évaluation des procédures ; innovations en matière de méthodologie d'examens et d'évaluation, outils etc. ;
- Dans cette perspective, élaborer des propositions (pistes) de textes relatifs à la réorganisation de l'ONEC ;
- Établir le budget indicatif de toutes les actions listées dans le plan d'action.

IV. Méthodologie et Produits livrables

4.1 Organisation des examens / ONEC-OEC

4.1.1 Méthodologie

Le consultant proposera une méthodologie qui intégrera notamment :

- Des entretiens auprès des différents responsables dans la chaîne de responsabilités des examens;

⁶ Une première liste de matériel à acquérir a été proposée par l'ONEC.



- Un questionnaire d'état des lieux de l'ONEC et des 3 OEC (personnels et si possible bénéficiaires) ;
- Des visites de terrain (notamment dans les 3 DR et auprès des 3 OEC) ;
- Une concertation avec les différentes institutions (FOP ; MEF ; MEN ; IGEN) et les PTFs ;
- La mise en place de deux ateliers de concertation (une trentaine de personnes : MEN ; ONEC ; DR ; OEC ; IGEN ; syndicats enseignants, ...) qui présenteront pour une analyse critique :
 - Dans un premier temps, le rapport sur l'Etat des lieux ;
 - Dans un deuxième temps, le schéma prévisionnel de restructuration de l'ONEC.

L'organisation des ateliers sera prise en charge par le MEN.

4.2.2 Produits livrables

Le consultant devra remettre 3 rapports :

Un 1er rapport comprenant :

- L'état des lieux et les résultats du diagnostic de l'existant, avec les éléments de la partie « analyse structure existante et de sa performance actuelle » notamment une évaluation de l'organigramme du MEN et de la gestion de l'ONEC/OEC ;
- Les suggestions d'amélioration à court terme sur l'organigramme de l'ONEC, la gestion de celui-ci, la formation du personnel en place ; les matériels souhaitables ;
- Les propositions d'amélioration des cursus d'évaluation/examens des principaux publics cibles (élèves ; autres), leur appréciation (commission de contrôle et/ou de surveillance) et la certification éventuelle et la mise en place d'une assurance qualité.

Un 2ème rapport comprenant :

- Les orientations globales à définir par le MEN en matière d'évaluation/concours des futurs bénéficiaires (principalement les élèves) ;
- La suggestion de changements réalisables et prioritaires au niveau de la gestion des ONEC/OEC (structure organisationnelle, procédures, outils, ...);
- la matrice des responsabilités, un organigramme fonctionnel et hiérarchique de la nouvelle institution d'évaluation et de certification ;
- Les plans d'actions (à court et moyen terme d'une part et long terme termes d'autre part) avec budgets indicatifs, pour le renforcement des capacités et des moyens et l'adaptation des personnels aux nouveaux enjeux.

Un rapport final :

- Intégrant les réponses/améliorations/précisions, suite aux commentaires du MEN et des partenaires techniques et financiers de l'Education sur les drafts des deux précédents documents ;
- La proposition des textes relatifs à la réorganisation

Si besoin, le rapport du consultant sera partagé aux partenaires techniques et financiers internationaux œuvrant sur le secteur éducatif.



V. Calendrier prévisionnel

La prestation est estimée à 65 jours-experts

Organisation des Examens / ONEC

Désignation	Période de réalisation et nombre de jours experts (une semaine compte 5 jours/expert)
Rapport de démarrage	Après la signature du contrat, indiquant la méthodologie et le calendrier de mise en œuvre.
1 ^{er} rapport	4 semaines après le démarrage soit 25 J/E
2 ^{ème} rapport	8 semaines après le démarrage, soit 25 J/E
Rapport final	10 semaines après le démarrage, soit 10 J/E

VI. Organisation de l'intervention

NB : Les deux axes de l'intervention sont confiés à un même bureau d'études. Toutefois, le cadre d'exécution pour chacun de ces volets est distinct, avec de l'expertise spécifique. Dans la mesure du possible, ils doivent pouvoir être mis en place de façon concomitante, sans que l'un ne préempte nécessairement l'autre en termes de séquençage. Ce point sera précisé dans le détail au cours de la négociation avec le candidat retenu.

La coordination administrative et organisationnelle de la prestation d'ensemble sera assurée par la Cellule de Gestion de projet Bundo la Malezi.

6.1. Organisation des examens / ONEC-OEC

6.1.1 Disposition

Le Consultant travaillera sous la supervision du Secrétaire Général et du Directeur Général de l'ONEC en étroite collaboration avec les agents concernés, notamment ceux des directions du MEN, de Représentants des DR et de l'IGEN.

La mise en œuvre de l'audit sera accompagnée par une « cellule de suivi de l'audit » dont la mission sera à la fois d'assurer la bonne marche de l'audit et de l'appuyer si besoin dans ses démarches. Elle sera composée de 5 à 6 personnes (MEN/ONEC/DR/IGEN).

2 ateliers seront organisés au MEN :

- Présentation de l'état des lieux et les recommandations sur la base du 1^{er} rapport ;
- Présentation des actions prioritaires et le plan d'action sur la base du 2^{ème} rapport.

Les partenaires de l'ONEC participeront à ces ateliers.

L'organisation des ateliers sera prise en charge par le MEN, ils se tiendront en présence de l'équipe de consultants (au moins un membre en présentiel).

6.1.2 Profil du Consultant

Le chef de mission doit :

- Avoir un niveau académique au moins BAC + 5 en gestion, management, droit, économie, sciences sociales, sciences ou sociologie de l'éducation ;
- Avoir déjà effectué trois missions similaires et avoir si possible une expérience avérée en matière d'examens et de concours (Éducation ou autres) ;
- Disposer d'une bonne connaissance des questions d'examens et concours, en Afrique et ailleurs.
- Avoir si possible des connaissances du système d'administration comorien (système éducatif).

Le consultant assistant doit être de préférence un spécialiste des Comores (maîtrise de la langue, connaissance du système éducatif comorien)

- Avoir au moins un niveau académique BAC + 4 en gestion/management ou équivalent, avec des compétences ou aptitudes financières en audit et comptabilité matière (notamment au niveau éducatif);
- Avoir effectué des missions en audit de gestion ou mise en place d'un système organisationnel de formation ;
- Avoir réalisé des missions avec l'administration comorienne (avoir des connaissances du système d'administration d'établissement de formation comorien ou avoir eu au moins 3 fonctions de responsabilité dans le processus des examens nationaux).

Il est souhaitable qu'ils possèdent :

- Des expériences de ce type d'intervention dans des pays en développement (africains, asiatiques, ...) ayant entrepris des réorganisations similaires à celles envisagées aux Comores ;
- Une connaissance des réalités sociopolitiques et expérience pertinente dans le système éducatif comorien ;
- Une maîtrise du système de gestion financière et matérielle des pays francophones et une bonne maîtrise en outil informatique ;
- Une maîtrise du français (parlé et écrit).

6.1.3 Lieu et période

La prestation se déroulera aux Comores (sur les 3 îles) au cours du trimestre 4 2021. Le(s) consultant(s) devra (ont) effectuer trois missions aux Comores comprenant des visites de terrain dans les 3 îles.

6.1.4 Liste de la documentation disponible

- Organigramme du MEN ;
- Organigramme de l'ONEC/OEC ;
- Décrets de 2003 (N°03-054/PR - création), 2004 et 2005 (N°05-046) portant la mission, organisation, fonctionnement de l'ONEC
- Draft texte d'application
- Liste des agents en fonction, avec profil et poste occupé pour l'ONEC et les 3 OEC ;
- Texte relatif à l'organisation de l'ONEC en vigueur ;
- Textes relatifs aux divers examens organisés par ONEC ;



- Rapports d'évaluation (Commission nationale et Conseils de disciplines) réalisée aux Comores depuis 10 ans ;
- Articles : Al-watwan No.2974, mardi 26 juillet 2016 ... (conception des sujets),

Le MEN s'engage à fournir les différents documents de référence cités ci-dessus, en versions électronique et/ou papier et sera disponible pour transmettre tout autre document qui pourrait être utile au consultant.



B- Proposition technique modifiée

La proposition technique pour d'audit de l'ONEC est ajoutée à la proposition technique initiale. Pour des raisons pratiques, elle est jointe en fichier PDF au présent avenant.

C- Nouveaux Experts Clés

Les Experts clés sont énumérés à l'annexe B du Contrat initial.

Les experts clés énumérés ci-dessous seront ajoutés au titre de l'avenant aux CG Clause 30.2 du Contrat:

Experts Clés			
Non	Numéro et titre de l'Expert	Nom et prénom	Remarques
1	Expert court terme audit de l'ONEC	Stéphane KESLER	Est ajouté pour les activités supplémentaires
2	Expert court terme audit de l'ONEC	Prosper BAMBARA	Est ajouté pour les activités supplémentaires

...⁷

D- Résumé des Prix

Le résumé des prix suivant est ajouté au résumé des prix du contrat initial :

Désignation		Unité	Quantité	Prix Unitaire EUR	Total EUR
A. Honoraires					
Expert 1	(1) Expert en stratégie de l'éducation : Chef de mission : Mr Kesler	h/j	45	850	38 250
Expert 2	(2) Expert évaluation et mesures de l'éducation : Mr Bambara	h/j	20	850	17 000
Sous total A					55 250
B. Autres coûts					
Voyages Internationaux Paris - Moroni		billet	3	1 800	5 400
Voyages Internationaux Ouagadougou - Moroni		billet	1	2 500	2 500
Perdiem		nuit	40	182	7 280
Visa		unité	2	30	60
Déplacements inter îles		unité	4	250	1 000
Sous total B					16 240
Divers et imprévus					2 000
TOTAL GENERAL HT EN EUR					73 490

⁷ En cas de modification du prix du contrat, C- Ventilation révisée du prix du contrat.

