

PRÉSIDENCE DE LA RÉPUBLIQUE

MINISTÈRE DE LA PLANIFICATION DU
DEVELOPPEMENT ET DE LA COOPÉRATION

RÉPUBLIQUE TOGOLAISE
Travail-Liberté-Patrie



Institut national de la statistique
et des études économiques et démographiques

PROJET D'HARMONISATION ET D'AMÉLIORATION
DES STATISTIQUES EN AFRIQUE DE L'OUEST (PHASAO)

RECRUTEMENT D'UN CONSULTANT INTERNATIONAL POUR LES REFORMES EN RESSOURCES HUMAINES

TERMES DE REFERENCE -----

Code du projet : P169265 (Credit 6578-TG, Grant D585-TG)

Structure de mise en œuvre : DBPRH

Composante 1 : Harmonisation, collecte de données, Amélioration de la qualité, dissémination et utilisation des statistiques clés.

Sous-Composante 1.8 : Les réformes institutionnelles et renforcement du capital humain sont réalisées

Code activité : 1.8.15 **Libellé activité :** Procéder à une évaluation des politiques de RH ainsi qu'à la conception et à la mise en œuvre de nouvelles politiques couvrant la totalité du cycle de la vie professionnelle et conformes aux objectifs stratégiques de l'INSEED.

Indicateur du cadre de résultat auquel l'activité contribue : ODP2

Résultat visé : Amélioration des politiques de RH couvrant la totalité du cycle de la vie professionnelle et conformes aux objectifs stratégiques de l'INSEED.

Période : Septembre 2021-Février 2022.

Lieu : Lomé

28 septembre 2021

1. Contexte du projet

Le gouvernement de la République Togolaise a sollicité et obtenu un financement de l'Association Internationale pour le Développement (IDA) pour la mise en œuvre du Projet d'harmonisation et d'amélioration des statistiques en Afrique de l'Ouest (PHASAO) qui a pour but de renforcer les systèmes statistiques des pays participants et des organismes régionaux en Afrique pour harmoniser, produire, diffuser et améliorer l'utilisation des statistiques économiques et sociales de base.

Pour atteindre ces objectifs, le projet est structuré en trois composantes à savoir :

Composante 1 (régionale) : Harmonisation, collecte de données, amélioration de la qualité, diffusion et utilisation des statistiques sociales et économiques de base

Cette composante soutient la production des outils harmonisés, la collecte d'un ensemble de statistiques sociales, économiques et administratives de base tout en améliorant leur qualité, les diffuser et faciliter l'utilisation des données, ainsi qu'améliorer l'environnement institutionnel au niveau de la gestion et la capacité des ressources humaines.

Composante 2 (Propre au Togo) : Amélioration ou modernisation de l'infrastructure physique et statistique

Cette composante identifie les activités spécifiques à chacun des 7 pays participants. Ces activités ont été conçues en tenant compte des contraintes et des besoins auxquels est confrontée chaque OSN et des interventions (infrastructure physique, technologique et statistique ; capacités humaines ; cadres juridiques ou réglementaires) qui seront nécessaires pour que l'INS réussisse à mener à bien le programme d'activités décrit dans Composant 1.

Composante 3 : Gestion de projet et suivi et évaluation (S&E)

Le but de cette composante est de renforcer et de développer la capacité institutionnelle des OSN en matière de gestion de projet, de coordination, de suivi et d'évaluation, y compris la préparation de la documentation de projet.

2. Justification

La production et la publication des statistiques multisectorielles fiables est une préoccupation permanente des autorités politiques de la République du Togo. De telles informations sont, en effet, indispensables à l'élaboration et au suivi/évaluation des programmes nationaux de développement. Au Togo, la mission d'élaboration et de publication des statistiques officielles incombe à l'INSEED qui, à ces fins, compile les informations chiffrées fournies par les différentes autres composantes du système statistique national (SSN).

Plusieurs chantiers vont être conduits dans le cadre de la sous-composante 1.8 relative au renforcement institutionnel et aux réformes de la gestion des ressources humaines.

L'un d'eux concerne la réforme de la gestion des ressources humaines de l'Etat et plus précisément les aspects de pilotage, avec la mise en place d'une démarche métier, d'un dispositif de gestion prévisionnelle, l'élaboration de schémas directeurs, l'instauration d'une évaluation de la performance individuelle et la rédaction d'un guide des procédures de la gestion des carrières. Dans ce cadre, le projet PHASAO prévoit de procéder à une évaluation des politiques de RH ainsi que la conception et la mise en œuvre de nouvelles politiques couvrant la totalité du cycle de la vie professionnelle et conformes aux

objectifs stratégiques de l'INSEED, de fournir une assistance technique pour améliorer les organigrammes, les descriptions de poste et un plan de carrière basé sur les compétences et les performances.

Les présents TDR visent à recruter un consultant international pour une évaluation des politiques de RH actuelles ainsi que la conception et la mise en œuvre de nouvelles politiques. Il s'agit d'un cabinet de gestion des Ressources humaines qui dispose des capacités et compétences avérées dans le secteur d'intervention qu'est la statistique officielle.

3. Objectifs de la mission

L'objectif général de l'activité est de diagnostiquer la politique de gestion des RH et d'en proposer une nouvelle couvrant la totalité du cycle de la vie professionnelle et conformément aux objectifs stratégiques de l'INSEED.

Spécifiquement, il s'agira de :

- tenir compte des quatre composantes indissociables et indivisibles pour une assistance technique :
 - **Composante A** : Assistance technique aux membres du Conseil National de Statistique pour l'établissement d'un plan stratégique quinquennal ;
 - **Composante B** : Assistance technique à l'équipe de management de l'INSEED pour la définition d'une stratégie RH adaptée à ses besoins ;
 - **Composante C** : Assistance technique au SSN pour l'élaboration d'une approche basée sur la performance ;
 - **Composante D** : Assistance technique au SSN pour un accompagnement au changement et à la communication.

- accompagner les équipes de management du Conseil National de la Statistique (CNS) et de l'INSEED en assurant la mobilisation et la disponibilité de compétences multiples, nationales ou internationales. Il sera également attendu un haut niveau de flexibilité et d'adaptabilité en fonction de l'évolution due aux résultats des différentes analyses.

- Procéder à une description des tâches et des fonctions par poste à l'INSEED et identifier le profil type pour chaque poste. Ainsi, un des principaux résultats est de pouvoir disposer pour chaque poste de responsabilité, pour chaque position à l'INSEED, la description des tâches à réaliser et du profil type pour occuper ou exercer à cette position, donc avoir une fiche détaillée des conditions à remplir : formation, diplôme, expérience, savoir-faire, savoir être, savoir afin de pouvoir mettre l'homme qu'il faut à la place qu'il faut.

- renforcer les capacités du personnel administratif en charge de ces questions au sein de l'INSEED et proposer des renforcements de capacités pour le personnel de l'INSEED, un plan de réorientation pour le personnel qui ne se retrouverait dans le cadre défini, selon la situation. Ce personnel sera clairement identifié au démarrage du projet ainsi qu'un point focal. La mission devra donc assurer un important degré participatif et prévoir des modalités d'association des personnels visés dans la conception et le déploiement des outils, un transfert de compétences au bénéfice des personnels identifiés et, des documents d'accompagnement à destination des

utilisateurs (guides méthodologiques, manuels, présentation, outils en version papier ou électronique, etc.).

4. Profil

Le cabinet, consultant international, doit justifier d'une expérience d'au moins 10 ans dans le domaine de la gestion des ressources humaines et avoir déjà réalisé trois (03) missions similaires basées sur l'utilisation des logiciels de gestion des RH. Le cabinet-consultant international proposera une équipe d'experts et spécialistes venant de disciplines différentes et toutes pertinentes à l'accomplissement de la mission. La mission sera dirigée par un chef de mission et aura la composition suivante :

Un chef de mission,

Le chef de mission doit avoir le profil suivant :

- Titulaire d'un diplôme Bac + 5 en gestion des ressources humaines au moins avec 10 ans d'expérience dans le management ou des disciplines connexes et pertinentes ;
- Avoir réalisé au moins une ou plusieurs missions similaires ;
- Avoir une expérience avérée dans la gestion d'équipe d'experts pluridisciplinaires, d'excellentes capacités de motivation ;
- Disposer d'une connaissance du fonctionnement du système statistique national du Togo ou dans un pays de la sous-région ;
- Disposer d'une bonne connaissance en matière d'organisation des systèmes statistiques et de leur coordination ;
- Expérience dans les pays en développement
- Disposer de bonnes compétences rédactionnelles et le sens du travail en équipe ;
- Avoir de très bonnes capacités de communication écrites et orale en français (l'usage de l'anglais est un atout supplémentaire) ;
- Les attestations de bonne fin d'exécution de mission ou toute autre pièce en tenant lieu sont obligatoires.

Un Expert en Statistiques,

- Titulaire au minimum d'un Bac+5 en statistique ;
- Avoir une expérience de 10 ans dans le domaine statistique ;
- Avoir réalisé au moins une mission similaire dans l'organisation d'un service/système statistique ;
- Disposer d'une bonne connaissance en matière d'organisation des systèmes statistiques et de leur coordination ;
- Expérience dans les pays en développement ;
- Disposer de bonnes compétences rédactionnelles et le sens du travail en équipe ;
- Avoir de très bonnes capacités de communication écrites et orale français (l'usage de l'anglais est un atout supplémentaire).
- Les attestations de bonne fin d'exécution de mission ou toute autre pièce en tenant lieu sont obligatoires.

Un(e) Spécialiste en gestion des Ressources Humaines

- Titulaire d'un Bac +5 en gestion des ressources humaines, droit, économie, management/administration/sciences politiques ou domaine apparenté ;
- Expérience d'au moins 10 ans en gestion du personnel/RH ;

- Expérience dans les pays en développement ;
- Avoir à son actif la démonstration de la participation active à une mission de changement ;
- Avoir de très bonne capacité de communication écrites et orale français (l'usage de l'anglais est un atout supplémentaire ;
- Les attestations de bonne fin d'exécution de mission ou toute autre pièce en tenant lieu sont obligatoires.

Un(e) ingénieur(e) informaticien(e)

- Titulaire d'un Bac +5 en informatique de gestion spécialité : développement d'applications ou domaine apparenté ;
- Expérience d'au moins 5 ans dans le domaine ;
- Avoir à son actif la démonstration de la participation active à au moins trois (03) missions similaires de développement d'applications de gestion ;
- Disposer de bonnes compétences rédactionnelles et le sens du travail en équipe ;
- Avoir de très bonne capacité de communication écrites et orale français (l'usage de l'anglais est un atout supplémentaire) ;
- Les attestations de bonne fin d'exécution de mission ou toute autre pièce en tenant lieu sont obligatoires.

5. Durée et lieu

La durée d'exécution de la mission est estimée à trois (03) mois calendaires étalés sur six (06) mois (incluant l'évaluation proprement dite, la formation du personnel impliqué dans la gestion des RH et l'accompagnement dans la mise en œuvre du plan d'action).

6. Tâches à réaliser :

Composante A : Assistance technique aux membres du Conseil National de Statistique pour l'établissement d'un plan stratégique quinquennal ;

A.1 : Evaluation institutionnelle et organisationnelle du SSN

Evaluer et doter le SSN d'un cadre organique permettant d'assurer que la taille des cellules et que la structure du SSN soient adaptée, efficace et permette une prise de décision efficace et transparente orientée vers les résultats et récompensant la performance.

A.2: Business Plan Stratégique Quinquennal

Venir en appui aux membres du CNS dans l'élaboration d'un business plan stratégique basé sur les résultats et la performance. Le plan envisagera des modes de financement des activités statistiques durables et innovantes.

A.3: Leadership et Communication

Appuyer les membres du CNS pour le développement de compétences de leadership et de communication. Développer un canevas définissant la mission et les valeurs du SSN.

Composante B : Assistance technique à l'équipe management de l'INSEED pour la définition d'une stratégie RH adaptée à ses besoins

B.1: Politique stratégique des Ressources Humaines

Elaborer un schéma stratégique RH constituant des outils de management à destination des décideurs et des professionnels RH de l'INSEED. Ce schéma permettra d'aligner les politiques RH sur les orientations business de l'INSEED tels que défis par le CNS. De plus, il définira une ligne de conduite des pratiques de gestion RH afin de permettre à l'INSEED d'améliorer son autonomie scientifique et de gestion, en ligne avec des objectifs stratégiques. Fournir un logiciel de gestion des RH.

B.2: Développer une démarche de gestion prévisionnelle des emplois

Construire une démarche de gestion prévisionnelle des emplois pour l'INSEED et sur la base des enseignements tirés, dégager un cadre de mise en œuvre d'un dispositif pérenne de gestion prévisionnelle des ressources humaines. Ceci permettra d'optimiser et d'améliorer l'adéquation entre les compétences des personnels et celles dont le département a besoin à court et moyen terme et prévenir et traiter les risques d'inadéquation quantitative (effectifs) et qualitative (compétences) anticipés. Un préalable indispensable à cette gestion prévisionnelle des emplois est l'établissement de fiches de description des tâches et de profils pour occuper différentes fonctions. Ainsi, les besoins seront bien établis et le personnel ne répondant pas aux attentes pourra être reconverti sur la base de propositions à faire par le cabinet ou reversé à la fonction publique ou au ministère d'origine,

B.3: Formation des cadres de l'INSEED a la gestion des RH

Développer des compétences de base en gestion des ressources humaines, y compris les outils relatifs à la gestion des recrutements, performance et gestion de carrières auprès des cadres de l'INSEED. L'objectif est de développer les capacités de décisions et d'inclure la gestion RH dans la culture de l'INSEED.

Composante C : Assistance technique au SSN pour l'élaboration d'une approche basée sur la performance

C.1: Evaluation de la grille salariale

Proposer un dispositif permettant d'une part l'élaboration d'une grille salariale pour l'INSEED qui soit adaptée aux besoins de l'institution et d'autre part une meilleure maîtrise de la masse salariale/coûts des ressources humaines. Le dispositif doit prendre en compte les besoins et les contraintes de l'INSEED. Les facteurs comme les contraintes fiscaux et les besoins de recrutement devront être pris en compte. Pour ce faire, il sera nécessaire de réviser la grille salariale et de revoir le mécanisme de révision des salaires, de revoir les mécanismes d'avantages/compensations ainsi que les mécanismes de per-diem. Le dispositif devra également prévoir les adaptations nécessaires pour la mise en œuvre de cette grille salariale, notamment son impact sur les conditions essentielles de l'emploi et le statut des agents occupant les métiers prévus dans le champ de cette évaluation.

C.2: Développement de la politique et des outils de gestion de la performance

Elaborer, mettre en œuvre, évaluer et stabiliser un dispositif d'évaluation global et individuelle des agents publics. L'évaluation des agents s'inscrit à la fois dans le cadre de la mise en œuvre d'une démarche de gestion de la performance et d'une démarche de gestion des compétences.

Elle devra notamment permettre de mesurer la performance de l'agent, au travers d'objectifs qui lui auront été assignés et d'apprécier sa manière de servir et les acquis de son expérience.

C.3: Développement d'un cadre de compétence et de gestion de carrières

Elaborer un cadre des compétences techniques et non techniques et définir un répertoire des métiers de la statistique. Le cadre comprendra, l'ensemble des compétences afférentes aux métiers identifiés par

catégories, puis par domaines, afin de faciliter l'exploitation du document. Les savoir-faire et savoir-être seront assortis d'une définition synthétique, pour une compréhension partagée. Ils devront constituer des outils à part entière, complémentaires des répertoires de la fonction publique en termes de gestion des ressources humaines (ciblage des recrutements, conception d'actions de formation adaptées aux besoins de professionnalisation, objectivation de l'évaluation individuelle, élaboration de parcours professionnels etc.)

Composante D : Assistance technique au SSN pour un accompagnement au changement et à la communication

D.1: Plan stratégique de communication interne et externe

Elaboration et mise en œuvre d'une stratégie de communication interne et externe pour l'INSEED.

D.2: Accompagnement au changement

Elaboration et mise en œuvre d'activités et de méthodes efficaces pour soutenir le management et les agents lors des transformations et gérer les résistances qui peuvent apparaître. Cette activité sera soutenue par un plan de communication interne et externe.

7. Résultats attendus

Au terme de cette mission, un diagnostic de la politique de gestion des RH est réalisé et une nouvelle politique de gestion des RH couvrant la totalité du cycle de la vie professionnelle et conformément aux objectifs stratégiques de l'INSEED est élaborée.

8. Livrables attendus

- Rapport de démarrage (Descriptifs des institutions/unités composant le SSN y compris leur rôle, responsabilités, mode de fonctionnement et de financement, niveau d'autorité, etc...) ;
- Rapport provisoire de la mission (Rapport d'Evaluation institutionnelle comprenant des recommandations pour l'amélioration de l'efficacité ; Document de plan stratégique pour le SSN) ;
- Document de description des postes/positions/titres et des fonctions ainsi que des profils requis pour les occuper ;
- Rapport final de la mission (Propositions de contrat de performance entre le gouvernement et le CNS, Manuel de gestion des RH incluant le cycle d'emploi, conformément aux normes internationales en la matière ; Fourniture d'un logiciel de gestion des ressources humaines incluant la gestion des cycles d'emplois, la gestion des contrats, la gestion de la paie, des congés, etc., Fourniture d'un logiciel de gestion des ressources humaines incluant la gestion des cycles d'emplois, la gestion des contrats, la gestion de la paie, des congés, etc.)

Le consultant remettra au DG de l'INSEED quatre (04) copies papier et une version électronique de chaque document. L'Institut organisera une session du comité sectoriel « Développement institutionnel du système statistique national » pour la validation du rapport de la consultation.

Les rapports finaux de mission et d'étude seront transmis à l'INSEED.

9. Méthodologie du déroulement de la mission

Le consultant fournira au client la méthodologie à mettre en œuvre comprenant :

- Une proposition de plan de travail couvrant l'ensemble des livrables, la méthode de travail utilisée, un plan d'action incluant un calendrier de mise en œuvre, un budget et les ressources nécessaires pour l'exécution, un plan et un dispositif de suivi-évaluation des activités ;
- Un chronogramme précis des activités à exécuter ;
- Une présentation détaillée de défis