

=====

PROJET DE RENFORCEMENT DE CAPACITE STATISTIQUE

Financement Banque Mondiale

PRCS-BM

**ETUDE POUR LES REFORMES EN RESSOURCES
HUMAINES : PRATIQUES DE GESTION DES
RESSOURCES HUMAINES**

Termes de référence pour le recrutement d'un cabinet

=====

Juillet 2019

A- Contexte et justification

1. 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).
2. Plusieurs chantiers vont être conduits dans le cadre de la sous-composante 1.3 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.
3. Le présent marché vise à l'élaboration et à la diffusion de ces outils et méthodes, ainsi qu'à l'accompagnement du changement autour de ces thématiques et à la montée en compétence des futurs utilisateurs.

B- Résumé de description du projet, objectifs de développement et activités de la sous-composante

4. **La loi 2011-014 du 3 juin, 2011 et les décrets associés portent création des deux principales institutions en charge du système statistique national du Togo : le Conseil National de Statistique (CNS), et l'Institut National de Statistique et Economique (INSEED).** Alors que le CNS, l'institution principale, a été formellement créée et ses membres nommés, son fonctionnement n'est toujours pas effectif. Par conséquent, dans la pratique c'est l'INSEED, en charge du secrétariat du CNS, qui coordonne le système statistique national. Les défis rencontrés pour une production et dissémination de qualité des données statistiques se résume en 5 axes: i) la capacité et qualité des ressources humaines travaillant dans le domaine statistique ; ii) les conditions et l'environnement de travail ; iii) la production et dissémination des données statistiques ; iv) la durabilité du financement et ; v) la bonne gouvernance et les capacités de gestion.
5. **L'organisation institutionnelle du système statistique national (SSN) tel que prévu dans l'Acte Statistique de 2011 a besoin d'être renforcé.** Le projet vise à supporter le fonctionnement des organes du système, y compris le CNS et d'aider à l'élaboration et la gestion d'un contrat de performance entre l'INSEED et son ministère de tutelle, le Ministère du Plan. Ce plan inclura une feuille de route qui permettra de mettre en place un système de financement durable afin d'assurer la production et la dissémination de données statistiques de qualité.
6. **La politique et les pratiques de gestion des ressources humaines a besoin d'être mise à jour afin de mieux correspondre au rôle stratégique de l'INSEED au sein du SSN du Togo et de permettre d'attirer, de retenir et de motiver un personnel qualifié (autant dans les métiers techniques et/ou de management).** Il s'agira de développer et de mettre en œuvre une stratégie RH adaptée permettant de renforcer les capacités de

l'INSEED et d'améliorer son autonomie scientifique et de gestion. En introduisant des outils de gestion modernes par le biais de formation continue en management et de coaching, le projet vise à insuffler une culture leadership basée sur la performance. Cette approche se présente en deux volets : (a) conduire une revue complète des procédures internes de gestion de RH de l'organisation et couvrant l'ensemble du cycle de l'emploi afin de les aligner avec les besoins de l'organisation ; et (b) de développer un programme d'accompagnement au changement et de leadership.

7. **Un plan stratégique de gestion des emplois aligné avec le business plan quinquennal de l'INSEED.** Cette activité permettra à l'équipe de gestion de l'INSEED d'aligner les incitations financières et non-financières des agents avec les objectifs de l'organisation. Ceci permettra d'aborder deux défis majeurs auxquels l'INSEED est confrontée et qui sont liés : (a) assurer la qualité de la production et de la dissémination des produits statistiques en motivant ses agents ; et (b) augmenter l'efficacité des procédures de travail en abordant la question des agents sous-qualifiés ou sous-employés par l'institut

C- Objectifs de la mission

8. La prestation requise est composée de quatre composantes indissociables et indivisibles :
 - 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 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.
9. **Il sera attendu du consultant une capacité à accompagner les équipes de management du 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 des résultats des différentes analyses apportées durant la mission. Cette prestation devra être étroitement coordonnée avec d'autres prestations dans le cadre du projet.
10. **Enfin, il sera attendu du consultant dans la conception et le déploiement des livrables un programme de renforcement des capacités du personnel administratif en charge de ces questions au sein de l'INSEED.** Ceux-ci seront clairement identifiés 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, présentations, outils en version papier ou électronique, etc.).

D- Tâches à réaliser, livrables et résultats attendus

Les prestations s'étendront pour la durée du projet et s'effectueront selon un chronogramme régulièrement mis à jour.

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

Livrable 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 adaptées, efficace et permette une prise de décision efficace et transparente orientée vers les résultats et récompensant la performance.	
Livrables attendus	<ul style="list-style-type: none"> - Rapport d'Evaluation institutionnelle comprenant des recommandations pour l'amélioration de l'efficacité - Descriptifs des institutions/unités composant le SSN y compris leur rôle, responsabilités, mode de fonctionnement et de financement, niveau d'autorité, etc...

Livrable 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.	
Livrables attendus	<ul style="list-style-type: none"> - Document de plan stratégique pour le SSN - Propositions de contrat de performance entre le gouvernement et le CNS

Livrable A.3: Leadership et Communication	
Venir en appui aux membres du CNS dans pour le développement de compétences de leadership et de communication. Développer un canevas définissant la mission et les valeurs du SSN.	
Livrables attendus	<ul style="list-style-type: none"> - Programme de renforcement des capacités en communication et leadership - Déclaration de la Mission et des Valeurs

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

Livrable 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 définis 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 ses objectifs stratégiques.	
Livrables attendus	<ul style="list-style-type: none"> - Manuel de gestion des RH mis à jour incluant le cycle d'emploi - Renforcement des capacités des personnels visés

Livrable 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.

Livrables attendus	<ul style="list-style-type: none">- Méthode et cadre de gestion prévisionnelle des emplois sur 5 ans- Plan d'action RH, y compris organigramme mis à jour- Formation du personnel et des cadres dans l'utilisation des outils de gestion
---------------------------	--

Livrable 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

Livrables attendus	<ul style="list-style-type: none">- Programme de formation RH pour cadre- Information pour les cadres et les agents
---------------------------	--

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

Livrables attendus	<ul style="list-style-type: none">- Proposition d'une grille salariale adaptée- Manuel méthodologique comprenant, échantillons, gouvernance, système de révision, sources d'information etc.- Formation du personnel identifié à l'INSEED- Matériel d'information au management et personnel
---------------------------	---

Livrable 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	
Livrables attendus	<ul style="list-style-type: none"> - Manuel de financement par la performance - Evaluation du budget et sources de financement - Procédure de mise en œuvre - Manuel de formation des cadres et autres agents

Livrable 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.)	
Livrables attendus	<ul style="list-style-type: none"> - Cadre de compétences techniques et non technique pour l'INSEED - Cartographie des métiers - Définition des passerelles / évolution de carrières pour les métiers statistiques

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

Livrable 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.	
Livrables attendus	<ul style="list-style-type: none"> - Plan de communication stratégique

Livrable 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.	
Livrables attendus	<ul style="list-style-type: none"> - Formation aux techniques de changement

E- Déroulements attendus de la mission

15. Les produits ci-après sont à fournir par la firme et feront l'objet d'une restitution en présence des responsables techniques :
- a- 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 l'identification

des ressources nécessaires pour l'exécution, un plan et un dispositif de suivi-évaluation des activités ;

- b- Un chronogramme précis des activités à exécuter
- c- Une présentation détaillée de défis et manquement envisagés

16. Chaque phase de la mission fera objet de rapports séparés et la firme ne sera autorisée à passer à la phase suivante que quand le travail accompli lors de la phase antérieure est jugé satisfaisant.

F- Profil requis de la firme de consultants

17. L'équipe sera formée d'experts et spécialistes venant de discipline différentes et toutes pertinentes à l'accomplissement de la mission. Elle sera dirigée par un chef de mission qui répond au nom de la firme.

18. L'équipe sera constituée au minimum de :

1°. Un chef de mission, Gestionnaire/Management

Elle/Il dirige la mission tout au long de l'exécution des prestations ; il doit avoir le profil suivant :

- Titulaire d'un diplôme Bac + 5 en gestion des ressources humaines au moins avec une expérience progressive dans le management ou des disciplines connexes et pertinentes ;
- Avoir à son actif des réalisations en matière de gestion efficace du changement en vue d'obtenir des résultats ;
- Avoir une expérience avérée dans la gestion d'équipe d'experts pluridisciplinaire, d'excellentes capacités de motivation ;
- Avoir de très bonnes capacités de communication écrites et orale en français (l'usage de l'anglais est un atout supplémentaire) ;
- Excellentes compétences en coaching, leadership et capacité à dialoguer à un niveau ;
- Expérience dans les pays en développement.

2°. Un Expert en Statistiques,

Titulaire d'un Bac+5 (Ingénieur statisticien économiste) au moins avec une expérience progressive dans le domaine de la statistique dans plus de deux pays différents ;

- Avoir des compétences techniques reconnues dans le domaine de la statistique ;
- Avoir à son actif la démonstration de la gestion du changement dans le domaine de la statistique et/ou une expérience académique dans les domaines généraux ou spécialisés de la statistique ;
- Avoir de très bonnes capacités de communication écrites et orale français (l'usage de l'anglais est un atout supplémentaire) ;
- Expérience dans les pays en développement.

3°. Un Spécialiste en 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 5 ans en gestion du personnel/RH
- ;

- 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) ;

G- Méthode de Travail, durée de la mission

19. Des acteurs seront clairement identifiés afin de piloter, mener et suivre les chantiers durant toute la durée de la mission. Uniques interlocuteurs de l'autre partie, ils auront également en charge la mobilisation et l'animation des personnes ressources internes nécessaires à la réalisation des opérations.

La durée d'exécution de la mission est estimée à 40 hommes/jour.