

# **Consultant Individuel pour la réalisation d'une étude relative à l'analyse des effectifs de l'administration publique et l'élaboration d'un plan national de développement des compétences**

<b>Location :</b>	Lomé, Togo
<b>Application Deadline :</b>	17 juin 2017
<b>Type of Contract :</b>	Contrat Individuel (Consultant International)
<b>Languages Required :</b>	Français
<b>Duration of Initial Contract :</b>	quarante-cinq (45) jours calendaires en deux phases distinctes (voir TdR pour plus de précisions)
<b>Date du début de la mission</b>	26 juin 2017

## **Background**

---

La période de crise sociopolitique durant les années 1990 au Togo ont eu de graves répercussions sur les capacités de l'administration publique. Les conséquences de cette situation sont perceptibles à un triple niveau institutionnel, organisationnel et des ressources humaines. La faiblesse actuelle des capacités inhibe toutes les initiatives qui sont prises pour améliorer les méthodes et procédures de travail visant à augmenter les performances de l'administration togolaise. Elle constitue une entrave majeure au développement durable.

En effet, le diagnostic de la situation montre que l'administration publique se caractérise par l'insuffisance des effectifs et la faiblesse des compétences, le vieillissement des agents et l'inadéquation entre les profils des personnels et les emplois qu'ils occupent. A cela, s'ajoutent l'absence d'un document de vision globale de gestion des compétences au sein de l'administration publique et l'inexistence d'une planification stratégique des ressources humaines. Dans ces conditions, l'absence d'instruments de gestion prévisionnelle des emplois et des effectifs rend difficile une bonne planification des besoins en formation et entraîne une utilisation irrationnelle des ressources humaines. De plus, les actions de formation sont souvent mal programmées, exécutées sans coordination interne et mal adaptées aux besoins prioritaires en matière de renforcement des capacités et de développement des compétences.

Dans ce contexte, un programme de réforme de l'administration publique a été engagé par le Gouvernement pour renforcer les capacités de l'administration et dynamiser l'appareil administratif de l'État. C'est ainsi que les conclusions des audits stratégiques et organisationnels réalisés dans le cadre de ce programme confortent cette analyse. Il est constaté une mauvaise allocation des ressources où des cadres de conception se retrouvent aux tâches élémentaires d'exécution alors qu'au même moment, des agents de niveau inférieur occupent des postes de responsabilité.

Aujourd'hui, les statistiques disponibles révèlent que les agents âgés de moins de 30 ans représentent moins de 10 % et ceux âgés de 50 ans et plus, font un peu moins du tiers (12 942) du total des agents en activité. Dans les dix prochaines années, ces 12 942 agents seront admis à la retraite. Ceci en diminution de l'effectif total d'environ 45.000 agents.

Face à ce constat, il est impératif de mettre en place, un dispositif pertinent pour planifier l'acquisition des ressources humaines et des compétences alignées annuellement sur les besoins en personnel des ministères et autres institutions.

En effet, la restauration des capacités de l'administration publique togolaise s'impose comme un impératif majeur. Elle passe par la prise en compte de deux réalités importantes : (i) la faible capacité de l'École Nationale Administration (ENA) du Togo et des autres écoles et centres de formation professionnelle et technique à fournir toutes les compétences requises, et (ii) l'absence d'instruments et d'outils adéquats de développement des compétences.

Ce défi est au cœur du Programme de renforcement de capacités et de modernisation de l'État pour le développement durable du Togo, à travers la composante 4 : gouvernance administrative et locale, « visant le renforcement des capacités des services de l'État au niveau central et déconcentré. Il devrait, à terme, permettre de bâtir une administration solide, innovante et performante, animée par des femmes et des hommes de qualité ».

C'est dans ce contexte que les présents termes de référence sont élaborés en vue du recrutement d'un consultant international pour la réalisation de l'étude relative à l'analyse des effectifs de l'administration publique (composition, catégorisation par sexe et par âge, distribution spatiale et par secteur, etc.) et d'un plan national de développement des compétences de l'administration publique prenant en compte le genre.

## **Objectifs de la mission**

### **a. Objectif général**

L'étude envisagée est relative à l'analyse des effectifs de l'administration publique d'une part et, à l'élaboration d'un plan national de développement des compétences, d'autre part. Elle se présente comme une étude diagnostique des ressources humaines de l'administration publique et une recherche d'approche de solution au constat de déficit et de vieillissement marqué des effectifs de la fonction publique en vue d'améliorer la gestion et la planification des ressources humaines dans la fonction publique. Elle doit aboutir à des propositions susceptibles d'assurer la cohérence des profils existants et sortants des écoles et centres de formation et leur conformité aux emplois disponibles au sein des administrations et aux priorités du Gouvernement pour le pilotage des politiques de développement durable.

### **a. Objectifs spécifiques**

De façon spécifique, il s'agit pour le consultant ou la consultante de faire un diagnostic approfondi des effectifs de l'administration publique et de proposer un plan national de développement des compétences prenant en compte le genre.

L'analyse doit :

- indiquer les effectifs actuels des fonctionnaires par corps, par secteur, par sexe et par âge dans l'administration publique ;
- identifier les besoins organisationnels et individuels de développement des compétences adaptées aux besoins réels du pays;
- établir le niveau de priorité des situations problématiques dans l'administration ;

- identifier les écoles et établissements de formation adaptés aux domaines de développement des compétences ;
- rédiger le rapport de l'étude comportant le plan national de développement des compétences et prenant en compte les préoccupations des secteurs public et privé en lien avec la formation professionnelle et académique.

## **RÉSULTATS ATTENDUS**

1- Une étude analytique des effectifs de l'administration publique est disponible  
L'étude doit faire ressortir le diagnostic approfondi des effectifs de l'administration publique à travers :

- l'indication des effectifs actuels de fonctionnaires par corps, par secteur, par sexe et par âge dans l'administration publique ;
- la description et la précision des profils de métiers et d'emplois nécessaires pour une administration orientée sur le développement durable;
- l'identification des besoins organisationnels et individuels de développement des compétences adaptées aux besoins réels du pays;
- la hiérarchisation des situations problématiques à adresser pour assurer une gestion optimale des ressources humaines ;
- l'identification des écoles et établissements de formation adaptés aux domaines de développement des compétences ;
- L'identification des contraintes à la promotion des compétences féminines et les opportunités disponibles.

2- Un rapport de l'étude est disponible

3- Un plan national de développement des compétences sensible au genre et prenant en compte les préoccupations des secteurs public et privé en lien avec la formation professionnelle et académique, est disponible.

### **Elle consistera à :**

- faire une revue documentaire (consultation des documents et textes relatifs au programme de réforme et de modernisation de l'administration publique, les textes juridiques relatifs à la gestion du personnel de l'État) ;
- procéder à des rencontres et interviews sur la base de questionnaires avec des personnes ressources clés au sein de l'administration publique et auprès d'autres institutions ;
- Rédiger le rapport provisoire ;
- élaborer le plan national de développement des compétences sur la base du diagnostic et de la vision du pays en matière de développement des capacités;
- organiser l'atelier de validation de l'étude analytique et du plan national de développement ;
- rédiger et soumettre les deux documents validés (étude d'analyse et plan national de développement des compétences.

## **Profil du Consultant**

L'étude nécessite le recrutement d'un consultant international spécialisé dans les questions de management des organisations publiques, en gouvernance administrative, en gestion des ressources humaines, ou dans des domaines connexes. Il doit être titulaire d'un doctorat, DESS ou DEA.

- Avoir au moins 10 ans d'expériences professionnelles ;
- Avoir une bonne connaissance en administration publique ;
- Avoir une expérience avérée dans la réalisation d'études similaires dans des Etats francophones ;
- Avoir des facilités en communication et à travailler en équipe ;
- Etre apte à diriger une équipe de travail ;
- Une connaissance approfondie des pays francophones de la zone ouest africaine et notamment du Togo est un atout.

L'équipe mise à disposition par le ministère sera constituée des cadres disponibles ayant des formations et des connaissances dans les domaines indiqués.

## **Lieu et consistance de la mission**

La mission se déroulera au Togo.

Conformément aux objectifs spécifiques, la mission du consultant individuel (international), chef de mission consistera, avec l'appui de l'équipe du ministère à :

- indiquer les effectifs actuels des fonctionnaires par corps, par secteur, par sexe et par âge dans l'administration publique ;
- décrire et préciser les profils de métiers et emplois nécessaires pour une administration de développement ;
- identifier les besoins organisationnels et individuels de développement des compétences adaptées aux besoins réels du pays;
- Hiérarchiser les priorités de l'administration en matière de développement des compétences
- Identifier les besoins nouveaux concernant les écoles et établissements de formation et les filières de formation pertinentes en rapport avec les compétences recherchées d'ici à 2030 ;
- Rédiger le rapport diagnostique et élaborer le plan national de développement des compétences prenant en compte les préoccupations des secteurs public et privé.

**En outre, le consultant individuel devra assurer la répartition des tâches et la coordination du travail de l'équipe.**

## **Durée de la mission**

La mission va s'étendre sur une période de quarante-cinq (45) jours calendaires en deux phases distinctes, à compter de la date de signature du contrat avec le consultant.

## **Rapports**

Le rapport sera présenté en cinq (5) exemplaires.

Une version électronique des documents provisoires et définitifs sur CD Rom sera également fournie.

## Documents à consulter

Une documentation assez fournie relative à la présente étude sera mise à la disposition du consultant individuel et de l'équipe du ministère.

## Documents à inclure dans la soumission de la proposition

Les Consultant(e)s intéressé(e)s doivent présenter un dossier de candidature comprenant les éléments suivants:

### Une Proposition Technique

- Note explicative sur la compréhension des Termes de Référence et les raisons de la candidature;
- Brève présentation de l'approche méthodologique (assortie d'un chronogramme) et de l'organisation de la mission envisagée;
- CV incluant : L'expérience acquise dans des projets similaires et au moins 3 références.

Formulaire P11 dûment rempli et signé (téléchargeable à l'adresse : <http://www.tg.undp.org/content/togo/fr/home/operations/jobs.html>)

### Une Proposition Financière : Contrat/Prix forfaitaire

La proposition financière sera soumise sur la base de l'approche forfaitaire.

La proposition financière prévoit un montant forfaitaire et précise les modalités de paiement sur base de produits/delivrables précis et mesurables (qualitatifs et quantitatifs) même si les paiements seront effectués par tranches ou en une seule fois à l'achèvement total du contrat. Elle doit être libellée en **USD / XOF**.

Afin de faciliter la comparaison des offres financières par le service demandeur, il est demandé aux candidats au Contrat Individuel de fournir une ventilation de ce montant forfaitaire. Les consultants doivent indiquer/détailler dans leurs propositions financières, les honoraires, le nombre de jours de travail prévus, et tout autre frais nécessaire à l'exécution de la mission.

En cas de voyages non prévus dans les TDR, le paiement des coûts de voyage (y compris les billets d'avion, l'hébergement, et les dépenses des terminaux) doit être convenu entre le Bureau du PNUD et le consultant individuel avant le voyage et devra être remboursé.

Par ailleurs, les candidats voudront bien noter que les paiements ne pourront être effectués que sur la base des produits livrés, c'est à dire sur présentation du résultat des services spécifiés dans les TdR et après acceptation du responsable désigné par le PNUD.

Les candidats pourront être invités ou contactés par téléphone à la fin du processus d'évaluation technique. Aucune note ne sera donnée à cet entretien, mais il sera utilisé pour valider les points donnés au cours de l'évaluation technique et permettra de mesurer/évaluer la bonne connaissance du candidat de l'objet des TDR.

### Evaluation : analyse cumulative (Note Pondérée)

Le contrat sera attribué au/à la consultant(e) dont l'offre aura été évaluée et ayant reçu la note la plus élevée sur l'ensemble préétabli des critères pondérés technique et financier spécifiques à cette invitation.

La pondération retenue, pour l'évaluation des offres, est la suivante:

- Pourcentage de l'offre technique: 70%;
- Pourcentage de l'offre financière: 30%.

Seuls les candidats ayant obtenu un minimum des 49 points sur 70 seront pris en considération pour l'évaluation financière. Après vérification de l'adéquation entre les propositions financière et

technique, chaque offre financière recevra une note financière (Nf) calculée par comparaison avec la proposition financière la moins disante (Fm) de la manière suivante :  $Nf = 30 \times Fm / F$  (F étant le montant de la proposition financière évaluée).

Pour finir, les propositions seront classées en fonction de leurs notes technique (Nt) et financière (Nf) combinées, avec application des pondérations (70% pour la proposition technique ; 30% pour la proposition financière) pour aboutir à une note globale (NG = Nt+Nf).

Le marché sera attribué au consultant dont la soumission aura obtenu la note totale pondérée la plus élevée tout en tenant compte des principes généraux du PNUD (coût et efficacité). Le PNUD ne s'engage en aucun cas à choisir forcément le Consultant offrant le plus bas prix.

## **Principaux critères de sélection**

### **Eligibilité pour l'évaluation technique (Oui/Non)**

- Etre titulaire d'un doctorat, DESS ou DEA en management des organisations publiques, en gouvernance administrative, en gestion des ressources humaines ou dans des domaines connexes ;
- Avoir au moins 10 ans d'expériences professionnelles ;
- Avoir une bonne connaissance en administration publique.

### **Notation de l'offre technique (70 points)**

- Connaissance en administration publique (10 points) ;
- Expérience avérée comme chef de mission (20 points) ;
- Avoir une expérience avérée dans la réalisation d'études similaires dans des pays francophones (20 points) ;
- Niveau de compréhension par le Consultant de la mission/Cohérence de la proposition du consultant avec les TDR et planning de travail (20 points).

La Proposition doit être soumise par e-mail à l'adresse [procurement.tg@undp.org](mailto:procurement.tg@undp.org), ou déposée sous pli fermé au siège du PNUD (40, avenue des Nations Unies, à Lomé). La mention « **Consultant Individuel (International) pour la réalisation d'une étude relative à l'analyse des effectifs de l'administration publique et l'élaboration d'un plan national de développement des compétences** » devra figurer sur le pli déposé ou en objet de l'e-mail envoyé.

**TERMES DE REFERENCE POUR  
LA REALISATION D'UNE ETUDE RELATIVE A L'ANALYSE DES EFFECTIFS  
DE L'ADMISNITRATION PUBLIQUE ET L'ELABORATION D'UN PLAN  
NATIONAL DE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES.**

## **1. CONTEXTE ET JUSTIFICATION**

La période de crise sociopolitique durant les années 1990 au Togo ont eu de graves répercussions sur les capacités de l'administration publique. Les conséquences de cette situation sont perceptibles à un triple niveau institutionnel, organisationnel et des ressources humaines. La faiblesse actuelle des capacités inhibe toutes les initiatives qui sont prises pour améliorer les méthodes et procédures de travail visant à augmenter les performances de l'administration togolaise. Elle constitue une entrave majeure au développement durable.

En effet, le diagnostic de la situation montre que l'administration publique se caractérise par l'insuffisance des effectifs et la faiblesse des compétences, le vieillissement des agents et l'inadéquation entre les profils des personnels et les emplois qu'ils occupent. A cela, s'ajoutent l'absence d'un document de vision globale de gestion des compétences au sein de l'administration publique et l'inexistence d'une planification stratégique des ressources humaines. Dans ces conditions, l'absence d'instruments de gestion prévisionnelle des emplois et des effectifs rend difficile une bonne planification des besoins en formation et entraîne une utilisation irrationnelle des ressources humaines. De plus, les actions de formation sont souvent mal programmées, exécutées sans coordination interne et mal adaptées aux besoins prioritaires en matière de renforcement des capacités et de développement des compétences.

Dans ce contexte, un programme de réforme de l'administration publique a été engagé par le Gouvernement pour renforcer les capacités de l'administration et dynamiser l'appareil administratif de l'État. C'est ainsi que les conclusions des audits stratégiques et organisationnels réalisés dans le cadre de ce programme confortent cette analyse. Il est constaté une mauvaise allocation des ressources où des cadres de conception se retrouvent aux tâches élémentaires d'exécution alors qu'au même moment, des agents de niveau inférieur occupent des postes de responsabilité.

Aujourd'hui, les statistiques disponibles révèlent que les agents âgés de moins de 30 ans représentent moins de 10 % et ceux âgés de 50 ans et plus, font un peu moins du tiers (12 942) du total des agents en activité. Dans les dix prochaines années, ces 12 942 agents seront admis à la retraite. Ceci en diminution de l'effectif total d'environ 45.000 agents.

Face à ce constat, il est impératif de mettre en place, un dispositif pertinent pour planifier l'acquisition des ressources humaines et des compétences alignées annuellement sur les besoins en personnel des ministères et autres institutions.

En effet, la restauration des capacités de l'administration publique togolaise s'impose comme un impératif majeur. Elle passe par la prise en compte de deux réalités importantes : (i) la faible capacité de l'École Nationale Administration (ENA) du Togo et des autres écoles et centres de formation professionnelle et technique à

fournir toutes les compétences requises, et (ii) l'absence d'instruments et d'outils adéquats de développement des compétences.

Ce défi est au cœur du Programme de renforcement de capacités et de modernisation de l'État pour le développement durable du Togo, à travers la composante 4 : gouvernance administrative et locale, « visant le renforcement des capacités des services de l'État au niveau central et déconcentré. Il devrait, à terme, permettre de bâtir une administration solide, innovante et performante, animée par des femmes et des hommes de qualité ».

C'est dans ce contexte que les présents termes de référence sont élaborés en vue du recrutement d'un consultant international pour la réalisation de l'étude relative à l'analyse des effectifs de l'administration publique (composition, catégorisation par sexe et par âge, distribution spatiale et par secteur, etc.) et d'un plan national de développement des compétences de l'administration publique prenant en compte le genre.

## **2. OBJECTIFS DE L'ETUDE**

### **b. Objectif général**

L'étude envisagée est relative à l'analyse des effectifs de l'administration publique d'une part et, à l'élaboration d'un plan national de développement des compétences, d'autre part. Elle se présente comme une étude diagnostique des ressources humaines de l'administration publique et une recherche d'approche de solution au constat de déficit et de vieillissement marqué des effectifs de la fonction publique en vue d'améliorer la gestion et la planification des ressources humaines dans la fonction publique. Elle doit aboutir à des propositions susceptibles d'assurer la cohérence des profils existants et sortants des écoles et centres de formation et leur conformité aux emplois disponibles au sein des administrations et aux priorités du Gouvernement pour le pilotage des politiques de développement durable.

### **c. Objectifs spécifiques**

De façon spécifique, il s'agit pour le consultant ou la consultante de faire un diagnostic approfondi des effectifs de l'administration publique et de proposer un plan national de développement des compétences prenant en compte le genre.

L'analyse doit :

- indiquer les effectifs actuels des fonctionnaires par corps, par secteur, par sexe et par âge dans l'administration publique ;
- identifier les besoins organisationnels et individuels de développement des compétences adaptées aux besoins réels du pays;
- établir le niveau de priorité des situations problématiques dans l'administration ;

- identifier les écoles et établissements de formation adaptés aux domaines de développement des compétences ;
- rédiger le rapport de l'étude comportant le plan national de développement des compétences et prenant en compte les préoccupations des secteurs public et privé en lien avec la formation professionnelle et académique.

### **3. RESULTATS ATTENDUS**

4- Une étude analytique des effectifs de l'administration publique est disponible

L'étude doit faire ressortir le diagnostic approfondi des effectifs de l'administration publique à travers :

- l'indication des effectifs actuels de fonctionnaires par corps, par secteur, par sexe et par âge dans l'administration publique ;
- la description et la précision des profils de métiers et d'emplois nécessaires pour une administration orientée sur le développement durable;
- l'identification des besoins organisationnels et individuels de développement des compétences adaptées aux besoins réels du pays;
- la hiérarchisation des situations problématiques à adresser pour assurer une gestion optimale des ressources humaines ;
- l'identification des écoles et établissements de formation adaptés aux domaines de développement des compétences ;
- L'identification des contraintes à la promotion des compétences féminines et les opportunités disponibles.

5- Un rapport de l'étude est disponible

6- Un plan national de développement des compétences sensible au genre et prenant en compte les préoccupations des secteurs public et privé en lien avec la formation professionnelle et académique, est disponible.

### **4. METHODOLOGIE**

La mission sera exécutée par un consultant international, chef de mission, et une équipe de trois membres constitués des cadres de l'administration à mettre à disposition par le ministère chargée de la fonction publique pour la période de l'étude.

Démarche méthodologique. Le processus sera conduit dans une approche participative et prendra en compte l'administration aux niveaux central et local.

**Elle consistera à :**

- faire une revue documentaire (consultation des documents et textes relatifs au programme de réforme et de modernisation de l'administration publique, les textes juridiques relatifs à la gestion du personnel de l'État) ;
- procéder à des rencontres et interviews sur la base de questionnaires avec des personnes ressources clés au sein de l'administration publique et auprès d'autres institutions ;
- Rédiger le rapport provisoire ;
- élaborer le plan national de développement des compétences sur la base du diagnostic et de la vision du pays en matière de développement des capacités
- organiser l'atelier de validation de l'étude analytique et du plan national de développement ;
- rédiger et soumettre les deux documents validés (étude d'analyse et plan national de développement des compétences ;

**5. PROFIL DU CONSULTANT INTERNATIONAL**

L'étude nécessite le recrutement d'un consultant international spécialisé dans les questions de management des organisations publiques, en gouvernance administrative, en gestion des ressources humaines, ou dans des domaines connexes. Il doit être titulaire d'un doctorat, DESS ou DEA.

- Avoir au moins **10** ans d'expériences professionnelles ;
- Avoir une bonne connaissance **en** administration publique ;
- Avoir une expérience avérée dans la réalisation d'études similaires dans des Etats francophones ;
- Avoir des facilités en communication et à travailler en équipe ;
- Etre apte à diriger une équipe de travail ;

- Une connaissance approfondie des pays francophones de la zone ouest africaine et notamment du Togo est un atout.

L'équipe mise à disposition par le ministère sera constituée des cadres disponibles ayant des formations et des connaissances dans les domaines indiqués ci-dessus et ayant une expérience professionnelle minimum de 5 ans .

## **6. Lieu et consistance de la mission**

La mission se déroulera au Togo.

Conformément aux objectifs spécifiques, la mission du consultant **international**, chef de mission consistera, **avec l'appui de l'équipe du ministère** à :

- indiquer les effectifs actuels des fonctionnaires par corps, par secteur, par sexe et par âge dans l'administration publique ;
- décrire et préciser les profils de métiers et emplois nécessaires pour une administration de développement ;
- identifier les besoins organisationnels et individuels de développement des compétences adaptées aux besoins réels du pays;
- Hiérarchiser les priorités de l'administration en matière de développement des compétences
- Identifier les besoins nouveaux concernant les écoles et établissements de formation et les filières de formation pertinentes en rapport avec les compétences recherchées d'ici à 2030 ;
- Rédiger le rapport diagnostique et élaborer le plan national de développement des compétences prenant en compte les préoccupations des secteurs public et privé.

**En outre, le consultant international devra assurer la répartition des tâches et la coordination du travail de l'équipe ;**

## **7. DUREE de la mission**

La mission va s'étendre sur une période de quarante-cinq (45) jours calendaires en deux phases distinctes, à compter de la date de signature du contrat avec le consultant.

## **8. RAPPORTS**

Le rapport sera présenté en cinq (5) exemplaires.

Une version électronique des documents provisoires et définitifs sur CD Rom sera également fournie.

## **9. DOCUMENTS A CONSULTER**

Une documentation assez fournie relative à la présente étude sera mise à la disposition du consultant international et de l'équipe du ministère.