

TERMES DE REFERENCE

RECRUTEMENT D'UN(E) CONSULTANT(E) INTERNATIONAL(E) ELABORATION D'UNE STRATEGIE NATIONALE DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES DE L'ETAT, BASEE SUR LE MERITE.

1. CONTEXTE ET JUSTIFICATION

Le Togo est un pays de l'Afrique de l'Ouest qui a une superficie de 56 785 km² et se présente sous la forme d'un rectangle d'une longueur de 600 km et d'une largeur variant entre 50 et 150 km. Il est limité par le Bénin à l'Est, le Ghana à l'Ouest, le Burkina Faso au Nord et s'ouvre au Sud sur le Golfe de Guinée par un littoral de 50 km. La capitale du Togo est Lomé. Dans l'ensemble, le Togo jouit d'un climat intertropical du type guinéen dans le Sud et soudanien dans le Nord.

Le recensement de la population togolaise en 2010 a permis, avec un taux de croissance démographique annuelle de 2,8%, d'estimer à 7,13 millions en 2015 (INSEED) le nombre d'habitants. La population est constituée en majorité de femmes (51,4%) et de jeunes de moins de 25 ans (60%) de la population totale.

L'incidence de la pauvreté (et de l'extrême pauvreté) demeure élevée respectivement de l'ordre de 58,7% (et 30,4%) en 2011 (QUIBB 2011). Le taux de pauvreté reste élevé (55,1% en 2015) et inégalement réparti (jusqu'à 80 à 90% dans la région des Savanes). En effet, le Togo est un pays à faible revenu avec un PIB de 588 \$/habitant. Le taux de croissance en 2016 est de 5,0%.

Au plan administratif, l'organisation et le fonctionnement des services de l'Etat sont inspirés du modèle français. L'administration publique est très centralisée avec une concentration de la plupart des services au niveau de la capitale. Ce qui a pour conséquence, des lourdeurs administratives et des dysfonctionnements du système administratif.

Le diagnostic, à la suite de la crise sociopolitique qu'a connue le Togo durant les années 1990, a montré qu'au niveau de l'organisation et du fonctionnement de l'appareil administratif de l'Etat, il n'y a pas de définition claire entre les missions et les structures, les postes de travail et les

tâches. S'agissant de la gestion des ressources humaines, elle a été pendant longtemps orientée fortement vers l'application du dispositif statutaire et du suivi du personnel. L'administration publique éprouve des difficultés à s'adapter à l'évolution des besoins des citoyens-usagers. Certains départements ministériels sont caractérisés par l'insuffisance des effectifs et d'autres par la faiblesse des compétences et l'inadéquation entre les profils des personnels et les emplois qu'ils occupent. De plus, les actions de formation ne tiennent pas souvent compte des besoins organisationnels et sont exécutées sans véritable coordination. Ces faiblesses, s'expliquent en partie, par l'absence d'un document de vision globale de gestion des compétences au sein de l'administration publique. A cela s'ajoute l'inexistence d'une planification stratégique des ressources humaines qui intègre la planification des orientations du Gouvernement en matière de développement durable. Cette absence de mécanismes et d'outils de régulations des ressources humaines rendent difficile la gestion des emplois, l'analyse des postes, gestion du potentiel, la dynamisation et la motivation du personnel.

Face à ce constat, un programme de réforme et de modernisation de l'administration publique a été mis en place en 2008 par le Gouvernement pour renforcer les capacités de l'administration et dynamiser l'appareil administratif de l'État. A la suite de ce programme et en vue de consolider les acquis et bâtir une administration solide, innovante et performante, animée par des femmes et des hommes de qualité, le Programme national de renforcement de capacités et de modernisation de l'État pour le développement durable du Togo a été initié.

Dans ce contexte et suite aux conclusions du séminaire gouvernemental tenu en mai 2017, sur le thème : « **Transformer la gouvernance et l'administration publique au Togo pour la mise en œuvre de l'Agenda 2030 pour le développement durable** », les présents termes de référence sur le recrutement d'un consultant international pour l'élaboration d'une stratégie nationale de gestion des ressources humaines de l'Etat ont été élaborés pour répondre aux préoccupations relatives à la gestion des ressources humaines de l'Etat.

OBJECTIFS DE L'ETUDE

a. Objectif général

L'objectif est de réaliser une étude qui permet de doter le gouvernement d'une stratégie nationale en matière de gestion des ressources humaines pour l'atteinte des ODD.

b. Objectifs spécifiques

De façon spécifique, il s'agit pour le consultant ou la consultante de faire un diagnostic approfondi de la gestion des ressources humaines de l'Etat et de proposer une stratégie nationale de gestion des ressources humaines de l'Etat basée sur le mérite et la compétence professionnelle des agents.

L'analyse doit :

- faire l'analyse exhaustive de l'environnement des ressources humaines dans l'administration togolaise ;
- identifier, examiner et évaluer les besoins réels en ressources humaines des ministères et institutions ;
- définir une approche basée sur le mérite et la compétence professionnelle des agents sans les contraintes d'une Fonction Publique de carrière ;
- élaborer une stratégie nationale de gestion des ressources humaines de l'Etat et un plan de mise en œuvre sur une période de cinq (5) ans ;
- proposer un mécanisme de suivi et de coordination de la gestion des ressources au sein des ministères et institutions ;
- rédiger le rapport de l'étude comportant la stratégie nationale de gestion des ressources humaines de l'Etat.

RESULTATS ATTENDUS

- 1- Une stratégie nationale de gestion des ressources humaines sur cinq (5) ans est disponible.
- 2- Un rapport d'étude est disponible

METHODOLOGIE

La mission sera exécutée par un consultant international, et une équipe de trois membres constituée des cadres de l'administration à mettre à disposition par le ministère chargé 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 déconcentré.

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 la stratégie nationale de gestion des ressources humaines (acquisition, développement, conservation) sur la base du

diagnostic et de la vision du pays en matière de développement des capacités ;

- organiser l'atelier de validation de la stratégie ;
- rédiger et soumettre les deux documents validés (étude diagnostique et stratégie nationale de gestion des ressources humaines);

2. PROFIL DU CONSULTANT INTERNATIONAL

L'étude nécessite le recrutement d'un(e) consultant(e) international(e) spécialisé dans les questions de Gestion des ressources humaines, management des organisations publiques, ou dans des domaines connexes.

Etre titulaire d'un doctorat, DESS, DEA ou d'un diplôme équivalent.

- Avoir au moins **10** ans d'expériences professionnelles ;
- Avoir une bonne connaissance en administration publique et en Gestion des Ressources Humaines (GRH)
- 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.

Lieu et consistance de la mission

La mission se déroulera au Togo.

Conformément aux objectifs spécifiques, la mission du/de consultant(e) international(e) consistera à :

- hiérarchiser les besoins prioritaires en matière de gestion des ressources humaines ;
- proposer une meilleure stratégie de recrutement, de formation et de redéploiement du personnel (acquisition, conservation et développement des ressources humaines dans la Fonction Publique togolaise) ;
- promouvoir dans l'étude une approche basée sur le mérite et la compétence professionnelle des agents ;
- proposer des pistes d'une bonne gestion des statistiques des ressources humaines ;
- proposer des outils et mécanismes adéquats de gestion prévisionnelle des ressources humaines ;
- rédiger le rapport diagnostique et élaborer la stratégie nationale de gestion des ressources humaines de l'Etat.

3. DUREE de la mission

La mission va s'étendre sur une période de trente (30) jours calendaires en deux phases distinctes, à compter de la date de signature du contrat avec le consultant.

4. RAPPORTS

Le rapport sera présenté en cinq (5) exemplaires.

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

5. 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 (Plan national de développement des compétences, Répertoire des corps et

métiers de la fonction publique, schéma directeur de la formation permanente des agents de l'Etat, etc.).