



Recrutement de Consultants ou bureau d'étude pour la réalisation de l'audit institutionnel et organisationnel du Centre de la Construction et du Logement (CCL)

Location :	Lomé, TOGO
Application Deadline :	24 octobre 2018
Type of Contract :	Individuel
Languages Required :	Français
Duration of Initial Contract :	Trois mois calendaires
Starting date	Novembre 2018

Toute demande de clarification doit être adressée par courrier électronique à l'adresse e-mail clarification.tg@undp.org. Le PNUD Togo enverra une copie écrite de la réponse à tous les candidat(e)s qui ont manifesté leur intérêt à cet avis d'appel à candidature sans mentionner la source de la requête. Le PNUD s'engage à atteindre la diversité de la population active en termes de sexe, de nationalité et de culture. Les individus issus de groupes minoritaires, les groupes autochtones et les personnes handicapées sont également encouragés à postuler. Toutes les demandes seront traitées avec la plus stricte confidentialité.

Background

1. Contexte de réalisation de l'audit

L'une des institutions de mise en œuvre de la politique urbaine du troisième plan quinquennal (1976-1980) était le Centre de la construction et du logement (CCL). Il a été créé par décret 11067-258 du 29 décembre 1967 dans le cadre d'un accord d'assistance technique entre le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) et le Togo.

Le Centre a été rendu opérationnel à partir de 1970 et a pour mission, conformément au décret de création, de favoriser le développement de l'économie locale en matière de construction et de veiller à la mise en valeur des matériaux locaux et à leur bon emploi, notamment en diffusant des procédés et méthodes de construction, tout en aidant à la formation et au perfectionnement de la main d'œuvre nécessaire à l'application des techniques vulgarisables. A ce titre, il est chargé de mettre au point les matériaux de construction à coût réduit à partir des ressources locales, des procédés et des méthodes de construction permettant d'améliorer les techniques traditionnelles existantes.

Dans le cadre de sa mission, le CCL a joué, à la fin des années 80, un rôle pilote en tant que Centre sous-régional de recherches sur les matériaux de construction (CEREM) du Bénin, du Burkina-Faso, de la Guinée Conakry, du Sénégal et du Togo. Il a (i) mis au point des matériaux de qualité et à prix compétitifs actuellement produits et brevetés ; (ii) produit des albums de plans de logements en matériaux locaux améliorés et disponibles pour le public ; (iii) formé suffisamment d'ouvriers spécialisés dans la construction à partir de ses matériaux et techniques, (iv) entrepris et expérimenté, avec l'appui du Laboratoire des agroressources de l'Université de Lomé, des recherches.

Mais, en dépit de son ancienneté, de son historique et de ses activités, le Centre peine à bien faire connaître ses produits et à vaincre la méconnaissance des matériaux traditionnels améliorés. Il n'a pas pu suffisamment diffuser ses expériences pour créer des effets d'échelle. Par manque de vulgarisation, il n'arrive pas encore à imposer ses produits au marché. La population continue en effet de croire à la « supériorité » du parpaing ciment sur la brique en terre stabilisée (TERSTA) ou bloc de terre comprimé (BTC) produit par le Centre, de la chaux importée sur celle produite par le Centre. Cette situation, préjudiciable au Centre vient, à priori, d'un déficit de communication sur les bienfaits des matériaux locaux. De plus, le statut actuel du CCL ne lui permet pas de faire recours au financement extérieur ; ce qui limite ses moyens financiers qui sont actuellement constitués de la subvention annuelle de l'Etat, des produits des prestations de service et des ventes de matériaux.

2. Justification

Les documents de planification du secteur de l'habitat et du développement urbain, à savoir la Stratégie nationale de logement (SNL) adoptée en juin 2009 et la Politique nationale de l'habitat et du développement (PNH DU) validée en 2014 ont reconnu la nécessité de produire et de promouvoir les matériaux locaux de construction à partir des ressources locales disponibles. L'objectif consiste à appuyer fortement les actions de promotion des matériaux et techniques du CCL par le biais de trois actions prioritaires, (i) appropriation des résultats de recherche du CCL par les acteurs du sous-secteur du logement, (ii) vulgarisation des produits de recherche et (iii) renforcement des structures du CCL.

Les actions envisagées s'inscrivent dans le processus de réforme de la gouvernance institutionnelle et administrative engagée par le gouvernement à travers le Plan national de développement (PND) qui, à terme, doit rendre les services publics plus efficaces.

L'aboutissement de la dynamisation envisagée pour le CCL nécessite une restructuration totale de son organisation qui ne peut se fonder que sur les résultats d'un audit institutionnel et organisationnel. C'est dans cette logique que le ministère de l'urbanisme, de l'habitat et du cadre de vie (MUHCV), à travers l'appui technique et financier du bureau pays du PNUD, se propose de recruter un consultant disposant des compétences et de l'expérience requise en la matière pour une étude sur la meilleure organisation du CCL et les compétences requises de son personnel.

3. Enjeux/questions à résoudre

A l'origine, le CCL a pour mission de favoriser le développement de l'économie locale en matière de construction. Cependant, les évolutions dans le domaine ont rendu nécessaire une mise en cohérence avec les nouvelles normes et exigences de performance et de compétitivité en matière de création d'emploi et de richesse dans le contexte de l'axe 3 du PND. Par ailleurs, dans une perspective de durabilité et d'une plus grande appropriation des matériaux locaux par la population, le CCL cherche à redéfinir son identité dans le but d'assurer une plus grande cohérence avec sa mission ainsi que les nouveaux enjeux nationaux que sont la forte demande en logements décents et à coût abordable face à la croissance démographique. D'autres questionnements se posent au niveau institutionnel et organisationnel.

Au niveau institutionnel il est important d'identifier les enjeux et défis pour le CCL et de clarifier son positionnement vis-à-vis des enjeux nationaux.

Au niveau organisationnel il sera question de définir un organigramme, le personnel permanent et temporaire adéquat pour le CCL ; le système de communication ; la cohérence entre les activités et les missions du CCL. Il faudra aussi identifier les partenaires financier et technique, les intérêts communs à dégager entre le CCL et ses partenaires, les alliances à établir avec le secteur privé et les Organisations de la société Civile.

1. Objectifs de la mission

L'objectif général de la mission est la réalisation d'un audit institutionnel et organisationnel en vue de clarifier les attributions, rôles et responsabilités du CCL et identifier les ressources humaines, les moyens matériels et financiers nécessaires pour son bon fonctionnement.

Spécifiquement, il s'agit de :

- a) faire un état des lieux et une analyse de l'organisation et du fonctionnement actuel du CCL ;
- b) inventorier les ressources humaines, matérielles et financières disponibles ;
- c) élaborer un nouvel organigramme du Centre sur la base de l'analyse, des textes légaux pertinents y compris le décret fixant les attributions du ministre et portant organisation et fonctionnement du MUHCV ainsi que les meilleures pratiques internationales ;
- d) identifier les ressources humaines, matérielles et financières nécessaires pour l'accomplissement des missions du CCL ;
- e) élaborer un plan d'action réaliste pour la mise en œuvre des recommandations proposées.

Duties and Responsibilities

Résultats attendus de la mission

Au terme de la mission, les résultats attendus sont :

- a) une analyse critique du mode de fonctionnement organisationnel et intentionnel du CCL est faite et disponible ;
- b) une définition des priorités de changement institutionnel et organisationnel du CCL est dégagée ;
- c) sur le plan institutionnel, le CCL a précisé sa vision, sa mission, sa stratégie et dispose d'une identité partagée par l'ensemble de la population ;
- d) sur le plan organisationnel, le CCL a mis en place un modèle organisationnel performant et innovant et a identifié les ressources humaines, matérielles et financières nécessaires pour l'accomplissement de ses missions ;
- e) des procédures internes de fonctionnement sont redéfinies.

2. Contribution de l'audit aux objectifs du Plan national de développement

L'analyse comparative a montré que les produits du CCL sont de qualité et à des prix compétitifs. Ce qui devrait en principe favoriser la construction de logements à coût abordable. Mais tel n'est pas le cas au regard des insuffisances relevées plus haut.

Le PND sur la période 2018-2022 a pour objectif global de transformer structurellement l'économie, pour une croissance forte, durable, résiliente, inclusive, créatrice d'emplois décents et induisant l'amélioration du bien-être social. Cette transformation structurelle qui permettra, selon les prévisions, d'atteindre une croissance du produit intérieur brut (PIB) de 7,6% à l'horizon 2022 se fera à travers trois (3) axes stratégiques, à savoir (i) axe stratégique 1 : mettre en place un hub logistique d'excellence et un centre d'affaires de premier ordre dans la sous-région ; (ii) axe stratégique 2 développer des pôles de transformation agricole, manufacturiers et d'industries extractives et (iii) axe stratégique 3 consolider le développement social et renforcer les mécanismes d'inclusion.

L'axe 3 préconise, à travers l'effet 10, de promouvoir, avec l'appui du secteur privé, la construction d'au moins 20.000 logements, répartis sur l'ensemble du territoire togolais, à l'horizon 2022.

Pour ce faire, la restructuration envisagée du CCL contribuera à cet objectif grâce à :

- la mise en place d'un mécanisme de normalisation des matériaux locaux ;
- la facilitation de la production des matériaux locaux ;
- l'appui à l'information et à la sensibilisation sur les matériaux locaux ;
- l'appui à la formation des artisans.

Mission du Consultant

Les principales tâches du consultant consistent à :

- établir un état des lieux du CCL au niveau institutionnel et organisationnel y compris des ressources humaines en : (i) analysant la pertinence, l'efficacité et l'efficience des missions du CCL ; (ii) analysant l'organigramme du CCL et sa conformité aux missions dévolues et son efficience ; (iii) dressant un bilan global des compétences des équipes en place ; (iv) examinant la procédure actuelle de recrutement ; (v) examinant les grilles de rémunérations par comparaison avec d'autres organisations ; (vi) évaluant l'adaptation de la formation professionnelle aux besoins ;
- proposer un projet de restructuration qui reflète la vision et les objectifs du CCL en : (i) clarifiant les missions ; (ii) proposant une nouvelle organisation ; (iii) évaluant le coût de la restructuration ; (iv) élaborant les termes de références par poste ; (v) proposant des évolutions du statut du personnel ; - proposer un calendrier de mise en œuvre.

Obligations et Livrables

Le consultant travaillera en étroite collaboration avec le ministère en charge de l'urbanisme, de l'habitat et du cadre de vie. Il sera chargé de produire et de livrer au MUHCV les documents ci-après aussi bien sur papier [une (1) seule copie] que sur fichier numérique :

La mission du consultant doit aboutir aux livrables ci-après :

- Un rapport préliminaire à fournir deux semaines après le début de la mission détaillant la méthodologie ainsi que les premières observations sur l'organisation ;
- Un projet de rapport final décrivant l'état des lieux du CCL en termes opérationnel, ressources et procédures ainsi que les premières recommandations.
- Un rapport final regroupant l'état des lieux accompagné de propositions de recommandations afin d'améliorer la performance du CCL. Il intégrera les corrections éventuelles.
- Rapport de mission.

Le rapport préliminaire fera l'objet de discussion avec la commission de supervision, le projet de rapport final sera examiné par la commission de supervision et le rapport final sera validé au cours d'un atelier regroupant la commission de supervision et d'autres acteurs.

Dans le cas des projets de rapport d'étape, la commission de supervision dispose de quinze (15) jours pour formuler ses remarques, observations et recommandations qui permettront au Consultant, chef de Mission,

d'établir, dans la quinzaine d'après, la version définitive à fournir sur les mêmes supports que la version provisoire.

Méthodologie

La responsabilité globale de la réalisation de l'audit incombe à un Consultant, chef de mission, (Bureau d'études ou Consultant indépendant) qui appuiera avec son équipe, la commission de supervision dans le cadre du processus.

Le Consultant proposera au démarrage de la mission, une méthodologie et un calendrier de travail qui seront validés par la commission de supervision. La conduite de l'étude doit se réaliser suivant une approche participative qui associe tous les acteurs de la construction.

Competencies

Valeurs intrinsèques :

- Démontrer son intégrité en se conformant aux valeurs et aux normes morales de l'ONU ;
- S'inscrire dans la vision, la mission, et favoriser la réalisation des objectifs stratégiques du PNUD ;
- Démontrer sa capacité à exercer dans un environnement multiculturel sans discrimination de genre, de religion, de race, de nationalité et de sensibilité ;
- Démontrer la rigueur dans le travail, une grande disponibilité, une aptitude à travailler en équipe et un esprit d'initiative élevé ;
- Disposer d'un bon sens de l'analyse, d'objectivité, d'intégrité, de rigueur, de bonne moralité, de dynamisme, de capacité relationnelle et de sens du contact humain ;

Professionalisme :

- Aptitude à faire des analyses, à en tirer des conclusions pertinentes et à faire des propositions constructives ; capacité à rédiger des rapports de qualité en français.

Leadership :

- Aptitude à travailler au sein d'une équipe pluridisciplinaire de haut niveau et à insuffler une dynamique de changement.

Planification et organisation :

- Faire preuve d'une aptitude à planifier et à organiser son propre travail.

Communication :

- Etre capable d'écrire de façon claire et concise et de bien s'exprimer oralement.

Travail en groupe :

Aptitude à interagir, à établir et à maintenir les relations de façon effective aussi bien avec les collègues, le supérieur hiérarchique qu'avec des personnes ayant des cultures différentes, d'autres partenaires nationaux et internationaux.

Compétences fonctionnelles :

- Avoir des qualités en termes d'analyse et de synthèse et de très bonne capacité rédactionnelle et de communication ;
- Avoir une bonne maîtrise de l'outil informatique (Word, Excel, Power point, Outlook);
- Etre capable de travailler sous pression.

Required Skills and Experience

Le consultant peut être un groupe d'experts ou un bureau d'étude et doit avoir les qualifications suivantes :

Compte tenu de l'importance des tâches définies ci-dessus, les profils des différentes catégories d'experts devant intervenir dans le processus de réalisation de l'audit sont les suivants :

Consultant, chef de mission

Il doit répondre au profil ci-après :

- être titulaire au moins d'un diplôme BAC+5 en sciences juridiques, en économie, en architecture, en génie civil, en gestion, en sciences sociales ou tout autre diplôme équivalent avec une grande expérience en matière de gestion de programme et/ou audit organisationnel/institutionnel, en restructuration institutionnelle ou en montage d'institutions ou tout autre domaine équivalent jugé pertinent par rapport au sujet de la mission ;
- disposer d'une expérience confirmée (environ 5 ans) dans le management au sein d'organisations multiculturelles et/ou entreprises privées spécialisées dans les réformes institutionnelles d'administration publiques ou parapubliques ;
- avoir une parfaite expérience dans la mise en œuvre des projets de réorganisation ou restructuration publiques, renforcement des capacités de gestion au niveau management et ressources humaines ;
- avoir, en dehors des capacités d'analyse accélérée, une bonne facilité de dialogue et de concertation, une grande habileté de synthèse ainsi qu'une parfaite maîtrise du français ;
- maîtriser l'informatique et surtout les logiciels Word, Excel et PowerPoint sous Windows et l'internet.

Les autres membres de l'équipe des Consultant sont :

Un expert en gestion des ressources humaines :

- Expert ayant un niveau BAC+5 en gestion des Ressources humaines, en sociologie, en administration générale ou tout autre diplôme équivalent, justifiant d'au moins trois (3) ans d'expérience pratique en gestion de programme et/ou audit organisationnel/institutionnel, en restructuration institutionnelle ou en montage d'institutions

Un expert en économie :

- De niveau BAC+5 en économie, en économie de développement, en agroéconomie ou tout autre diplôme équivalent, disposant d'au moins trois (3) ans d'expérience en gestion de programme et/ou audit organisationnel/institutionnel, en restructuration institutionnelle ou en montage d'institutions.

Durée de la mission :

La mission se déroulera au Togo, principalement à Lomé avec des possibilités de déplacements à l'intérieur du pays.

Le temps imparti pour tout le processus est de **trois (3) mois calendaires** à compter de la date de signature du contrat.

La prestation est considérée comme achevée à la validation par la commission de supervision et les acteurs des livrables de la mission.

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 : les compétences requises et l'expérience acquise dans des projets similaires et au moins 3 références ;
- P11 dûment rempli et signé (téléchargeable à l'adresse : http://www.tg.undp.org/content/dam/togo/docs/P11_Personal_history_form.doc).

Une Proposition Financière :

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 dollars ou en francs CFA.

Afin de faciliter la comparaison des offres financières par le service demandeur, les candidats devront fournir une ventilation de ce montant forfaitaire. Les consultants doivent indiquer/détailler dans leurs propositions financières les coûts des billets d'avions aller-retour, le cas échéant, (if applicable), les honoraires, les frais de séjour et le nombre de jours de travail prévus. Le PNUD n'accepte pas les coûts de voyage qui excèdent ceux du billet en classe économique. Si un consultant désire voyager en classe supérieure, il devra le faire sur ses ressources propres.

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.

Pondération : 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 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).

L'Offre sera adjugée à l'égard de la soumission ayant 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)

Education et expérience

- L'équipe doit comprendre au minimum **trois (3) experts** :

- **chef de mission** de niveau BAC+5 en sciences juridiques, en économie, en architecture, en génie civil, en gestion, en sciences sociales ou tout autre diplôme équivalent avec une grande expérience d'au moins cinq (5) ans en matière de gestion de programme et/ou audit organisationnel/institutionnel, en restructuration institutionnelle ou en montage d'institutions ou tout autre domaine équivalent jugé pertinent par rapport au sujet de la mission ;
- **Un expert en gestion des ressources humaines** de niveau BAC+5 en gestion des Ressources humaines, en sociologie, en administration générale ou tout autre diplôme équivalent, justifiant d'au moins trois (3) ans d'expérience pratique en gestion de programme et/ou audit organisationnel/institutionnel, en restructuration institutionnelle ou en montage d'institutions ;
- **Un expert en économie** de niveau BAC+5 en économie, en économie de développement, en agroéconomie ou tout autre diplôme équivalent, disposant d'au moins trois (3) ans d'expérience en gestion de programme et/ou audit organisationnel/institutionnel, en restructuration institutionnelle ou en montage d'institutions.

Langue :

- Une excellente connaissance du français.

Notation de l'offre technique (70 points)

- Bonne expérience dans la mise en œuvre des projets de réorganisation ou restructuration publiques, renforcement des capacités de gestion au niveau management et ressources humaines (15);
- avoir, en dehors des capacités d'analyse accélérée, une bonne facilité de dialogue et de concertation, une grande habileté de synthèse ainsi qu'une parfaite maîtrise du français (10);
- Bonne connaissance du contexte de la construction et du logement au Togo (15 pts)
- Compréhension des TDR et cohérence de l'approche méthodologique (dont chronogramme) et de l'organisation de la mission proposées (30 pts).

La Proposition doit être soumise par e-mail à l'adresse procurement.tg@undp.org, ou déposée sous pli fermé au siège du PNUD (40, avenue des Nations Unies, à Lomé) avec la mention sur le pli déposé ou en objet de l'e-mail envoyé « **Consultant pour la réalisation de l'audit institutionnel et organisationnel du Centre de la Construction et du Logement (CCL)** » au plus tard le **24 octobre 2018**.