Ministère du développement à la base,
de la Jeunesse et de l'Emploi des Jeunes

Agence Nationale d'Appui au Développement à la Base

Don IDA : D1740
Développement inclusif et solidaire

AUDIT INSTITUTIONNEL ET ORGANISATIONNEL DE L'AGENCE NATIONALE D'APPUI AU DEVELOPPEMENT A LA BASE (ANADEB)

TERMES DE REFERENCE

Juin 2022

Agbalépédogan, rue 48 Maison 426, Villa Malou 01 B.P.: 2098 Lomé-Togo
Tél.00228 93 86 93 73 /22 25 57 11 site web : www.anadeb.org
Email : anadeb@anadeb.org

Table des matières

Page

1. Contexte 1

2. Objectifs de l'action de recrutement ..... **Erreur ! Signet non défini.**

3. Objectifs de la mission 3

3.1 Objectif principal 3

3.2 Objectifs spécifiques 3

4. Résultats attendus 3

5. Liste des tâches à réaliser 4

5.1 Planification et Gestion de la Mission 4

5.2 Diagnostic institutionnel et organisationnel 4

5.3 Diagnostic des ressources humaines 5

5.4 Diagnostic financier, comptable et du contrôle interne 5

5.5 Diagnostic des capacités et de l'efficience de l'Exécution 5

5.6 Gouvernance, SIG, Planification Stratégique et analyse SWOT 6

5.7 Production des rapports et leur présentation 6

6. Livrables de la mission ..... **Erreur ! Signet non défini.**

7. Obligations du consultant 7

8. Méthodologie 7

9. Documentation 8

10. Lieu de travail 8

11. Participants 8

12. Profil du consultant(Cabinet/Bureau d'études). 9

13. Durée de la mission 10

1. Contexte

L'Agence nationale d'appui au développement à la base (ANADEB), établissement public doté de personnalité morale et d'autonomie financière placée sous la tutelle du ministère en charge du développement à la base, a été créée le 19 janvier 2011 par décret présidentiel *N° 2011-017/PR* avec pour mission l'appui à la mise en œuvre de la politique de développement à la base définie par le Gouvernement. Elle est une institution qui veille à l'intégration de la dimension développement à la base dans l'ensemble des politiques, plans, programmes et projets de développement ayant cours dans le pays. À ce titre, elle doit jouer un rôle de veille et d'impulsion à travers des actions dont le déploiement est de nature à préparer le terrain pour une décentralisation réussie telle que recherchée par les plus hautes autorités du pays et qui prennent en considération les différents aspects de l'aménagement du territoire, ce dans le souci de contribuer à la réduction des déséquilibres inter et intra régionaux.

L'ANADEB nourrit la vision d'être une structure professionnelle de référence au service du développement à la base du Togo.

Au niveau de sa gestion, l'ANADEB dispose d'un conseil de surveillance, d'un conseil d'administration, et d'une direction générale.
L'ANADEB pilote six (06) projets/programmes que sont :

- **Programme de Soutien aux Microprojets d'Infrastructures Communautés (PSMICO) ;**
- **Programme de Développement Communautaire en Zones Urbaines (PDC-ZU) ;**
- **Projet de Soutien aux Activités Économiques des Groupements/Projet de développement des plantes à Racines et Tubercules (PSAEG/ PRT) ;**
- **Projet d'accompagnement des communautés dans l'entretien manuel des routes et des pistes par le cantonnage (PROJET CANTONNAGE) *;***

En avril 2017, l'Agence a vu son portefeuille enrichi de deux nouveaux projets du gouvernement financés par la Banque mondiale à savoir le projet de ***Filets sociaux et services de base (FSB)*** et le projet ***d'opportunités d'Emploi pour les jeunes vulnérables (EJV)***. Le premier a pour objectif d'assurer aux ménages et communautés pauvres ciblés, un meilleur accès aux infrastructures socioéconomiques de base, aux filets sociaux et aux mesures d'inclusion économique ; tandis que le second entend fournir l'accès à des opportunités de génération de revenu pour les jeunes vulnérables ciblés du Togo. Depuis le 2 juillet 2021, le projet FSB est dans la phase additionnel cofinancé par la Banque mondiale et l'Agence Française de Développement (AFD).
Par ailleurs en juin 2019, les élections locales dans le contexte de la décentralisation ont eu lieu au Togo. L'ANADEB a recruté avec l'appui de la banque mondiale un consultant qui a accompagné l'agence dans un processus participatif avec les communes à l'élaboration d'une stratégie de collaboration avec ces dernières. Cette stratégie qui a connu la consultation des différents acteurs lors des ateliers régionaux de validation des axes de collaboration a été validé en atelier national qui a rassemblé l'ANADEB, les Communes du Togo, le Ministère en charge du développement à la base, le Ministère en charge de la décentralisation et du développement des territoires et autres partenaires. Cet atelier a été organisé de concert avec la faîtière des communes du Togo et s'est déroulé autours de l'assemblée nationale des Maires du Togo. Il faut noter également que

l'ANADEB a co financé l'organisation de l'Assemblée nationale des annuelle des Maires du Togo. En dehors de cette action forte, l'ANADEB a accompagné en collaboration avec l'Université de Kara et sur financement du PNUD l'élaboration de 06 Plans de développement des communes (PDC). Pour le compte de 20222, l'ANAED est dans le processus d'accompagner au moins 6 communes à l'élaboration de leur PDC en co financement. Un volet important de collaboration pour le compte de 2021-2022 est le projet de réalisation des infrastructures d'une partie du Fonds d'appui aux communes du Togo confié à l'ANADEB par le gouvernement du Togo. Un véritable début d'exercice de transfert de compétences en matière de DCC aux communes. En effet, par un processus fortement participatif, un manuel d'exécution a été mis en place et depuis bientôt 9 mois, l'ANADEB et les communes travaillent pour la mise en place dans les 117 communes du Togo des microprojets d'infrastructures communautaires. Après un processus d'identification participatives des microprojets d'infrastructures, un processus de validation avec les communes et ensuite avec le comité national mis en place a cet effet par le gouvernement, l'ANADEB a passé les marchés. Actuellement, les attributions des marchés aux entreprises est en cours et le démarrage des travaux de construction dans ce mois de juin. C'est un processus riche d'enseignement et d'apprentissage dans le travail avec les communes.
En plus, le projet de cohésion sociale qui s'inspire de ces essais de partenariats pourra renforcera à coup sûr les capacités de l'ANADEB à co construire le développement des territoires en bon intelligence avec les communes, une véritable aubaine pour le renforcement des capacités de ces dernières en matière de DCC.

En vue de rendre l'ANADEB capable de mieux porter la gestion des projets financés par la Banque mondiale voire d'autres institutions internationales d'une part et d'autre part se positionner par rapport au contexte de la décentralisation pour l'accompagnement du développement des territoires à travers une forte collaboration avec les communes, un audit organisationnel et institutionnel devant permettre de faire l'état des lieux et préconiser des pistes d'amélioration a été recommandé dans l'aide-mémoire de la mission de la Banque mondiale sur la revue à mi-parcours des projets FSB et EJV.

C'est dans cette perspective que s'inscrivent les présents termes de référence, en vue de procéder au recrutement d'un Consultant (cabinet / bureau d'études) pour la tenue de cette mission, en vue de doter ANADEB d'une organisation optimale à même de lui permettre de réaliser ses objectifs et d'accroître ses performances.

2. Objectifs de la mission

2.1 *Objectif principal*

L'objectif de la mission d'audit organisationnel et institutionnel de l'ANADEB est de permettre au Consultant de mettre en place une organisation plus efficace et plus performante, notamment d'assurer la réussite de la mise en œuvre de la politique nationale de développement à la base (PNDB) dont l'objectif principal est de contribuer à la lutte contre la pauvreté, l'appui aux communautés à la base et aux communes.

2.2 *Objectifs spécifiques*

- Établir un état des lieux (une photographie) de l'Agence aux niveaux central et déconcentré sur les plans institutionnel, organisationnel, fonctionnel, matériels, financiers, ressources humaines, bonne gouvernance qui permettra de doter l'agence d'un dispositif institutionnel en adéquation avec sa mission telle que décrite par le décret No. 2011/017/PR du 19 janvier 2011 et proposer un schéma organisationnel répondant aux besoins de l'agence et une politique de gestion des ressources humaines attrayante et motivante pour le personnel ;
- Identifier les besoins en renforcement de capacité du personnel en adéquation avec le nouvel organigramme proposé ;
- Définir de nouvelles orientations au regard des enjeux et défis actuels dont celui de la décentralisation au Togo ;
- Formuler des recommandations et un plan de renforcement des capacités organisationnelles et institutionnelles. Au terme de la mission, l'ANADEB devra disposer d'une organisation optimale capable de répondre aux enjeux de développement durable au profit des communautés à la base et des communes.

3. Résultats attendus

- Un état des lieux de l'Agence aux niveaux central et déconcentré sur les plans institutionnel, organisationnel, fonctionnel, matériels, financiers, ressources humaines, bonne gouvernance est produit ;
- La documentation existante sur l'organisation et le fonctionnement de l'ANADEB est recensée et capitalisée ;
- Des orientations au regard des enjeux et défis actuels sont définies ;
- Un plan d'actions pertinentes (adaptées et réalisables) en vue de renforcer l'efficacité et la performance de l'ANADEB est établi par rapport à chacun des aspects ci-dessus énumérés. De façon spécifique, l'ANADEB dispose du diagnostic et des propositions d'actions visant à lui permettre de disposer des ressources humaines et matérielles ainsi que des compétences nécessaires à mettre en œuvre sa mission telle que découlant du décret No. 2011-017/PR du 19 janvier 2011.

4. Liste des tâches à réaliser

Les tâches à réaliser ont été classées en sept groupes :

- Planification et gestion de l'audit institutionnel et organisationnel ;
- Diagnostic institutionnel;
- Diagnostic organisationnel ;
- Diagnostic des Ressources Humaines ;
- Diagnostic financier, comptable et de contrôle interne ;
- Diagnostic des capacités et de l'efficience d'exécution des projets réalisés ;
- Gouvernance, SIG, Planification Stratégique et Analyse SWOT ;
- Production des rapports et leur présentation.

4.1 Planification et Gestion de la Mission

- Élaborer et transmettre un plan d'intervention à l'ANADEB pour examen par celle-ci ;
- Présenter ce plan d'intervention dans le cadre de la réunion de démarrage de l'intervention à Lomé puis, au besoin, produire une version finale qui intègrerait les observations convenues formulées par l'ANADEB ;
- Faire la revue documentaire de l'ANADEB.
- Effectuer une concertation préalable et périodique avec les cadres de direction de l'ANADEB (Directeurs, coordonnateurs de projets, chefs de cellules et coordonnateurs régionaux) ;
- Procéder à une concertation ponctuelle avec certains membres du Conseil d'Administration ou d'autres représentants des ministères qu'ils représentent ;

4.2 Diagnostic institutionnel et organisationnel

- Établir un état des lieux de l'ANADEB aux niveaux central et déconcentré sur le plan institutionnel interne ou externe en lien avec sa capacité à mobiliser et gérer les ressources d'une part et, d'autre part, à se positionner dans le contexte de la décentralisation ;
- Évaluer la structure organisationnelle de l'Agence et le personnel (tâches et niveaux de responsabilité confiés à chacune des directions, cellules, services et unités de mise en œuvre) et effectif afin de déterminer si cette structure est en mesure de permettre à l'ANADEB de réaliser pleinement, efficacement et de façon économique à court, moyen et long terme la mission qui lui est confiée.
- Faire une analyse des forces et faiblesses de ce cadre institutionnel interne et externe et de cette organisation aux niveaux central et régional et formuler des recommandations en vue de corriger les lacunes identifiées (organigramme, cahier des charges des structures et leur éclatement, effectif en nombre et en profil des titulaires des postes clés).
- Formuler des recommandations pertinentes et réalistes pour corriger les lacunes constatées.

4.3 Diagnostic des ressources humaines

- Examiner la politique de gestion des ressources humaines de l'ANADEB et évaluer son adaptation à la mission confiée à l'Agence, sa capacité à mobiliser les ressources requises, son respect du cadre législatif et règlementaire en vigueur et sa capacité à gérer efficacement tous les aspects de la gestion de l'Agence. En particulier, analyser la pertinence des procédures de recrutement et de promotion du personnel, le règlement intérieur, le statut du personnel, les pratiques et procédures en matière d'évaluation et de suivi des performances du personnel, de plan de relève et de renforcement des capacités ;
- Évaluer l'adéquation entre les profils des titulaires des postes clés de l'organisation (directeurs, coordonnateurs de projets, chefs de cellules et coordonnateurs régionaux) et les qualifications requises pour réaliser pleinement et efficacement les tâches dévolues à ces postes (formation académique et complémentaire, expérience professionnelle, habiletés, attitudes et valeurs). À cette fin, étudier les fiches de poste, les fiches d'évaluation des performances et le curriculum vitae de chaque membre de ce personnel clé au niveau central et régional et procéder à un entretien avec chacun d'eux ;
- Formuler des recommandations pertinentes et réalistes pour corriger les lacunes constatées.
- Proposer les grandes lignes d'un plan de formation en vue de renforcer l'efficacité et l'efficience de ses services et de sa capacité de mobilisation des ressources, d'exécution des projets et de gestion de l'Agence dans son ensemble ;

4.4 Diagnostic financier, comptable et du contrôle interne

- Examiner et évaluer le manuel de procédures comptables, financières, budgétaires et de contrôle interne et déterminer s'il est en mesure de favoriser une comptabilisation fidèle et en temps opportun des opérations de l'Agence, une distribution satisfaisante (destinataires et délais) des informations comptables et financières, et le respect du cadre réglementaire pertinent en matière de comptabilité publique ;
- Apprécier l'organisation financière et comptable mise en place au niveau du siège et des antennes régionales pour garantir la fiabilité des informations financières et de procéder à des tests de validation des informations contenues dans les états financiers transmis par chaque antenne au siège.
- Examiner et évaluer si le dispositif (politiques, charte d'audit, plan annuel d'audit, procédures, organisation, suivi) de contrôle interne en vigueur est apte à jouer pleinement son rôle, notamment en matière d'intégrité financière et de saine gestion de l'Agence ;
- Évaluer la soutenabilité financière de l'ANADEB à court, moyen et long terme (sources de financement et la ponctualité des versements, évaluation de l'évolution des ressources financières, évaluation de l'adéquation des ressources financières aux besoins des missions de l'ANADEB ;
- Formuler des recommandations pertinentes et réalistes pour corriger les lacunes constatées.

4.5 Diagnostic des capacités et de l'efficience de l'Exécution

- Établir un état des lieux de l'Agence aux niveaux central et déconcentré sur le plan fonctionnel (sélection, planification et exécution des projets) ;

- Apprécier la capacité de l'ANADEB à identifier et concevoir des projets de grande envergure adaptés et réalisables ainsi que son aptitude et sa faculté à consommer et gérer de manière efficace et efficiente des ressources relatives à leurs mises en œuvre ;
- Évaluer les stratégies, approches et méthodologies ainsi que les outils de mise en œuvre et de suivi des projets et programmes ;
- Établir un état des lieux de l'Agence aux niveaux central et déconcentré en matière de matériels disponibles (équipements de toutes sortes, installations, etc.).

4.6 Gouvernance, SIG, Planification Stratégique et analyse SWOT

- Établir un état des lieux de l'Agence aux niveaux central et déconcentré sur le plan de la Bonne Gouvernance ;
- Examiner le fonctionnement du système de gestion mis en place ;
- Effectuer une analyse des questions de bonne gouvernance (y compris, la transparence et les systèmes de redevabilité mis en place par l'organisation) ;
- Analyser les mécanismes de circulation de l'information et de prise de décision au sein de l'ANADEB ;
- Examiner la collaboration entre l'ANADEB et ses partenaires techniques et financiers ;
- Examiner la collaboration entre l'ANADEB et les partenaires ministériels suivants de l'ANADEB : (i) Le ministère de l'Administration Territoriale, de la Décentralisation et des Collectivités Locales (ii) le ministère de l'Action Sociale, de la Promotion de la Femme et de l'Alphabétisation et, (iii) le ministère de l'Enseignement primaire et Secondaire ;
- Répertorier de façon exhaustive les forces et faiblesses, les opportunités et menaces de l'ANADEB (analyse SWOT), procéder à leur analyse et formuler des recommandations en vue de corriger les lacunes constatées et de profiter des opportunités qui se présentent.

4.7 Production des rapports et leur présentation

- Produire un plan d'intervention transmis par voie électronique puis approuvé par l'ANADEB présentant et décrivant l'approche méthodologique, le chronogramme provisoire de l'intervention, le niveau d'effort et la liste provisoire de la documentation à consulter, transmis par voie électronique ;
- Produire un rapport provisoire et le transmettre à l'ANADEB en version physique (5 exemplaires) et en version électronique ;
- Restituer et valider le rapport provisoire et rédiger les conclusions de cette séance puis les faire valider par l'ANADEB ;
- Rédiger le rapport final qui intègre les conclusions et le transmettre en version physique (5 exemplaires) et en version électronique pour examen et validation par l'ANADEB ;
- Au besoin, produire un rapport définitif qui intègrerait d'éventuelles observations de l'ANADEB sur le rapport final, communiquées par courriel ou dans le cadre d'un appel conférence selon ce qui sera considéré comme l'approche la plus appropriée.

5. Obligations du consultant

- Démarrer la mission sur le terrain à la date convenue entre les parties ;
- Transmettre le plan d'intervention par voie électronique dans un délai raisonnable quand toutes les conditions requises seront satisfaites et le présenter dans le cadre de la réunion de démarrage à Lomé ;
- Rendre en version électronique le rapport provisoire suivi de sa restitution pour validation ;
- Rendre en version électronique, le rapport final au plus tard une semaine après la validation du rapport provisoire par le Client ;
- Si requis, rendre en version électronique un rapport définitif.

6. Méthodologie

- Le consultant utilisera l'un des modèles d'analyse organisationnelle les plus connues tels que le modèle 7S (Stratégie, Structure, Systèmes, Staff, Valeurs partagées, Savoir-faire, Style de Management)[1] de McKinsey, ou DIRO (Diagnostic institutionnel-renforcement organisationnel) comme cadre de travail pour analyser l'ensemble des dimensions de l'ANADEB en tant qu'organisation
- La conduite de la mission sera caractérisée par une approche participative qui permettra aux acteurs et parties prenantes d'exprimer leurs attentes à toutes les étapes. Une attention particulière sera accordée aux aspects genres.
- La démarche et les outils méthodologiques seront proposés dans le Plan d'intervention et prévoira notamment les étapes suivantes :
    - Revue documentaire préliminaire ;
    - Rédaction, transmission par voie électronique et validation du Plan d'intervention ;
    - Remise d'une éventuelle version définitive du Plan d'intervention ;
    - Démarrage de la mission à Lomé à la date convenue ;
    - Collecte des données à l'aide des outils méthodologiques proposés dans le Plan d'intervention (incluant des visites dans chaque Antenne régionale) ;
    - Traitement et analyse des données ;
    - Rédaction du rapport provisoire au bureau du consultant et transmission à l'ANADEB ;
    - Validation du rapport provisoire par les parties prenantes ;
    - Rédaction des conclusions de l'atelier de validation et leur validation par l'ANADEB ;
    - Élaboration du rapport final au bureau du consultant du consultant intégrant les conclusions du processus de validation ;
    - Transmission du rapport final au plus tard dix jours ouvrables après réception de la validation des conclusions de l'appel conférence ;
    - Si requis, transmission d'une version définitive du rapport.

[1] Les 7S du modèle 7S de McKinsey sont désignés en anglais comme suit : Strategy, Structure, System, Skills, Staff, Style, shared values,

7. Documentation

Pour mener à bien sa mission, le consultant aura à consulter entre autres documents :

- Décret de création de l'ANADEB ;
- Politique Nationale de Développement à la Base ;
- Plan stratégique de l'ANADEB ;
- Statuts et Règlement intérieur du personnel de l'ANADEB (si existe) ;
- Les manuels de procédures (Gestion administrative et financière et Passation des Marchés)
- Règlement général sur la comptabilité publique ;
- États financiers annuels de l'ANADEB des trois derniers exercices disponibles (Bilan, compte de résultats et tableau des emplois et ressources).
- Décret portant code des marchés publics et délégations de service public ;
- Les PAD et manuels d'exécution des projets de l'Agence ;
- Les accords et conventions de financement ;
- Les Plans de travail et budget (PTBA) des deux dernières années ;
- Les rapports d'activités des deux dernières années ;
- Les PV de réunions du conseil d'administration et du conseil de surveillance des deux dernières années ;
- Les PV des réunions de coordination interne ;
- Description de tâches si elles existent ;
- Les fiches d'évaluation des performances si elles existent ;
- Mécanisme de gestion des plaintes ;
- Deux derniers rapports d'audit financier des projets ;
- Deux derniers rapports de mission de supervision de la Banque mondiale ;
- Cadre juridique de la décentralisation au Togo (lois pertinentes sur la décentralisation) ;
- Fiches d'évaluation des performances (les dernières) ;
- Curriculum Vitae du personnel clé ;
- Fiches de poste des fonctions clés ;
- Plans de renforcement des capacités des deux dernières années (s'ils existent) ;
- Etc.

8. Lieu de travail

Lomé au siège, à l'intérieur du pays dans les antennes régionales de l'ANADEB sauf en ce qui concerne la rédaction du Plan d'intervention dans sa version initiale et des rapports qui seront rédigés au bureau du consultant.

9. Participants

Le consultant devra dans sa mission consulter les personnes et acteurs suivants :

- Les représentants des structures suivantes représentés sur le Conseil d'Administration de : (i) Ministère de tutelle (président), (ii) Ministère de l'Administration Territoriale, de la Décentralisation et des Collectivités Locales, (iii) Société civile, (iv) CDB dans le cadre d'une séance de travail les regroupant ;

- Le personnel clé de la Direction générale (Directeurs, coordonnateurs de projets, chefs de cellules) ;
- Les coordonnateurs des antennes régionales et certains de leurs collaborateurs choisis par le consultant, dans le cadre d'une visite dans chaque antenne ;
- Les responsables suivants du ministère de tutelle s'ils sont disponibles : (i) La ministre, (ii) le directeur du développement communautaire ou son chef de la division élaboration des projets, (iii) le directeur des études et de la planification ou ses chefs de divisions (iv) le directeur de l'emploi des jeunes ou son chef de la division employabilité et insertion professionnelle ;
- Les partenaires financiers convenus avec la Directrice générale ;
- Un représentant avec lequel l'ANADEB a des interrelations étroites de chacun des ministères suivants (s'il n'est pas un des membres du CA rencontrés) : (i) ministère de l'Administration Territoriale, de la Décentralisation et des Collectivités Locales, (ii) ministère de l'Action Sociale, de la Promotion de la Femme et de l'Alphabétisation et, (iii) ministère de la Planification, du Développement et de la Coopération.

10. Profil du consultant *(Cabinet/Bureau d'études)*.

- Le consultant (Cabinet/Bureau d'études) devra disposer de compétences en matière d'audit organisationnel et institutionnel ;
- Le consultant (Cabinet/Bureau d'études) devra disposer de compétences en matière d'audit et d'études avec une expérience confirmée d'au moins 05 ans dans le domaine ;
- Le consultant (Cabinet/Bureau d'études) devra en outre réaliser au moins cinq (05) missions similaires au cours des dix (10) dernières années ;
- Le Consultant devra avoir une expérience avérée dans l'élaboration de manuels de procédures, avec notamment la preuve d'au moins cinq (05) manuels de procédures élaborés ;
- Le Consultant doit avoir une expérience du Togo ou des pays de la sous-région ;
- L'équipe de la mission devra comprendre au moins :
    - Un (01) Chef de mission de niveau Bac +5 au moins justifiant d'un minimum de dix (10) années d'expérience en matière d'audit institutionnel/organisationnelle de préférence pour des services agence ou institutions publics ou parapublics, et ayant exécuté au moins trois (03) mission d'audits organisationnel et institutionnel au cours des dix dernières années, dont au moins une (01) mission d'audit organisationnel et institutionnel d'une organisation bénéficiant des subventions des partenaires techniques et financiers. Par ailleurs, le chef d'équipe devra disposer d'excellentes capacités de communication, de leadership et de management et gestion d'équipes, d'excellentes capacités de communication orale et écrite en français ; une bonne connaissance de l'anglais serait un atout supplémentaire. Le chef d'équipe devra être disponible pour travailler sur le terrain pour le suivi des travaux (environ la moitié de son temps) ;
    - Un expert en management des organisations d'un niveau BAC+5 au minimum disposant de 10 ans d'expérience dans le domaine d'audit, de contrôle interne et conseil en organisation. Par ailleurs, il doit réaliser une mission d'audit organisationnel et institutionnel ou des missions d'étude pour l'élaboration d'un plan de développement stratégique;

- Un expert en management des ressources humaines et en management des organisations d'un niveau BAC+5 (droit, économie ou gestion des ressources humaines) au minimum disposant de 10 ans d'expérience dans le domaine de la gestion des ressources humaines ou audit organisationnel / social. Par ailleurs, il doit réaliser une mission d'audit organisationnel et institutionnel ou des missions d'audits sociaux;
- Un expert en développement local et communautaire d'un niveau BAC+5 au minimum (sciences sociales, planification et économie) disposant de 10 ans d'expérience dans le domaine de formation locale et renforcement des communautés à la base. L'expert local doit avoir réalisé plusieurs missions d'accompagnement des communautés, et des mairies. Avoir une bonne capacité d'analyse des orientations des collectivités décentralisées, de maîtrise des processus de mise en relation institutionnelles et de mise en place des outils méthodes et approches de planification municipale des projet/programme en étroite concertation avec les acteurs et institutions publics et privés. Une bonne maîtrise de la planification communautaire ainsi que la mise en œuvre et de suivi évaluation, la mobilisation sociale et la communication organisationnelle. Expertise en renforcement de capacités des municipalités pour la réalisation des performances de bonne gouvernance locale en matière institutionnelle et financière. Une bonne connaissance en analyse organisationnelle et conduite de diagnostics institutionnels et des capacités de développement de pistes et créneaux de collaborations multi acteurs en optimisant les processus de concertation pour bâtir des interventions gagnant-gagnant.

11. Durée de la mission

La durée prévue de la mission sera définie dans le Plan d'intervention et le consultant estimera le niveau d'effort requis et l'intègrera dans sa proposition financière. Ce niveau d'effort sera aussi éclaté par activité de la structure des travaux incluse et décrite dans le Plan d'intervention.