



ECOWAS COMMISSION
COMMISSION DE LA CEDEAO
COMISSÃO DA CEDEAO

TERMES DE REFERENCES

POUR

**LA SELECTION D'UN CABINET DE CONSEIL EN RESSOURCES
HUMAINES**

**POUR L'ÉVALUATION DES POSTES ET LA REVISION DE
L'ORGANIGRAMME DES INSTITUTIONS DE LA CEDEAO.**

Decembre 2024.

1. Contexte

Créée le 28 mai 1975, la Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO) est une organisation régionale intergouvernementale formée par les quinze (15) États membres suivants : Bénin, Burkina Faso, Cap-Vert, Côte d'Ivoire, Gambie, Ghana, Guinée, Guinée-Bissau, Liberia, Mali, Niger, Nigeria, Sénégal, Sierra Leone et Togo. Son siège se trouve à Abuja, au Nigeria, et ses langues de travail officielles sont l'anglais, le français et le portugais.

La Commission de la Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO) s'est engagée à améliorer continuellement l'efficacité, l'efficience et la rentabilité de ses opérations. Afin de mieux aligner sa structure organisationnelle sur ses objectifs stratégiques, la Commission de la CEDEAO cherche à engager un cabinet de conseil en ressources humaines expérimenté pour mener une évaluation complète des emplois, un examen de son organigramme actuel et de celui de ses institutions communautaires. L'initiative vise à normaliser les rôles, à clarifier les relations hiérarchiques, à établir une structure hiérarchique équitable dans les institutions communautaires, à éliminer les redondances et à s'assurer que l'organisation est bien structurée pour réaliser sa mission et son mandat.

2. Objectif

L'objectif principal de cette consultation est de sélectionner un cabinet de conseil en ressources humaines qualifié pour mener un examen approfondi des institutions de la CEDEAO. Le cabinet identifiera les possibilités de fusionner des fonctions similaires, d'éliminer les rôles redondants et de proposer un organigramme révisé qui soit rationnel, efficace et rentable. En outre, le cabinet de conseil travaillera en étroite collaboration avec l'équipe des ressources humaines de la CEDEAO, afin de renforcer leur capacité de restructuration et de gestion organisationnelle.

Les objectifs spécifiques de cette mission sont les suivants :

- i. Mener une évaluation détaillée de tous les postes existants au sein des institutions et agences de la CEDEAO.
- ii. Identifier les compétences, les responsabilités et les aptitudes requises pour chaque poste.
- iii. Établir un système normalisé de classement et de classification basé sur la complexité et la valeur des emplois.
- iv. Examiner la structure organisationnelle actuelle pour en évaluer l'efficacité et l'efficience.
- v. Élaborer un organigramme actualisé qui clarifie les liens hiérarchiques, les structures décisionnelles et les relations entre les différents services.
- vi. Fournir des recommandations pour tout changement nécessaire afin de s'aligner sur la vision stratégique de la CEDEAO.

3. Résultats attendus

Au terme de la mission , les résultats suivants sont attendus :

3.1. Phase de démarrage

- Engager les principales parties prenantes pour comprendre la structure organisationnelle actuelle, les objectifs stratégiques et les besoins spécifiques.
- Établir un plan préliminaire de communication et d'établissement de rapports pour garantir des mises à jour transparentes tout au long du cycle de vie du projet.
- Examiner les documents existants, y compris l'organigramme actuel, les profils de poste et les documents politiques pertinents.

3.2. Collecte et analyse des données

- Collecter des informations détaillées sur les profils d'emploi et les rôles actuels au sein de la Commission de la CEDEAO et de ses institutions communautaires.
- Mener des entretiens et des discussions de groupe avec le personnel et la direction afin de recueillir des informations sur le fonctionnement et l'efficacité de la structure actuelle.
- Établir des lignes directrices pour identifier les postes à fusionner, à rationaliser ou à supprimer sur la base de la fonction, du chevauchement des compétences et de la valeur stratégique.
- En s'appuyant sur les données collectées, identifier des idées préliminaires sur les redondances potentielles, les chevauchements de fonctions et l'alignement sur les objectifs stratégiques.

3.3. Proposition d'un organigramme révisé

- Élaborer un projet d'organigramme révisé sur la base de l'analyse faite.
- S'assurer que la structure proposée s'aligne sur les objectifs stratégiques de la CEDEAO et promeut l'efficacité opérationnelle.
- Justifier de manière détaillée les changements proposés, y compris leurs avantages.

3.4. Renforcement des capacités

- Travailler en collaboration avec l'équipe RH de la CEDEAO tout au long du processus de consultation.
- Organiser des sessions de formation et de renforcement des capacités pour l'équipe des ressources humaines en matière de restructuration organisationnelle, d'analyse des emplois et de gestion.
- Doter l'équipe des RH des outils et des connaissances nécessaires pour maintenir et améliorer en permanence l'organigramme révisé.

3.5. Validation et finalisation

- Présenter le projet d'organigramme révisé au management de la CEDEAO et aux parties prenantes concernées pour avis et commentaires.
- Intégrer les commentaires et finaliser la proposition d'organigramme.
- Élaborer un plan global de mise en œuvre du nouvel organigramme, comprenant un calendrier et des étapes de transition vers la nouvelle structure.

4. Résultats attendus

Le cabinet de conseil en ressources humaines fournira les services suivants:

- i. Rapport initial - Incluant un plan de travail et une méthodologie détaillée.
- ii. Rapport de collecte de données - Résumé des résultats des entretiens, des discussions de groupe et de l'examen des documents, y compris la méthodologie de collecte, d'analyse et de traitement des données.
- iii. Projet d'organigramme révisé - Avec des explications détaillées et des justifications pour les changements proposés.
- iv. Organigramme final révisé - intégrant les commentaires des parties prenantes.
- v. Plan de mise en œuvre - Il décrit les étapes et le calendrier de la transition vers le nouvel organigramme .
- vi. Rapport sur le renforcement des capacités - Détail des sessions de formation organisées et des résultats obtenus.

5. Qualifications requises

5.1. Le cabinet de conseil doit posséder les qualifications suivantes :

- Expérience confirmée en matière de restructuration organisationnelle et de conseil en ressources humaines, en particulier auprès d'organisations internationales ou régionales.
- Une solide compréhension du contexte opérationnel et stratégique de la CEDEAO et des institutions similaires.
- Expérience avérée en matière de renforcement des capacités et de formation des équipes RH.
- Expertise en matière de développement et de structure organisationnelle.
- Maîtrise de la technologie et des outils d'analyse des données.
- Connaissances dans la gestion des talents.

5.2. Qualifications et expérience des experts

Expert no. 1 : Chef d'équipe

- a. Qualification requise :
 - **Maîtrise (Bac +4)** en gestion des ressources humaines, en développement organisationnel, en psychologie industrielle ou organisationnelle, en administration des affaires (MBA) ou dans un autre domaine pertinent.
- b. Expérience pertinente en matière de conseil : *12 ans d'expérience dans le domaine du conseil en ressources humaines, avec de solides compétences en matière de restructuration et de conception organisationnelles.*
 - *Avoir plus de 7 ans d'expériences dans la gestion d'une équipe de consultants, la supervision d'initiatives stratégiques en matière de RH et la fourniture aux clients de solutions satisfaisantes en matière de gestion des ressources humaines.*
 - *Expérience avérée dans la gestion de plusieurs projets de conseil en ressources humaines, y compris la planification stratégique des ressources humaines, l'évaluation des emplois, la gestion des talents ou l'analyse des rémunérations.*

- *Expérience substantielle de la gestion des clients ou de l'engagement des parties prenantes, permettant de répondre aux besoins des clients et de gérer leurs attentes.*
 - *Expérience de travail avec le secteur public, des organisations internationales ou régionales.*
- c. *Réalisation d'au moins cinq (5) missions de nature similaire.*

Expert no. 2 : Expert en évaluation des emplois

- a. Qualification requise :
- **Maîtrise (Bac +4)** en gestion des ressources humaines, en développement organisationnel, en psychologie industrielle ou organisationnelle ou dans tout autre domaine connexe.
 - *Une formation spécialisée dans l'analyse et l'évaluation des emplois est fortement souhaitée, en particulier des cours qui couvrent les méthodes d'évaluation standard de l'industrie.*
- b. Nombre d'années d'expérience requises : *10 ans d'expérience dans des fonctions RH.*
- *Plus de 5 ans d'expériences dans des fonctions RH axées sur l'analyse des emplois, l'évaluation des emplois et/ou le conseil en rémunération.*
 - *Expérience des systèmes de classement et de classification des emplois et familiarité avec les méthodologies courantes (par exemple, systèmes de facteurs ponctuels, classement, comparaison de facteurs ou tarification du marché).*
 - *Expérience pratique de l'analyse des emplois, de la rédaction de descriptions de postes et de l'alignement des postes sur les structures organisationnelles et les objectifs stratégiques.*
 - *Expérience confirmée de la collaboration avec les responsables et les employés à différents niveaux pour recueillir des informations relatives au travail et communiquer les résultats.*
 - *Expérience de la conception organisationnelle, de la restructuration ou de la réorganisation de projets dans le cadre desquels les rôles et les structures professionnelles sont évalués afin de les aligner sur les objectifs de l'organisation.*
- c. *Réalisation d'au moins trois (3) missions de nature similaire.*

Expert no. 3 : Expert en organigramme

- a. Qualification requise :
- **Maîtrise (Bac+ 4)** en développement organisationnel, en psychologie industrielle/organisationnelle, en gestion des ressources humaines, ou un MBA axé sur la conception organisationnelle, ou dans un domaine connexe.
- b. Nombre d'années d'expérience requises : *10 ans expériences pertinente*
- *5 ans d'expériences dans le domaine de la conception organisationnelle, des ressources humaines ou de conseil en gestion, avec un accent sur la structuration des départements, des équipes ou des rôles.*
 - *Expérience confirmée dans l'analyse et la création d'organigrammes ou la restructuration de départements afin d'améliorer le flux de travail, l'efficacité et l'alignement sur les objectifs de l'organisation.*
 - *Expérience en élaboration de hiérarchies de postes, de structures de rapport et de l'alignement des rôles sur les objectifs de l'organisation.*

- *Expérience dans la collaboration avec les hauts responsables pour comprendre les objectifs stratégiques et les traduire en structures organisationnelles optimales.*
- c. *Réalisation d'au moins trois (3) missions de nature similaire.*

Expert no. 4 : Expert en renforcement des capacités/formation

- a. Qualification requise :
- **Maîtrise (Bac+4)** en éducation des adultes, formation et développement, développement organisationnel, psychologie, administration des affaires ou dans tout autre domaine connexe.
- b. Nombre d'années d'expérience requises : 10 ans d'expériences pertinentes
- 5 ans d'expériences dans le domaine de la formation, de la conception pédagogique ou du renforcement des capacités au sein d'une organisation.
 - Expérience confirmée dans l'élaboration et la mise en œuvre de programmes de formation adaptés aux besoins spécifiques de l'organisation et aux objectifs d'apprentissage.
 - Expérience des principes d'apprentissage des adultes et des méthodologies de formation (par exemple, l'apprentissage par l'expérience, l'apprentissage mixte) pour créer des programmes attrayants et efficaces.
 - Une bonne expérience dans l'évaluation des résultats de la formation et l'utilisation du retour d'information pour améliorer l'efficacité du programme.
- c. *Réalisation d'au moins trois (3) missions de nature similaire*

Expert no. 5 : Expert en analyse de données

- a. Qualification requise :
- Au moins **une licence** en science des données, statistiques, mathématiques, analyse commerciale, informatique, économie ou dans tout autre un domaine connexe.
- b. Nombre d'années d'expérience requises : Au moins 3 ans d'expériences pertinentes
- Expérience avérée dans l'analyse des données, notamment, la collecte, le nettoyage, la manipulation et de la transformation des données en information exploitable..
 - Expérience dans l'application de techniques statistiques et analytiques pour interpréter des données, identifier des modèles et tirer des conclusions significatives.
- c. *Avoir réalisé au moins une (1) mission de nature similaire.*

5.3. Exigence linguistique :

Les 5 experts doivent parler couramment au moins une des trois langues de la CEDEAO. En outre, au moins trois membres de l'équipe doivent parler couramment deux des langues de la CEDEAO, afin que les trois langues soient représentées au sein de l'équipe. Si cette diversité linguistique n'est pas atteinte, la société de conseil doit prendre des dispositions pour qu'un interprète assiste l'équipe d'experts.

6. Soumission de candidature

Les sociétés de conseil intéressées sont invitées à soumettre les documents suivants :

- i. Une proposition technique détaillant leur approche et leur méthodologie pour la consultation.
- ii. Une proposition financière décrivant le coût de la mission.
- iii. Les qualifications et l'expérience pertinentes, y compris les CV des principaux membres de l'équipe.
- iv. Preuves d'expériences similaires réalisées dans le passé.
- v. Soutien après l'activité.
- vi. Rapports de pré-évaluation et de post-évaluation ou résumés de retour d'information.

7. Durée de la mission

La consultation devrait être achevée dans les trois (3) mois suivant la date de signature du contrat. Les services peuvent être prolongés si l'institution le juge nécessaire.