



La Tchadienne d'Electricité

التشادية للكهرباء

TERMES DE RÉFÉRENCE

Recrutement d'un expert senior résident en ressources humaines, organisation et conduite du changement chargé d'accompagner au quotidien la Direction des Ressources Humaines de TchadElec

Mission à plein temps – Durée : douze (12) mois

1. Contexte et justification

Dans le cadre de la réforme structurelle du secteur de l'électricité et de la transition institutionnelle de la Société Nationale d'Électricité vers la Tchadienne d'Électricité, le Gouvernement du Tchad, avec l'appui de la Banque mondiale, a engagé un processus important de renforcement de la gouvernance, de la performance opérationnelle et de la professionnalisation de TchadElec.

Cette évolution ne se limite pas à un changement institutionnel. Elle implique également une amélioration concrète des méthodes de travail, de l'organisation interne, de la gestion des effectifs, de la valorisation des compétences et de la capacité des directions à fonctionner selon des procédures claires, partagées et adaptées aux besoins d'une société nationale d'électricité.

Dans ce contexte, la Direction des Ressources Humaines occupe une place centrale. Elle est appelée à accompagner la transformation de TchadElec à travers la gestion administrative du personnel, la clarification des postes, la gestion des effectifs, le renforcement des compétences, le suivi de la performance, la formation, la mobilité interne, la conduite du changement et le dialogue avec les différentes directions de l'entreprise.

Compte tenu de l'importance de ces responsabilités et des défis auxquels TchadElec est confrontée, il est nécessaire de mobiliser un expert senior résident, à plein temps, qui travaillera directement aux côtés du Directeur des Ressources Humaines. Il ne s'agit pas d'une mission ponctuelle d'étude ou de conseil à distance, mais d'un accompagnement quotidien, pratique et opérationnel.

L'expert aura pour rôle d'appuyer le Directeur des Ressources Humaines et ses équipes dans le traitement des dossiers courants, l'organisation des priorités, la mise à jour des outils RH, la structuration des procédures, la préparation des décisions, le suivi des actions de formation et le transfert progressif de compétences aux équipes internes.

2. Objectif général de la mission

L'objectif général de la mission est de mettre à la disposition de TchadElec un expert senior résident chargé d'accompagner, au quotidien et à plein temps, le Directeur des Ressources Humaines dans l'exercice de ses responsabilités.

L'expert interviendra comme appui opérationnel rapproché afin de renforcer la fonction ressources humaines, l'organisation interne, la gestion des effectifs, la gestion des compétences, les procédures RH, la formation et l'accompagnement du changement au sein de TchadElec. Il contribuera à améliorer l'organisation du travail, la qualité des outils RH, la préparation des décisions et la capacité de la Direction des Ressources Humaines à appuyer durablement la transformation de l'entreprise.

3. Objectifs spécifiques

La mission vise notamment à :

1. Accompagner quotidiennement le Directeur des Ressources Humaines dans l'organisation, la planification et le suivi des activités de la Direction ;
2. Appuyer le traitement des dossiers courants relatifs au personnel, à l'organisation, aux effectifs, à la formation et à la performance ;
3. Contribuer à la clarification de l'organigramme, des postes, des responsabilités et des besoins en compétences ;
4. Renforcer les outils de gestion administrative du personnel et de suivi des effectifs ;
5. Appuyer la préparation et la mise à jour des fiches de poste, référentiels de compétences et plans de formation ;
6. Contribuer à la mise en place d'un dispositif de suivi de la performance et d'évaluation du personnel ;
7. Appuyer la définition des priorités de recrutement, de mobilité interne, de redéploiement et de renforcement des capacités ;
8. Renforcer les procédures internes relatives à la gestion RH, à la formation, à l'évaluation, au recrutement et au suivi du personnel ;
9. Contribuer à l'amélioration de la coordination entre la Direction des Ressources Humaines, les autres directions de TchadElec, la Direction Générale, la Cellule d'Exécution des Projets et les partenaires techniques ;
10. Assurer un coaching opérationnel et un transfert de compétences au profit des cadres et agents de la Direction des Ressources Humaines.

4. Étendue de la mission

L'expert sera mobilisé à plein temps auprès de la Direction des Ressources Humaines de TchadElec. Il travaillera au quotidien avec le Directeur des Ressources Humaines et ses équipes, dans une logique de proximité, d'appui pratique, de résolution des difficultés courantes et de transfert de compétences.

Sa mission consistera à accompagner les équipes dans leurs activités réelles, sur les dossiers effectivement traités par la Direction. Il devra aider à structurer les priorités, améliorer les circuits de

travail, renforcer les outils existants et proposer des solutions simples, réalistes et adaptées au contexte de TchadElec.

La mission couvrira notamment :

- L'organisation de la fonction ressources humaines ;
- La gestion administrative du personnel ;
- Le suivi des effectifs ;
- La clarification de l'organigramme et des fiches de poste ;
- La cartographie des compétences ;
- La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ;
- La formation et le renforcement des capacités ;
- Le recrutement, la mobilité interne et le redéploiement ;
- L'évaluation de la performance ;
- La mise à jour des procédures RH ;
- Le reporting RH et les tableaux de bord ;
- L'accompagnement du changement ;
- Le transfert de compétences aux équipes RH.

L'expert ne se substituera pas au Directeur des Ressources Humaines ni aux services internes de TchadElec. Son rôle sera d'appuyer, conseiller, accompagner, former et renforcer progressivement les capacités de la Direction.

5. Tâches principales de l'expert

Dans le cadre de son accompagnement quotidien auprès du Directeur des Ressources Humaines, l'expert senior sera chargé notamment des tâches suivantes.

5.1 Appui quotidien au Directeur des Ressources Humaines

- Assister quotidiennement le Directeur des Ressources Humaines dans l'organisation, le suivi et la priorisation des activités de la Direction ;
- Appuyer l'examen des dossiers RH, organisationnels et administratifs soumis à la Direction ;
- Contribuer à la préparation des notes, tableaux de bord, situations RH et documents d'aide à la décision destinés à la Direction Générale ;
- Accompagner le Directeur des Ressources Humaines dans la préparation des réunions internes et externes liées aux questions RH ;
- Participer, à la demande, aux réunions techniques impliquant la Direction des Ressources Humaines ;
- Assurer le suivi des décisions prises et aider à leur mise en œuvre ;
- Contribuer à la structuration des priorités hebdomadaires et mensuelles de la Direction.

5.2 Diagnostic opérationnel initial de la fonction RH

- Analyser l'organisation interne de la Direction des Ressources Humaines ;
- Examiner la répartition des rôles entre les services RH ;
- Apprécier les procédures, outils et circuits de gestion du personnel ;

- Analyser l'état des dossiers du personnel et les pratiques de classement et d'archivage ;
- Identifier les difficultés rencontrées par les équipes ;
- Relever les principaux risques organisationnels et RH ;
- Identifier les besoins prioritaires de renforcement des capacités ;
- Proposer un plan d'appui pratique, directement exploitable par le Directeur des Ressources Humaines.

5.3 Appui à l'organisation, à l'organigramme et aux fiches de poste

- Appuyer la revue de l'organigramme de TchadElec et de la Direction des Ressources Humaines ;
- Contribuer à la clarification des missions, rôles et responsabilités des directions et services ;
- Appuyer la préparation ou la mise à jour des fiches de poste prioritaires ;
- Proposer une méthodologie simple de validation et d'actualisation des fiches de poste ;
- Aider à identifier les chevauchements, doublons ou insuffisances dans la répartition des responsabilités ;
- Contribuer à la cohérence entre organigramme, postes, compétences et besoins opérationnels.

5.4 Appui à la gestion administrative du personnel

- Appuyer l'amélioration de la gestion des dossiers du personnel ;
- Contribuer à la mise à jour des informations relatives aux effectifs ;
- Proposer des outils simples de suivi administratif du personnel ;
- Appuyer l'amélioration des procédures relatives aux congés, absences, mouvements, affectations et situations administratives ;
- Renforcer le classement, l'archivage et la traçabilité des documents RH ;
- Aider à la production de situations administratives fiables et actualisées.

5.5 Appui au suivi des effectifs et à la cartographie des compétences

- Appuyer la constitution d'une base de données des effectifs ;
- Contribuer à l'analyse de la répartition des effectifs par direction, métier, qualification, âge, ancienneté et localisation ;
- Aider à identifier les postes critiques et les besoins prioritaires en compétences ;
- Appuyer la préparation d'une cartographie des compétences disponibles ;
- Contribuer à l'identification des écarts entre compétences disponibles et besoins de l'entreprise ;
- Proposer des actions de renforcement, de mobilité ou de redéploiement adaptées.

5.6 Appui au recrutement, à la mobilité et à la performance

- Appuyer la définition des besoins prioritaires de recrutement ;
- Contribuer à l'élaboration de profils de postes et critères de sélection ;
- Accompagner la préparation de procédures simples de recrutement et de mobilité interne ;
- Appuyer la mise en place ou l'amélioration d'un dispositif d'évaluation de la performance ;
- Proposer des outils pratiques de suivi des objectifs et résultats individuels ;
- Accompagner les équipes dans la préparation et le suivi des entretiens d'évaluation.

5.7 Appui à la formation et au renforcement des capacités

- Appuyer l'identification des besoins de formation prioritaires ;
- Contribuer à l'élaboration d'un plan de formation réaliste et hiérarchisé ;
- Proposer des modalités de suivi de l'exécution du plan de formation ;
- Aider à mesurer les effets des formations réalisées ;
- Appuyer la mise en place d'actions de formation interne et de partage de connaissances ;
- Contribuer à l'intégration du transfert de compétences dans les missions d'appui technique.

5.8 Appui aux procédures RH et à l'accompagnement du changement

- Examiner les procédures RH existantes et proposer les améliorations prioritaires ;
- Appuyer l'élaboration ou la mise à jour de procédures simples et applicables ;
- Contribuer à la clarification des circuits de décision RH ;
- Accompagner les actions de communication interne liées aux changements organisationnels ;
- Appuyer la Direction des Ressources Humaines dans la gestion des résistances et difficultés pratiques ;
- Favoriser l'appropriation progressive des nouveaux outils par les directions et les équipes.

5.9 Appui au reporting RH et aux tableaux de bord

- Proposer un format de reporting RH mensuel ;
- Préparer, avec les équipes, des tableaux de bord simples et exploitables ;
- Intégrer dans les tableaux de bord les indicateurs clés relatifs aux effectifs, mouvements, formations, absences, recrutements, mobilités et postes vacants ;
- Aider à la production régulière des situations RH ;
- Former les équipes à la mise à jour des outils de reporting ;
- Veiller à ce que les tableaux de bord soient utilisés comme outils d'aide à la décision.

5.10 Coaching opérationnel et transfert de compétences

- Accompagner les cadres et agents de la Direction des Ressources Humaines dans le traitement des dossiers réels ;
- Organiser des séances pratiques de formation sur les outils mis en place ;
- Transférer progressivement les méthodes de travail ;
- Documenter les procédures améliorées ;
- Renforcer la capacité des équipes à produire des informations RH fiables ;
- Veiller à ce que les outils développés soient maîtrisés par les équipes internes ;
- Favoriser l'autonomie progressive des cadres de la Direction.

6. Livrables attendus

Les livrables devront être simples, opérationnels et directement exploitables par la Direction des Ressources Humaines.

N°	Livrable	Délai indicatif
----	----------	-----------------

1	Rapport de démarrage comprenant la méthodologie, le plan de travail, le calendrier détaillé et les premières priorités d'appui	Fin du 1er mois
2	Diagnostic opérationnel de la Direction des Ressources Humaines	Fin du 2e mois
3	Plan d'accompagnement quotidien et de renforcement de la fonction RH	Fin du 3e mois
4	Organigramme, fiches de poste prioritaires et outils de clarification des responsabilités	Fin du 4e mois
5	Cartographie initiale des effectifs et compétences, avec identification des besoins prioritaires	Fin du 5e mois
6	Plan de formation et de renforcement des capacités prioritaires	Fin du 6e mois
7	Rapports mensuels d'appui indiquant les actions réalisées, les difficultés rencontrées, les recommandations et les actions du mois suivant	Chaque mois
8	Notes ponctuelles d'aide à la décision sur les dossiers RH importants	Selon les besoins
9	Supports de formation, procédures améliorées et outils de travail transférés aux équipes	Pendant toute la mission
10	Rapport intermédiaire de mission	À mi-parcours
11	Rapport final de mission présentant les résultats obtenus, les outils mis en place, les compétences transférées, les difficultés restantes et les recommandations finales	Fin de mission

7. Durée et lieu de la mission

La durée de la mission est estimée à douze (12) mois, à plein temps.

La mission sera réalisée principalement à N'Djamena, dans les locaux de TchadElec, auprès de la Direction des Ressources Humaines.

L'expert devra être présent de manière régulière et continue auprès du Directeur des Ressources Humaines. Des déplacements ponctuels pourront être effectués, selon les besoins, auprès des directions, agences, sites techniques ou structures concernées.

8. Organisation et supervision de la mission

L'expert sera placé sous la supervision générale de la Direction Générale de TchadElec.

Il travaillera directement, au quotidien, avec le Directeur des Ressources Humaines. Il interviendra comme appui opérationnel rapproché auprès de la Direction des Ressources Humaines.

Il travaillera également en coordination avec :

- Les services de la Direction des Ressources Humaines ;
- Les directions techniques, commerciales, financières et administratives concernées ;
- La Cellule d'Exécution des Projets ;
- Les responsables des unités opérationnelles concernées ;
- Les partenaires techniques et financiers, lorsque cela est nécessaire ;
- Le conseiller technique du Directeur Général chargé de la coordination du dispositif d'accompagnement.

Des réunions périodiques de suivi seront organisées avec la Direction Générale afin d'examiner l'état d'avancement de la mission, les difficultés rencontrées, les actions engagées et les résultats obtenus.

9. Profil requis de l'expert

9.1 Qualifications académiques

L'expert devra disposer au minimum :

- D'un diplôme universitaire de niveau Bac+5 en gestion des ressources humaines, management, organisation, administration publique, droit social, psychologie du travail, gestion, sciences sociales ou domaine équivalent ;
- Une formation complémentaire en conduite du changement, organisation, gestion des compétences, droit du travail ou management des entreprises publiques constituera un avantage.

9.2 Expérience professionnelle générale

L'expert devra justifier :

- D'au moins quinze ans d'expérience professionnelle dans les domaines des ressources humaines, de l'organisation, de la conduite du changement ou de la gestion des compétences ;
- D'une expérience confirmée dans l'accompagnement opérationnel de directions des ressources humaines ;
- D'une expérience dans des entreprises publiques, sociétés nationales, sociétés d'électricité, services publics ou grandes organisations ;
- D'une bonne connaissance des enjeux RH des entreprises de services publics ;
- D'une expérience dans les pays en développement, de préférence en Afrique subsaharienne.

9.3 Expérience spécifique

L'expert devra démontrer :

- Une expérience significative dans l'appui à une direction des ressources humaines ;
- Une expérience dans l'accompagnement quotidien de responsables rh ou d'équipes administratives ;
- Une expérience dans la revue d'organigrammes, la préparation de fiches de poste et la clarification des responsabilités ;
- Une expérience dans la cartographie des effectifs et compétences ;
- Une expérience dans la préparation de plans de formation et de renforcement des capacités ;
- Une expérience dans la mise en place ou l'amélioration de procédures rh ;
- Une expérience dans le coaching et le transfert de compétences à des équipes nationales.

9.4 Compétences techniques

L'expert devra disposer des compétences suivantes :

- Excellente maîtrise de la gestion des ressources humaines ;
- Bonne connaissance des outils d'organisation et de gestion des effectifs ;
- Bonne maîtrise de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ;

- Capacité à préparer des fiches de poste, référentiels de compétences et plans de formation ;
- Capacité à structurer des outils simples, pratiques et exploitables ;
- Capacité à produire des rapports clairs, synthétiques et opérationnels ;
- Bonne maîtrise des outils informatiques et bureautiques ;
- Capacité à accompagner des équipes au quotidien ;
- Aptitude au coaching, à la conduite du changement et au transfert de compétences ;
- Excellente maîtrise du français écrit et oral.

10. Méthode de sélection

La sélection sera effectuée selon la méthode de sélection de consultant individuel, conformément aux procédures applicables aux projets financés par la Banque mondiale.

Cette méthode est justifiée par le caractère ciblé de la mission, la prédominance de l'expertise personnelle requise, la nécessité d'un accompagnement opérationnel rapproché à plein temps et l'absence de besoin d'une équipe pluridisciplinaire permanente.

11. Critères indicatifs d'évaluation

Critère	Pondération indicative
Qualifications générales et formation académique	15 points
Expérience professionnelle générale en ressources humaines, organisation ou conduite du changement	20 points
Expérience spécifique dans l'appui aux directions RH d'entreprises publiques, sociétés d'électricité ou services publics	25 points
Expérience en organigrammes, fiches de poste, cartographie des compétences et plans de formation	15 points
Expérience en procédures RH, évaluation de la performance et accompagnement du changement	10 points
Expérience en accompagnement quotidien, coaching opérationnel et transfert de compétences	15 points
Total	100 points

Le score minimum recommandé pour être retenu est de 75 points sur 100.

12. Obligations de l'expert

L'expert devra :

- Assurer une présence régulière et effective auprès de la Direction des Ressources Humaines ;
- Respecter les règles de confidentialité applicables à TchadElec ;

- Travailler dans un esprit de collaboration avec le Directeur des Ressources Humaines et les équipes nationales ;
- Eviter toute substitution durable aux fonctions internes de TchadElec ;
- Assurer un transfert effectif de compétences ;
- Produire les livrables dans les délais convenus ;
- Signaler au Directeur des Ressources Humaines et à la Direction Générale les risques majeurs identifiés ;
- Proposer des solutions pratiques et adaptées au contexte de TchadElec.

13. Résultats attendus

À l'issue de la mission, il est attendu que :

- Le Directeur des Ressources Humaines bénéficie d'un appui opérationnel rapproché dans la gestion quotidienne de la Direction ;
- Les activités RH et organisationnelles soient mieux structurées ;
- Les outils de suivi des effectifs et des compétences soient améliorés ;
- Les fiches de poste et responsabilités prioritaires soient clarifiées ;
- Le plan de formation et de renforcement des capacités soit mieux organisé ;
- La gestion administrative du personnel soit plus fiable et mieux documentée ;
- Les procédures RH prioritaires soient améliorées ;
- Les tableaux de bord RH soient produits plus régulièrement ;
- Les équipes nationales bénéficient d'un transfert réel de compétences ;
- La Direction Générale dispose d'une meilleure visibilité sur la situation des ressources humaines et les priorités organisationnelles de TchadElec.

14. Disposition finale

L'expert senior résident devra inscrire son intervention dans une logique d'accompagnement quotidien, de proximité et de transfert de compétences. Sa présence auprès du Directeur des Ressources Humaines devra permettre de traiter les difficultés concrètes rencontrées par la Direction, d'améliorer progressivement les méthodes de travail et de renforcer durablement les capacités des équipes.

La mission devra être conduite dans un esprit de collaboration, de pragmatisme et de respect des responsabilités internes de TchadElec. L'expert apportera son expérience et ses outils, sans se substituer aux responsables de l'entreprise, afin de contribuer à une amélioration durable de la fonction ressources humaines et de l'organisation interne.