

# SYSTEME DES NATIONS UNIES (SNU)

REACTUALISATION DE LA GRILLE DES HONORAIRES ET INDEMNITES  
PAYES AUX CADRES ET FONCTIONNAIRES NATIONAUX, CONSULTANTS ET  
BUREAUX D'ETUDES LOCAUX PAR LES AGENCES DU SNU ET  
LES PARTENAIRES MULTILATERAUX ET BILATERAUX

*Rapport final*

**février 2007**



608, Rue MASSABO ; BP : 1938 ; Tél : 221 19 22 ; Fax : 221 24 11 Cel : 914 12 00

## SOMMAIRE

SIGLES ET ACRONYMES.....	ii
INTRODUCTION .....	1
1. BUT ET OBJECTIFS DE L'ETUDE.....	1
1.1 But de l'étude.....	1
1.2 Objectifs de l'étude.....	1
1.2.1. Objectif général n°1.....	1
1.2.2 Objectif général n°2.....	2
2. METHODOLOGIE.....	2
2.1. Approche de l'étude.....	2
2.2. Techniques de recherche et groupes cibles.....	2
2.2.1. Revue documentaire.....	2
2.2.2. Entretiens individuels semi directifs.....	2
2.2.3. Echantillon de l'enquête .....	3
2.2.4. Approche d'analyse des données.....	4
2.2.5. Déploiement de l'équipe sur le terrain et collecte des données.....	4
2.2.6. Traitement des informations.....	4
2.2.7. Durée de l'étude.....	4
2.2.8. Equipe d'intervention.....	4
2.3. Difficultés rencontrées.....	5
3. QUELQUES DEFINITIONS.....	6
4. LA SITUATION ACTUELLE DE REMUNERATION DES CONSULTANTS.....	7
4.1. Types de prestataires.....	7
4.2. Synthèse des pratiques actuelles.....	7
4.2.1. Les Agences des Nations Unies.....	8
4.2.2. Les agences de coopérations bilatérales et multilatérales.....	8
4.2.3. Les ONG Internationales, sous régionales et nationales.....	9
4.2.4. Les cabinets d'étude et les sociétés privées.....	10
4.2.5. Autres intervenants.....	11
5. De la nécessité d'une nouvelle grille.....	12
6. VERS UNE POLITIQUE COMMUNE ET UNE HARMONISATION DES TARIFS.....	13
6.1. Analyse de la situation.....	13
6.2. Proposition de nouveaux tarifs de rémunération et d'indemnités.....	14
6.2.1 Les grilles de rémunération des consultants .....	14
6.2.2 Les frais de subsistance et autres indemnités.....	16
7. PROPOSITIONS D'INDEMNITES DE PARTICIPATION AUX SEMINAIRES, ATELIERS ET MISSIONS (PERDIEM).....	17
7.1. Indemnités séminaires et ateliers.....	17
7.1.1. Participants.....	17
7.1.2. Chauffeurs.....	17
7.1.3. Facilitateurs .....	17

7.2. INDEMNITES DE MISSION EN DEHORS DU LIEU DE TRAVAIL.....	17
SYNTHESE ET CONCLUSION .....	18
DOCUMENTS CONSULTES .....	19
ANNEXES .....	20

## SIGLES ET ACRONYMES

AJA	Action pour la Jeunesse Africaine
AFD	Agence Française de Développement
APE	Agent permanent de l'Etat
APIM	Association professionnelle des institutions de microfinance du Togo
BCGO	Bureau de Conseil en Gestion et Organisation
BOAD	Banque Ouest Africaine de Développement
C2D	Croisade pour un développement durable
CDQ	Comité de Développement de Quartier
CCFCC	Comité de Coordination pour les Filières Café Cacao.
CDD	Communication pour un développement curable
CECA	Coopérative d'épargne et de crédit des artisans
CECO-TOGO	Vredeseilanden country office Togo
CEDEAO (ECOWAS)	Communauté Economique des Etats de l'Afrique de l'Ouest
COADEP	Conseil des ONG et associations de développement des plateaux
COGES	Comité de Gestion de Santé
CPE	Comité des Parents d'Elèves
CR	Conseils Réunis
CREPA	Centre Régional
CRS	Catholic Relief Service
CVD	Comité Villageois de Développement
DED	Service allemand de développement
DGPE	Direction Générale de la Protection de l'Enfance
DRPAT	Direction Régionale du Plan et de l'Aménagement du Territoire
DSF	Division de la Santé Familiale
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'agriculture et l'alimentation
FAWE	Forum of African Women of education
FED	Fonds européen de développement
FIDA	Fonds International pour le Développement Agricole
GF2D	Groupe de réflexion et d'action femme, démocratie et développement
GTZ	Coopération technique allemande
IFDC	Centre international pour la fertilité des sols et le développement agricole
ISICA	Institut des sciences de l'information, de la communication et des arts
LGD	Ligue des Groupements pour le Développement

MCIA	Ministère du Commerce, de l'Industrie et de l'Artisanat
MECAP-TOGO	Monde des enfants
MR-VD	Monde rural- vie durable compagnons ruraux
NTIC	Nouvelles technologies de l'information et de la communication
OIBT	Organisation internationale des bois tropicaux
OMS	Organisation mondiale de la santé
PADHS	Programme d'Appui pour le Développement Humain et Social
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
PSI	Population service international
RADI – ONG	Recherche action pour le développement intégré
RECORD ONG	Recherches, Conseils et Réseaux pour le Développement
RESOKA	Réseau des ONG de la Kara
SCAC	Service de Coopération et d'Action Culturelle
SEAT	Société de services pour l'équipement et l'aménagement du territoire
SOTED Afrique	Société togolaise d'études de développement en Afrique
TVA	Taxe sur la valeur ajoutée
UEMOA	Union économique et monétaire ouest africaine
UNICEF	Organisation des Nations Unies pour l'enfance
URD	Unité de recherche Démographique

## **INTRODUCTION**

L'établissement des barèmes des salaires, honoraires et indemnités au personnel national s'inscrit dans le cadre de la Résolution 44/211 de l'Assemblée générale des Nations Unies adoptés le 22 décembre 1989 qui souligne en son point 18, la nécessité pour les agences du Système des Nations Unies de mettre en œuvre des mesures incitatives et de renforcement des capacités nationales pour une meilleure prestation de services consultatifs et de services d'appui.

Mettant l'accent sur le renforcement des capacités, cette disposition répond également à un souci d'harmonisation qui constitue une des priorités de la Réforme des Nations Unies initiée en 2002 par le Secrétaire général des Nations unies.

Afin de permettre au gouvernement togolais et aux cadres nationaux d'assurer pleinement leurs responsabilités, dans la conception, la formulation, l'exécution et l'évaluation des programmes et projets financés par les agences du Système des Nations Unies et les autres partenaires au développement, deux guides ont été élaborés respectivement au Togo en septembre 1993 et février 2001 et ont permis de recourir aux compétences nationales dans le cadre des programmes de coopération avec le Togo.

Cependant, en raison du contexte économique du pays caractérisé entre autres par un niveau élevé de l'inflation (6,8% en 2005)<sup>1</sup>, donnant lieu à une augmentation importante des prix, couplés avec les difficultés de l'emploi, il y a donc un accord général entre consultants et commanditaires sur la nécessité de réactualiser le barème existant en tenant compte des tendances actuelles, le tout étant fait à travers une démarche d'harmonisation avec les partenaires au développement.

Néanmoins, cette actualisation devra tenir compte du Plan Cadre d'Opération du Programme de Coopération avec le Togo, et des tendances actuelles de disponibilités budgétaires sur le plan international.

## **1. BUT ET OBJECTIFS DE L'ETUDE**

### **1.2 But de l'étude**

Elaborer une grille unique de rémunération des compétences nationales dans le cadre de l'exécution des programmes de coopération entre le Togo et ses partenaires au développement.

#### **1.2. Objectifs de l'étude**

##### **1.2.1. Objectif général n°1**

Actualiser le contenu du guide de rémunération élaboré en 2001

##### **➤ Objectifs spécifiques**

- Faire l'état des lieux des honoraires et indemnités payés aux fonctionnaires, contractuels des structures de l'Etat, consultants et bureaux d'étude nationaux par les agences du SNU et les autres partenaires au développement au Togo ;
- Identifier les difficultés, les obstacles et contraintes rencontrées par les agences du SNU et les autres partenaires au développement dans la mise en œuvre du guide de rémunération existant ;

---

<sup>1</sup> Source : Note de conjoncture du ministère de l'Economie, des Finances et des Privatizations, Division des prévisions ; 2005.

- Identifier les écarts entre l'ancien guide et les tendances actuelles de rémunération des compétences nationales dans le cadre de l'exécution des programmes de coopération des partenaires au développement ;
- Recueillir des suggestions, propositions et recommandations dans le sens de l'actualisation du contenu du guide de rémunération existant ;
- Proposer les révisions à apporter au guide.

### **1.2.2 Objectif général n°2**

- Harmoniser les grilles des honoraires et indemnités payés aux cadres et fonctionnaires, consultants et bureaux d'études nationaux par les agences du SNU et les autres partenaires au développement au Togo

#### **➤ Objectifs spécifiques**

- Proposer une politique commune d'harmonisation des taux et barèmes pratiqués par le SNU et les autres partenaires au développement au Togo ;
- Proposer une nouvelle grille des honoraires, indemnités et primes à payer aux experts nationaux, consultants nationaux, bureaux d'études, cabinets d'études ou d'audit et à tous les intervenants locaux des programmes et projets de développement ;
- Proposer la démarche à suivre pour l'adoption de la politique commune et la grille des rémunérations et indemnités par le SNU et les autres partenaires au développement ;

## **2.- METHODOLOGIE**

### **2.1. Approche de l'étude**

La méthodologie proposée prend en compte les objectifs spécifiques assignés à la mission de l'équipe, définit les axes d'interventions, les variables et indicateurs de performance des différents acteurs et bénéficiaires concernés.

### **2.2. Techniques de recherche et groupes cibles**

#### **2.2.1. Revue documentaire**

Elle a permis l'analyse :

- du guide de rémunération du PNUD de septembre 1993 ;
- du guide de rémunération du SNU février 2001 ;
- des barèmes de rémunération des autres partenaires au développement ;
- du répertoire des ONG du Togo ;
- des documents pertinents sur les bureaux d'étude ;
- des modèles de gestion et de contrôle des véhicules et du carburant ;

#### **2.2.2.- Entretiens individuels semi directs**

Des guides d'entretien ont été élaborés et administrés aux :

- Responsables des ressources humaines :
  - des agences des Nations Unies au Togo ;
  - Ambassades et agences de coopération multilatérale et bilatérale au Togo
  - de l'administration publique togolaise ;
  - des établissements privés ;
  - des cabinets d'études et des sociétés privées
  - des ONG
  - Des consultants et experts nationaux indépendants ou fonctionnaires ;
  - des intervenants au niveau communautaire (par exemple dans la préfecture du Golfe et dans la préfecture de Klouto)
- Autres intervenants comme les journalistes, les secrétaires, et les chauffeurs.

### 2.2.3. Echantillon de l'enquête

Région	Chef-lieu	Agences des NU	Agences multilatérales et bilatérales	Administration Publique	Etablissements privés	Cabinets d'études	ONG	Consultants nationaux	Experts nationaux	Intervenant communautaire	Autres intervenants
Lomé Commune	Lomé	09	06	07	06	12	09	25	15	06	12
Maritime	Tsévié			01			03			06	
Plateau	Atakpamé			01			01				
Centrale	Sokodé			01		01	01	01			
Kara	Kara			1			01	02			
Savanes	Dapaong			02	02	01	01	02	02		
Total des personnes/institutions enquêtées		09	06	13	8	14	16	30	17	12	12

NB : Les interviews de l'échantillon à l'intérieur du pays ont été faites par téléphone et par Internet.

## **Approche d'analyse des données**

Le principe de base de l'analyse est de pouvoir déterminer le niveau des rémunérations octroyées aux consultants et experts nationaux par le SNU par rapport à ce qui est pratiqué par les autres organismes faisant appels aux mêmes types de services et ensuite de tenir compte de l'évolution des indices de prix et de la variation du taux d'inflation de 2001 à 2006 date de la dernière actualisation de la grille des honoraires et indemnités. Les données ont été compilées pour dégager des propositions devant tenir compte des paramètres comme les tendances de disponibilités budgétaires et des exigences de la coopération internationale.

### **2.2.5. Déploiement de l'équipe sur le terrain et collecte des données**

Le déploiement de l'équipe sur le terrain s'est fait selon le schéma suivant : Après un regroupement le matin au cabinet AIIS pour faire le bilan de la journée précédente et répartir des tâches, introduction de l'agent de collecte de données auprès de l'institution et personnes retenues et collecte proprement dite.

La collecte de données s'est faite surtout à Lomé qui compte le plus grand nombre d'entretiens à réaliser dans l'échantillon retenu. Toutefois l'identification d'autres structures au niveau des chefs lieu des cinq autres régions économiques du pays ont amené l'équipe à les contacter par téléphone ou par courrier électronique. Par ailleurs, l'équipe s'est déplacé à Kpalimé et a profité de l'occasion d'un séminaire atelier organisé par le programme de coopération Unicef-Togo pour interviewer un échantillon de représentants des fonctionnaires de l'administration publique, des responsables d'ONG locales et nationales et des intervenants du niveau communautaire. Deux ateliers de validation du programme national de renforcement des capacités au Togo et du Forum alternatif citoyen organisés respectivement par le Ministère du Développement et de l'Aménagement du territoire et le PNUD et par le CNSC et le PNUD à Lomé ont également permis à l'équipe d'interroger des consultants nationaux et des responsables des bureaux d'études.

### **2.2.6. Traitement des informations**

Le traitement des données s'est fait manuellement et a consisté en l'analyse du contenu des documents consultés, ainsi que des guides administrés.

### **2.2.7. Durée de l'étude**

L'étude a été réalisée pendant un mois du 15 août au 14 septembre.

### **2.2.8. Equipe d'intervention**

L'équipe est composée d'un consultant principal, d'une chercheuse associée et de quatre agents de collecte de données, soit six chercheurs dont quatre hommes et deux femmes.

- R. Koffi KEKEH : Consultant principal chef de mission, sociologue de formation et de profession. Il est le responsable de l'étude chargé du suivi, de la coordination et de la supervision.

Sur le terrain, il a assuré la réalisation et le contrôle de la qualité des prestations de l'équipe d'intervention et de l'organisation des moyens matériel, logistique et financier pour le bon déroulement de l'étude.

Il a réalisé la collecte des données auprès des agences du SNU, de la coopération multi et bilatérale, de l'administration publique togolaise, des établissements privés, des cabinets d'études et sociétés privées.

Elise Adjoa AGOUNKEY : Chercheure associée ; sociologue, titulaire d'un DESS en économie coopérative option gestion et contrôle des entreprises coopératives, et disposant d'une solide expérience dans la gestion des ressources humaines.

Actuellement elle assure la coordination au CRIFF (Centre de recherche d'informations et de formation pour la femme) qui est l'organe d'exécution et de gestion des programmes/projets du GF2D.

Elle a collaboré à la conception des outils, à l'analyse et l'interprétation des données et à la rédaction des rapports. Elle a assuré 10 jours de prestations.

- Quatre agents de collecte de données dont une femme, tous des sociologues ayant une solide expérience dans la collecte et l'analyse des données. Ils ont facilité le travail de collecte de données en assistant l'équipe dans la programmation des activités, la prise des rendez-vous avec les groupes cibles. Ils ont réalisé la collecte des données auprès des consultants et experts nationaux indépendants ou fonctionnaires, les organisations non gouvernementales, les intervenants au niveau communautaire, et tous les autres intervenants comme les journalistes, les secrétaires et les chauffeurs. Ils ont assuré 20 jours de prestations chacun.

### ***2.3. Difficultés rencontrées***

- La période de réalisation de l'étude (mois d'août et septembre) a coïncidé avec les vacances de la majorité du personnel des ambassades/ institutions bi et multilatérales. Il a donc été difficile de retrouver les personnes susceptibles de nous fournir les informations utiles pour l'atteinte des objectifs de l'étude. Ce qui nous a obligé à modifier notre chronogramme de collecte de données.
- Par ailleurs, certaines institutions/structures ont leur propre grille sur laquelle elles se basent pour déterminer les honoraires, perçus et indemnités des Consultants/ Experts, Secrétaires Chauffeurs et autres. Ces grilles sont pour la plupart considérées comme des documents internes et par conséquent inaccessibles pour les agents qui ont réalisé la collecte.
- La non disponibilité des Consultants et chargés des Ressources Humaines ou Directeurs Techniques, des Secrétaires et Chauffeurs, qui a nécessité plusieurs rendez-vous manqués pour les entretiens.
- Difficultés à communiquer les salaires : bon nombre de cabinets / consultants hésitent à donner leurs salaires, honoraires et indemnités qui constituent un domaine sensible.

### 3.- QUELQUES DEFINITIONS

La flexibilité dans l'utilisation de termes constatés au cours de l'enquête a amené l'équipe de l'étude de définir quelques termes qui sont utilisés par la suite dans le présent rapport

Bureau d'étude	Structure institutionnelle ayant l'habitude de faire des prestations de services à la demande (souvent, des bureaux techniques [BET], spécialisée dans le domaine de l'ingénierie mécanique ou le BTP)
Cabinet d'étude	Structure institutionnelle ayant l'habitude de faire des prestations de services à la demande
Consultant	Personne physique ou morale qui réalise des travaux pour le compte d'un commanditaire sur la base d'une prestation de service
Consultant indépendant	Personne physique travaillant à son propre compte en tant de travailleur indépendant, éventuellement avec statut d'artisan
Consultant international	Personne physique ou morale qui a une expérience prouvée de réalisation de consultations dans d'autres pays que le Togo pour le compte d'organismes internationaux
Consultant national	Personne physique ou morale, domicilié au Togo, qui réalise des missions de consultation,
Expert national	Cadre de la fonction publique qui réalise un travail en tant que consultant
Facilitateur	Personne chargée de préparer et animer une réunion (atelier, séminaire)
Formateur	Personne chargée de préparer une formation (ou une partie d'une formation) avec les supports et exercices nécessaires et de réaliser cette formation, de faire réaliser les exercices et éventuellement de les noter ; parfois chargé d'évaluer cette formation (ou à contribuer à l'évaluation) et de faire un rapport sur la formation
Honoraires	Rémunération des consultants, calculée par unité de temps (heures, jours, semaines, mois) ou comme somme forfaitaire, souvent sur la base d'une estimation du temps nécessaire, afin d'éviter des dépassements
Indemnités	Sommes payés à un consultant ou à un participant à une réunion pour couvrir ses frais
ONG	Organisation non gouvernementale, structure associative en conformité avec la législation du Togo et réalisant des activités de consultant
Per diem	Frais de subsistance journalière comportant habituellement les frais de logement (la nuitée), de restauration et des petites dépenses personnelle
Prestation de services	Contrat de durée déterminée qui précise les services à fournir. Un tel contrat est différent d'un contrat de travail de durée déterminé
Salaire	Rémunération du travail d'un employé, versé régulièrement (habituellement par mois)
Séminaire /atelier résidentiel	Séminaire/atelier de 2 jours ou plus, tenu en dehors de la ville de service des participants, où les participants et les personnes ressources sont sensés rester sur place

## **4. LA SITUATION ACTUELLE DE REMUNERATION DES CONSULTANTS**

### **4.1. Types de prestataires**

Cinq (4) types de prestataires de services de consultations ont été identifiés.

- Les consultants ayant statut de fonctionnaire (APE) ou de contractuel de l'Etat
- Les consultants indépendants,
- Les bureaux et cabinets d'étude ;
- Les consultants ayant statut d'ONG ;
- Les chauffeurs ;
- Les agents communautaires

Quatre autres catégories de personnes ont été identifiés dont il s'agit de décider de la rémunération et/ou des indemnités : journalistes, secrétaires, chauffeurs et agents communautaires,

### **4.2. Synthèse des pratiques actuelles**

Cette rubrique présente les différentes institutions, les personnes morales et leurs pratiques actuelles en matière de rémunération et indemnités des prestataires. D'une manière générale des différences notoires ont été observées dans les tarifs de paiement du travail et des indemnités) aux consultants nationaux. Les tarifs appliqués par les différentes agences et dans certains cas des barèmes, sont spécifiques et sont fonction de l'expérience, de la compétence et du niveau de formation du consultant et expert national.

Toutefois, il est à noter que dans le cadre de la coopération TOGO/SNU et autres agences de développement la responsabilité directe de la planification des programmes et projets, de leur exécution, suivi et évaluation incombe aux ministères techniques à travers les cadres nationaux qui en relèvent. Ce personnel représente la contrepartie nationale pour les ressources humaines à mobiliser dans le cadre du programme de coopération. A ce titre, il ne perçoit aucune rémunération des projets, les travaux qu'il effectue entrant dans le cadre de ses fonctions en tant que fonctionnaire du département en charge du projet.

En règle général, les fonctionnaires du gouvernement ne peuvent pas être recrutés en tant que consultant dans le cadre du programme de coopération sauf cas exceptionnel lorsqu'il est difficile de trouver d'autres personnes du même niveau et du domaine d'expertise requis. Dans ces cas un contrat de consultation faisant l'objet d'une rémunération peut être passé avec eux à condition :

- a) qu'ils n'appartiennent pas à la structure nationale responsable ou impliquée dans l'exécution des travaux faisant l'objet de la consultation ;
- b) qu'ils fournissent une attestation de congé de leur service les autorisant à travailler à plein temps dans le cadre de la mission de consultation pour la durée requise.

#### **4.2.1. Les Agences des Nations Unies**

Les grilles actuelles en vigueur dans les Agences des Nations Unies sont celles du SNU de 2001. (cf. grilles des Agences des Nations Unies en annexe). Il apparaît évident que toutes les agences du système des Nations Unies tentent d'appliquer cette grille mais, compte tenu des difficultés rencontrées, certaines agences réactualisent la grille de manière informelle pour tenir compte du coût de la vie.

Le tableau suivant donne un aperçu de ces pratiques :

**TABLEAU 1 : HONORAIRES MENSUELS PAYES AUX EXPERTS ET CONSULTANTS NATIONAUX INDEPENDANTS PAR LE SNU**

Expérience / Diplômes		DUT / BTS	Maîtrise, Ingénieur	DESS,	Doctorat Ph. D
0-4 ans	Min.	180.000	360.000	540.000	
	Max.	360.000	630.000	810.000	
5-7 ans	Min.	270.000	540.000	720.000	
	Max.	540.000	810.000	990.000	
8-10 ans	Min.	450.000	630.000	810.000	
	Max.	720.000	990.000	1.170.000	
Plus de 10 ans	Min.	540.000	810.000	990.000	
	Max.	900.000	1.350.000	1.530.000	

Selon les données de l'enquête, les paiements sont négociés au cas par cas en fonction de l'expérience du consultant, sa compétence et sa qualification. Ainsi au PNUD, un consultant ayant un doctorat peut percevoir jusqu'à 1.300.000F CFA par mois et la FAO paie un taux forfaitaire de 1 500 000F CFA par mois. Par contre, la Banque Mondiale paie 2.500.000.

Il est prévu une majoration de 25% pour un bureau / cabinet de consultants, comme on peut trouver parfois dans certains pays

Les per diem

Au delà des honoraires payés aux consultants nationaux indépendants, tous les organismes du système des Nations unies paient des per diem. Certains regroupent dans les per diem le coût de l'hébergement, la restauration. Certaines structures autre que le SNU proposent des per diem qui tiennent compte de la nécessité de justifier ou non l'hébergement par une facture : exemple : certaines structures proposent 20.000F CFA/nuitée pour le logement si le consultant accepte de justifier le logement par une facture d'hôtel. La restauration n'est pas comprise. Dans le cas contraire, un forfait de 8000 à 12.000 F lui est octroyé pour lui permettre de se loger selon sa convenance et ceci sans justification aucune, ce qui permet le logement chez des membres de la famille ou des amis.

En plus des honoraires, le FIDA par exemple, verse un forfait de déplacement de 15 000F CFA par jour. Dans certains autres cas, le déplacement et le secrétariat sont payés en plus.

#### **Indemnités pour les activités de formation et des séminaires/ateliers**

Dans le cadre de séminaires/ateliers de réflexion, l'indemnité journalière pour cadres supérieurs et moyens en poste dans la fonction publique est de 18000 F CFA. L'indemnité journalière peut descendre jusqu'à 12000 F CFA lorsqu'il s'agit d'un séminaire de formation.

#### **4.2.2. Les agences de coopérations bilatérales et multilatérales**

Il existe des différences de pratiques au niveau des agences de coopération multi et bilatérale. Bien qu'elles tentent d'appliquer la grille du SNU, des négociations sont souvent faites au cas par cas en tenant compte des honoraires déjà payés aux consultants par les différents organismes pour lesquelles ils ont déjà eu à collaborer. Il faut noter que certaines agences disposent de leur propre grille de rémunération.

**TABLEAU 2 : LES PRATIQUES DE REMUNERATION DES CONSULTANTS INDEPENDANTS PAR DES AGENCES DE COOPERATION BILATERALE ET MULTILATERALE**

Agences		Montant journaliers		Montant fourni par les structures	
		Min.	Max.	Honoraire	Perdiem
Agences Bilatérale		Min.		50.000	25.000
		Max.		83.000	35.000
Agences Multilatérales		Min.		115.500	18.000
		Max.		167.000	42.000

Le DED (Service allemand de développement) paie des honoraires qui varient entre 30 000 et 60 000F par jour pour ses services consultatifs. Le SCAC (Service de Coopération et d'Action Culturelle) français applique un barème de 1 500 000F CFA par mois. La Banque Mondiale et l'Union Européenne ont des barèmes identiques et paient des honoraires se situant entre 2 100 000 et 2 500 000F CFA par mois pour des consultants/experts niveau doctorat ; le FIDA applique au consultant « fidélisé » de longue durée un barème d'honoraire de 2 400 000F CFA par mois. La BOAD et la CEDEAO ont des barèmes un peu plus élevés et qui avoisinent 3 600 000F CFA par mois.

L'AFD paie entre 150.000F et 300.000F par jour et confirme que le fait pour les cabinets et bureaux privés de soumissionner régularise le marché en faisant jouer la concurrence.

Les per diem

Comme les agences des Nations unies, les agences de coopération bilatérale et multilatérale paient des per diem, grosso modo sur les mêmes bases soit 15.000F pour les cadres A, 12.000F pour les cadres B, et 7.000F pour le personnel d'appui pour les missions sur le terrain et ceci hors transport. Les variations constatées dans les rémunérations, frais ou Perdiem sont essentiellement dues à des interprétations différentes des textes de bases.

**4.2.3. Les ONG Internationales, sous régionales et nationales**

Les ONG rencontrées peuvent être classées de deux ordres. Des organisations non gouvernementales internationales telles que Plan Togo, PSI International, Care International, INADES FORMATION, CREPA-TOGO, WANNEP, VECO-TOGO, et des organisations non gouvernementales locales, CREDI, GF2D, RAFIA, CCD, WAGES, MECAP.

La fourchette des honoraires (montant journalier) payé par les ONG varie de 50 000F à 80 000F.

**TABLEAU 3 : PRATIQUES DE REMUNERATION DES CONSULTANTS INDEPENDANTS PAR DES ONG**

Agences		Montant journaliers		Montant fourni par les structures	
		Min.	Max.	Honoraire	Perdiem
ONG Internationales		Min.		50.000	18.000
Et sous régionales		Max.		80.000	42.000
ONG Nationale		Min		30.000	18.000
		Max		80.000	36.000

Les différentes ONG internationales ont des pratiques presque similaires. Etant le plus souvent des antennes locales des organisations mères situées à l'étranger, elles reçoivent des directives de l'extérieur en ce qui concerne l'allocation des ressources financières aussi bien que l'utilisation de ces ressources. Des contraintes budgétaires limitent l'enveloppe affectée à des activités de consultation. Les salaires, honoraires et indemnités des experts et consultants sont relativement bas par rapport à ceux pratiqués par les sociétés privées et par le système des Nations Unies. Les rémunérations payées par les ONG locales sont presque toujours moins élevées que celles pratiquées par les ONG internationales.

Les couvertures sociales (accidents de travail) et assurance maladie sont comprises dans les honoraires payées aux consultants. Certaines organisations signent un contrat de travail avec le consultant et dans l'exécution de ce contrat si un accident ou une maladie survenait, l'assurance de la structure employeur couvre le consultant.

#### Les per diem

Parfois la nature du service demandé peut nécessiter le paiement en sus des honoraires, des frais de déplacement et de secrétariat.

L'indemnité journalière payée par des ONG comporte l'hébergement par nuitée et la restauration se situe entre 10 000 et 50 000F par jour. Certaines organisations n'ont pas de barème fixe pour l'hébergement mais les nuitées sont justifiées par les factures d'hôtel. Le petit déjeuner et le déjeuner sont fournis par certaines ONG avec un forfait de 5 000F payé pour le dîner.

L'indemnité de transport est parfois fixée au prix au km et les prix pratiqués varient de 150F à 250 F le km. Dans certains cas, les calculs sont également faits pour déterminer la consommation de carburant au 100km et la quantité consommée dépend de l'état du véhicule. La consommation au 100 km (13 litres) est revue à la hausse pour pouvoir tenir compte de l'état du véhicule et de l'augmentation du prix du carburant. Certaines organisations louent des véhicules auprès des maisons de location et les prix pratiqués varient de 30 000 à 90 000F par jour y compris les indemnités du chauffeur.

#### Les modalités de paiement

Les modalités de paiement des honoraires et indemnités des consultants indépendants se font par trois tranches pour certaines ONG et par deux tranches pour d'autres : soit 50%, 30% et 20% ou 60% et 40%. Les proportions entre les trois tranches ou les deux tranches peuvent varier d'une organisation à une autre.

Les modalités de paiement varient selon les structures pour les ONG de l'intérieur (RAFIA, MECAP Togo, CDD). Ainsi, dès la signature du contrat, le cabinet entre en possession de 30% d'honoraire, 100% de Perdiem et 100% de frais divers. Au dépôt du rapport provisoire 50% et au rapport final les 20% restant.

Pour PSI, 50% au démarrage, 30% pour le rapport provisoire et 20% au rapport final. Les autres structures procèdent en versant une première tranche de 30% au démarrage, 50% au dépôt du rapport provisoire et 20% au rapport final.

#### **4.2.4. Les cabinets d'étude et les sociétés privées**

Au Togo un certain nombre de lois et règlements régissent les relations de travail. Il s'agit :

- du code du travail
- de la convention collective de travail
- de la convention collective des restaurants et industries hôtelières
- de la loi portant statut de la fonction publique du 1er janvier 1996.

Certaines administrations et corps de métier ont leur propre statut. Ainsi il existe :

- le statut de l'éducation nationale
- le statut du personnel médical
- le statut du personnel des entreprises publiques à caractère industriel et commercial
- la convention collective du secteur des Transports adoptée en 2002
- le code Général des Impôts (CGI)

Les structures rencontrées offrent une panoplie de prestations. Elles utilisent plus de prestataires du niveau cadre supérieur et ayant acquis d'autres formations complémentaires et possédant une expérience confirmée dans le domaine d'expertise demandée. S'agissant des consultations, les cabinets ont leur propre grille qu'ils proposent aux organismes qui les sollicitent (par exemple entre 100 000 et 150 000F CFA par jour). Mais quand le marché est acquis, les montants proposés aux consultants nationaux sont nettement inférieurs à ce qui est proposé dans l'offre financière (entre 40.000 et 75.000 F CFA par jour).

Il faut ajouter d'autres avantages lorsqu'il faut effectuer une mission à l'intérieur du pays. Les frais d'hébergement et le déplacement sont totalement pris en charge par la structure.

Ainsi, le consultant sollicité temporairement touche des honoraires en fonction du travail à exécuter et surtout compte tenu de la capacité financière du projet ou de l'enveloppe prévue.

**TABLEAU 4 : PRATIQUES DE REMUNERATION DES CONSULTANTS INDEPENDANTS PAR LES STRUCTURES PRIVEES**

Agences		Montant journaliers		Montant fourni par les structures	
		Min.	Max.	Honoraire	Perdiem
Sociétés Privées et cabinets d'études		Min.	Max.	50.000	20.000
				115.000	45.000

#### **4.2.5. Autres intervenants**

Les autres intervenants concernés par l'étude sont :

- Les journalistes des media publics et privés qui couvrent le plus souvent des événements relatifs aux projets exécutés dans le cadre de la coopération ;
- Des secrétaires et chauffeurs participants aux missions ;
- Des agents communautaires membres des CVD, CDQ, des COGES, des comités des parents d'élèves et des autres associations et groupements bénéficiaires des projets de développement.

#### **Les média**

Les primes des journalistes varient suivant la nature du service. Un simple communiqué de presse n'est pas payé au même taux qu'une information traitée et analysée.

Les indemnités payées aux journalistes « Reporter » ayant couvert un événement varient d'un média à un autre. D'une manière générale un reportage est facturé entre 40 000 et 80 000F

Les organisations sollicitent également les agents des média (TV Radio et Presse) pour la couverture d'un événement destiné à améliorer l'image de l'organisation à

l'extérieur. Dans un tel cas un contrat est signé avec la direction du média. Le montant du contrat varie suivant l'organisation, par exemple de 200 000 à 300 000F (pour INADES Formation). Une modique somme (5 000F) est prévue au journaliste venu couvrir l'événement.

### **Les secrétaires**

Les organismes utilisent souvent les services de leurs secrétaires lors des séminaires et ateliers de formation qu'ils organisent. Un barème est toutefois fait aux secrétaires extérieures dont les services sont utilisés à titre ponctuel, ce barème en jour homme se situe entre 10 000 et 20 000F.

Les agents communautaires : les membres des CVD, CDQ, des COGES ou autres groupements/associations conviés à des séminaires et ateliers de formation sont le plus souvent considérés comme des bénéficiaires des formations ou d'une manière générale, bénéficiaires des projets de coopération, à ce titre, aucun barème spécifique ne leur est appliqué. Les organismes initiateurs des formations et projets leurs allouent toutefois une indemnité de déplacement personnalisée correspondant au frais de déplacement de leur localité au lieu du séminaire. Les autres frais : pension alimentaire ou logement sont à la charge de l'organisme. Des modiques sommes sont parfois prévues pour intéresser les participants. Des montants de 500 à 1 500F sont payés aux agents communautaires pour la pension alimentaire lors des formations.

## **5. DE LA NECESSITE D'UNE NOUVELLE GRILLE**

L'augmentation importante du coût de la vie est la raison fondamentale qui justifie l'établissement d'une nouvelle grille dans la mesure où le pouvoir d'achat des togolais est très affecté par ces augmentations de prix. En outre, La grille de rémunération des consultants est inchangée depuis 2001.

- Depuis la dernière dévaluation du franc CFA à Dakar (1994), le Togo n'a pas bénéficié des mesures d'accompagnement, malgré l'augmentation très importante des prix des produits importés et l'imposition de la TVA (18%) aux consommateurs.
- Par ailleurs, le taux d'inflation de 6,8% (2005) dépasse largement la convergence des pays de l'UEMOA qui est de 3%.

## **6 VERS UNE POLITIQUE COMMUNE ET UNE HARMONISATION DES TARIFS**

### **6.1. Analyse de la situation**

Il ressort de cette étude une disparité d'honoraires, d'indemnités et de per diem au niveau de tous les intervenants, ce qui justifie le souhait de presque tous les interviewés de parvenir à une politique commune qui permettra une harmonisation des taux de rémunération et d'indemnités et de tenir informer tous les acteurs sur le marché des consultants.

D'une manière générale, on observe un rapprochement sensible entre les salaires bas proposés par la fonction publique et ceux adoptés par les partenaires au développement. Ces derniers justifient leurs propositions par la nécessité pour tous de contribuer au développement du pays et pour eux de tenir compte des salaires proposés par la fonction publique.

La crise sociopolitique que traverse le pays n'est pas sans une incidence majeure sur la vie économique des togolais. Dans n'importe quel domaine, on se trouve confronté à d'énormes problèmes financiers. Les cabinets d'étude, les consultants indépendants, les experts nationaux et autres personnes physiques et morales en souffrent. En même temps, en partie comme conséquence des difficultés de trouver un emploi, la demande de travail de consultation (ou, si on veut, l'offre de services de consultation) augmente par l'arrivée de nouveau consultants juniors et des personnes expérimentés qui prennent la retraite de la fonction publique. La concurrence est très vive et les modalités de notation de certains appels d'offres tendent à donner un avantage aux offres les moins disant, en sacrifiant parfois la qualité des travaux. Pour une même prestation, les consultants sont souvent contraints à sacrifier leur expérience et à accepter n'importe quelle rémunération. Le travail du consultant est ainsi dévalorisé aux yeux du commanditaire et du consultant, sous prétexte qu'on doit se contenter du peu que l'on trouve. En même temps, la motivation pour réaliser un travail de qualité est diminuée.

### **6.2. Proposition de nouveaux tarifs de rémunération et d'indemnités**

Au terme de cette étude, dont l'objectif est l'actualisation de la grille des honoraires et indemnités payés aux consultants nationaux suite à une augmentation importante du coût de la vie, le constat suivant s'impose :

le diplôme seul ne peut plus être un critère de différenciation des honoraires plus de 10 ans ou plus après la fin des études. A cet effet, il serait judicieux de prendre en compte les formations non diplômantes en cours d'emploi et l'expertise internationale confirmée.

Les propositions qui suivent ont tenté d'harmoniser les pratiques des comparateurs étudiés (les agences des Nations Unies, les ambassades, les agences de Coopérations multilatérales et bilatérales, l'administration publique togolaise, les établissements privés, les cabinets d'études, les ONG), les exigences de la coopération internationale, les difficultés de mobilisation des fonds , les honoraires perçus par les consultants indépendants et enfin les calculs réalisés sur la base du taux d'inflation cumulé de 2001 à 2006\* qui est de 12,2 ont abouti à un indice de 1,12 pour l'actualisation de la grille du SNU de 2001.

---

\* Source : Direction Générale de la Statistique et de la Comptabilité Nationale ;  
Division des enquêtes et des prix.

Source du taux d'inflation de 2006 (2,58) Estimation du comité PIB.

### 6.2.1 Les grilles de rémunération des consultants

**TABLEAU 5 : HONORAIRES DES CONSULTANTS INDEPENDANTS**

Expérience		Diplômes		DUT / BTS	Licence /Maîtrise	Dea, Dess. Master et Ingénieur	Doctorat Ph. D
0- 4 ans	Min.			201600	302400	403200	604800
	Max.			403200	554400	705600	907200
5-7 ans	Min.			302400	453600	604800	806400
	Max.			604800	756000	907200	1108800
8-10 ans	Min.			504000	604800	705600	907200
	Max.			806400	957600	1108800	1310400
Plus de 10 ans	Min.			604800	756000	907200	1108800
	Max.			1008000	1260000	1512000	1713600

#### Les cabinets / bureaux d'études

Pour les cabinets et les bureaux d'études, le niveau de rémunération du consultant indépendant a été majoré de 25% pour tenir compte de leurs différentes charges de fonctionnement.

**TABLEAU 6 : HONORAIRES DES CABINETS / BUREAUX D' ETUDES**

Expérience		Diplômes		DUT / BTS	Licence /Maîtrise	Dea, Dess. Master et Ingénieur	Doctorat Ph. D
0- 4 ans	Min.			252000	378000	504000	756000
	Max.			504000	693000	882000	1134000
5-7 ans	Min.			378000	567000	756000	1008000
	Max.			756000	945000	1134000	1386000
8-10 ans	Min.			630000	756000	882000	1134000
	Max.			1008000	1197000	1386000	1638000
Plus de 10 ans	Min.			756000	945000	1134000	1386000
	Max.			1260000	1575000	1890000	2142000

#### Les experts fonctionnaires en « congé »

Il s'agit d'employés de la fonction publique qui disposent ainsi d'une garantie de travail (au moins les fonctionnaires). Au cas où le fonctionnaire n'est pas en congé, il est probablement aidé pour le matériel (ordinateurs ...) et parfois autres aspects et n'a pas les mêmes frais que le consultant indépendant de mise à jour de sa documentation, de recherche de missions..., ce qui justifierait que sa rémunération comme consultant soit plus faible que celui d'un consultant indépendant qui lui est confronté aux risques du métier.

**TABLEAU 7 : EXPERTS FONCTIONNAIRES EN « CONGE »**

Diplômes		DUT / BTS	Licence /Maîtrise	Dea, Dess. Master et Ingénieur	Doctorat Ph. D
Expérience					
0- 4 ans		112000	168000	224000	336000
5-7 ans		168000	252000	336000	448000
8-10 ans		280000	336000	392000	504000
Plus de 10 ans		336000	420000	504000	616000

### **6.2.2 Les frais de subsistance et autres indemnités**

Le premier élément de l'harmonisation des indemnités est de préciser que les per diem ne sont en aucun cas une rémunération du travail mais bien une allocation pour couvrir les frais de subsistance. Il est proposé que la moitié du tarif adopté couvre l'hébergement et le petit déjeuner (et soit calculée selon le nombre de nuitées, c'est-à-dire le nombre de nuits passés en dehors du domicile) et que l'autre moitié corresponde à la prise en charge des repas et petits frais et soit calculée sur la base du nombre de jours entiers passé en dehors du domicile (et au ¼ du tarif complet pour une ½ journée).

Selon le lieux choisis pour le séminaire/atelier (en ville ou éloigné des lieux où il est possible de se loger chez des parents, des amis ou l'habitant et trouver à manger dans des petits maquis), les organisateurs devraient assurer soit le logement et les repas, soit le logement et le repas de midi soit encore seulement le repas de midi, laissant aux participants le soin de s'organiser pour leur mieux être. En effet, le repas de midi pris ensemble crée une opportunité pour des échanges informels enrichissants et évite des retards lors de la reprise des travaux.

#### **Les frais de transports**

D'une manière générale, c'est l'agence contractante qui assure le transport du consultant indépendant à l'intérieur du pays. Ceci est intégré au budget de la consultation.

#### **La dotation en carburant pour les missions à l'intérieur du pays.**

Ce volet concerne les véhicules du gouvernement mis à la disposition des agences dans le cadre des missions ou des enquêtes sur le terrain. Dans ce cas, il faudra tenir compte du manuel d'utilisation et d'entretien du véhicule pour la dotation en carburant (consommation au 100 km) A cet effet, Il est suggéré 15 litres / 100 km.

Pour les courses en ville, 10 litres par jour et par véhicule.

## 7. Propositions d'indemnités de participation aux séminaires, ateliers et missions (per diem)

### 7.1 INDEMNITES SEMINAIRES ET ATELIERS

#### 7.1.1. PARTICIPANTS

	<b>Catégories</b>	<b>Montant actualisé CFA/jour</b>
Séminaire résidentiel avec pension complète	Participants au séminaire	4.000
Séminaire résidentiel avec demi pension offerte (dîner libre)	Participants	8.000
Séminaire non résidentiel avec déjeuner	Participants	5.000
Séminaire non résidentiel et sans déjeuner	Participants	10.000

#### 7.1.2. CHAUFFEURS

- Dans le cas des séminaires ou ateliers résidentiels, il sera donné un montant de **10.000 f CFA** pour l'hébergement et la restauration
- Dans le cas des séminaires non résidentiels, les chauffeurs percevront **3.000 f CFA** pour le déjeuner.

#### 7.1.3. FACILITATEURS

Est considéré comme facilitateur, toute personne qui n'est pas un consultant mais qui a été cooptée pour apporter un appui technique à un atelier. Il sera accordé un montant de 10.000 f CFA/ jour pour le travail accompli durant le séminaire ou l'atelier.

### 7.2 INDEMNITES DE MISSION EN DEHORS DU LIEU DE TRAVAIL

<b>Catégories</b>	<b>Observations</b>	<b>Montant actualisé CFA/jour</b>
Cadres	Missions de plusieurs jours	18.000
	Missions d'une journée (plus de 10 heures)	8.000
Chauffeurs	Missions de plusieurs jours	10.000
	Missions d'une journée (plus de 10 heures)	3.000
Intervenants communautaires	Mission d'une journée dans sa zone d'intervention	2.000

## SYNTHESE ET CONCLUSION

A travers cette étude, les constats suivants s'imposent :

- la grille de rémunération du SNU est adoptée par presque tous les partenaires au développement, mais dans son application effective, des variations sont constatées dans les rémunérations, frais et honoraires, dues surtout à des interprétations différentes des textes par les consultants ;
- l'énergie déployée par les agences de coopérations pour convaincre les intervenants du niveau national des termes de la coopération entre le Togo et leurs agences qui nécessite la contre partie Togolaise est telle qu'on se retrouve souvent dans un dialogue de sourd ;
- Il n'existe pas à l'heure actuelle un système de révision annuelle des grilles et tarifs au niveau du SNU. La dernière grille date de 2001 ;
- des plaintes récurrentes sont formulées sur la qualité des travaux des consultants nationaux, sur les prestations des intervenants nationaux lors des séminaires et ateliers ;

## DOCUMENTS CONSULTES

- ✓ Indemnité/ Honoraire retenu pour les ateliers / visites de terrain et formations ;
- ✓ Barème des Nations Unies pour les séminaires et missions des cadres nationaux (OMS) ;
- ✓ Prix moyens des produits du panier de la ménagère (DGSCN) 2006 ;
- ✓ Indice harmonisé des prix à la consommation (DGSCN) ;
- ✓ Note de conjoncture du Ministère de l'Economie, des Finances et des Privatisations, Division des prévisions ; 2005 ;
- ✓ Barème des salaires de base de la Fonction Publique du Togo reconstitué à partir des barèmes de traitement par an en début de carrière (Direction de la Gestion Informatisée du Personnel, Ministère de la Fonction Publique, du travail et de l'Emploi. Barème de traitement applicable à partir du 1er Janvier 1996).
- ✓ Barème des salaires en usage au Togo dans le secteur privé en début de carrière (Document de la Convention Collective du Commerce du Togo, 1991),
- ✓ Arrêté interministériel N°002 MTRH/MICDZF/MISD
- ✓ Arrêté interministériel N°20/METPT/MCIA
- ✓ Salaires, Honoraires et Indemnités payés aux cadres, fonctionnaires nationaux, consultants et bureaux d'études locaux par les agences du SNU et les bailleurs de fonds multilatéraux et bilatéraux Février 2001 (PNUD).
- ✓ Monthly Summary of cost of vehicle (CARE, GOG Administrative Manuel- Last update- Sept. 2002).
- ✓ Manuel de Procédures Administratives, Financières et comptable de SEAT/mai 2005.
- ✓ Note de présentation et Expériences du Bureau (ADA Consulting Africa) 2006
- ✓ Etude sur les niveaux de rémunération et d'honoraires pratiqués dans la sous Région Ouest Africaine (cas du Bénin et Togo) Sept. 2004 GESURI Sarl.

# **ANNEXES**

## **ANNEXES 1**

### **INDICE HARMONISE DES PRIX A LA CONSOMMATION**

## **ANNEXES 2**

### **BAREME DES FONCTIONNAIRES TITULAIRES**

### **ANNEXES 3**

**Décret N° 94 - 086** fixant les indemnités à allouer aux membres du Gouvernement, de l'Assemblée Nationale, aux fonctionnaires et aux autres agents et personnes appelés à se déplacer à l'étranger par ordre ou pour le service

## **ANNEXES 4**

### **Un exemple des indemnités de déplacement des agents de la Fonction Publique à l'intérieur du Togo**

#### **Cas de la Caisse de Retraite du Togo (CRT)**

Agent sans attribution : 8.000 / jour

Chef section : 10.000 / jour

Chef service : 15.000 / jour

Directeur : 20.000 / jour

Le logement et le déplacement sont à la charge de la CRT

NB : Il n'existe pas de document officiel fixant les indemnités à allouer aux agents de la Fonction Publique en déplacement à l'intérieur du pays. Il est laissé à la discrétion de chaque service de s'organiser au mieux.

## ANNEXES 5

### PERSONNES RENCONTREES

#### CONSULTANTS / EXPERTS/ FONCTIONNAIRES/ SECRETAIRES/CHAUFFEURS

Noms et Prénoms	Titre	Contacts	Observations
ABBEY Georges	Consultant		Socio Economiste agricole Universitaire
ADADE Mensah	Consultant		
AGAGAH	Fonctionnaire	Bur 3304118 Cel 9040787	Directeur Régional du Plan et de l'Aménagement du Territoire. Région Maritime
Agbovi K. Kwassi Vincent	Consultant	903 80 85	Sociologue, Universitaire
AKPALOU Dégboé emmanuel	Ingénieur statisticien	Cél. 930 88 67	CENETI
AMENYEDZI Anani	Consultant	Cel 9221360	Anthropologue Universitaire
AMOUZOU Esse	Consultant	9031031	Sociologue Universitaire
AMOUZOU Théophile	Consultant	902 32 76/ 946 99 36	Directeur Technique LEAMAN Consult
ANIPA	Consultant	9101179/ 227 21 14	Démographe
ATTIH Barthélemy	Consultant	Cél 9043337	PLAN Togo
BERGMANN Holger	Assistant Technique DED	Dom. 221 91 67 Ser.222 64 93 /921 82 44	Homologue du Directeur CECA
Djonoukou Kossi	Consultant	Cel 9021330	Anthropologue Universitaire
DOGBE	Journaliste	905 80 30	Directeur Radio Nana FM
DOGO	Fonctionnaire		
Dr KOMLAGAN Ayayi Sylvain	Fonctionnaire	Bur 2217545 Cel 9477203	Coordonnateur du Programme Santé Nutrition
Dr KPOTSRA Joël Koffi	Fonctionnaire		Médecin Médecine Scolaire
DZADOU	Consultant		CENETI
EVLO Kodjo	Consultant	Cél 9041412	Economiste
FEBON Akinbébé	Fonctionnaire	902 83 49	CENETI
GABA Ayité	Ingénieur Statisticien	Cel. 901 98 25	CENETI
GNASSENGBE Adri Dibaba	Journaliste	904 29 63	TVT
GOUNOUGOU Sylvèstre	Journaliste		TV 7
HOMEVOR E Alexandre	Consultant		
JOHNSON adodo Hervé	consultant	904 34 80	
KADARING Komi	Consultant	Dom. 225 09 86 910 18 80 Ser. 221 20 25	Conseiller Technique MCIA.
KADJA ABALODJAM	Fonctionnaire	Cel 9494189	Directeur Régional du Plan et de

			l'Aménagement du Territoire de la Kara
KLOUVIA	Consultant	Cél 9053510	
KOUGBLENOU Akoètèvi	Consultant	947 84 45	SOTED
KUAKUVI Magloire	Consultant	916 94 85	Philosophe du Développement Universitaire
LAMBONI Mindi	Fonctionnaire	9041339	
LAWSON Body B. Kouglo	Consultant	9175204	Gestionnaire Universitaire
LAWSON latévi Ebénézer	Journaliste	Ser 2216316 9047835 9/ 9420042	Coordonnateur centre de formation pratique en communication
MEWENEMESSE Essowè	Journaliste		Chambre du commerce
Mme AKITEM	Fonctionnaire	Cel 9059123	Directrice Générale de la Protection de l'Enfance
Mme Esè Délali AKAKPO	Fonctionnaire	Ser.221 33 61 914 26 98	Directrice Adjointe de l'Artisanat
Mme GAHOU	Fonctionnaire	Cel 9185062	Coordinatrice Plaidoyer Partenariat
Mme KPAKPO Pépévi	Consultante	Dom. 221 31 25/ 915 60 24/ 947 38 05	Universitaire/(Sociologue) Directrice ISICA
ODANOU Yombo	Gestionnaire	Ser.222 64 93 902 40 98	Directeur CECA Secrétaire Général APIM- Togo
OLADOKOUM David	Consultant	902 36 86	
QUENUM Claire R. A.	Consultante	BP : 4774 Lomé-Togo Cel. 902 45 50	
TSOGBE	Consultant	917 02 40	Agro économiste
WILSON Gérard	Journaliste		RTDS

**Cabinets / Bureaux d'étude / ONG / Sociétés privées**

<b>Cabinets</b>	<b>Personnes rencontrées</b>	<b>Titre</b>	<b>Contacts</b>
ADA Consulting	SANVEE Ayao Madjri	Directeur	Tél 2207295 Cél 9017745/ 9447984
BCGO	GOZO Kizito	Coordinateur Technique	Tél. 221 05 98/ 948 60 24 / 939 51 24
CEDA Consult (Bénin)	Pr ADAM Sikirou		Tél. 00229 90903391
CEDA ONG (Bénin)	LANGLEY Philip		Tél. 0022921307585
CFAE	NAYO René	Point Focal pour COADEP	Cél 9253036
Compagnons Ruraux	ADJIMA Jules	Directeur Exécutif	
Conseils Réunis	KOTOKO Eklou K.	Chef de mission	913 29 05
CREDI	AGBANAGLO Lucas	Directeur Exécutif	Cél 9011950
CRS	BADONTE Théo		
Ecole des Cadres	BEHLOW Kokou Edmond	Manager	BP : 12895 Tél. 250 86 47 / 904 21 67
GESURI Sarl	AKPAKI S.		Tél. 221 72 99 Cel. 905 18 16
IFDC	BELLO LAWANI Assani	Responsable des services Administratifs, Chef du Personnel	Tél. 221 79 71/ 904 60 09
INADES FORMATION	ADUFU	Directeur	
KEKAR	ADZOH Jules Y.	Consultant	946 16 23
LGD	ZOYIKPO Komla	Directeur Exécutif	Cél 9269098
ONG RECORD	TETE Eliane Ayaovi	Responsable Administrative et Financière	Tél 2501188 Cél 9308155
PADHS	AZIVE Kodzo	Directeur Exécutif	Tél 4475036
PSI	KITAGI		
SAFECO	SODJEHOUN	DGA	
SEAT SARL	AMEVIGBE Komlaga	Directeur Technique	441 00 23 / 905 70 02
SOTED	BADATE A.T.	Directeur Général	Tél. 221 61 79 dom. 225 01 78 / 911 77 25
VECO	ASSOGBA P.	Directeur	

## Agences du Système des Nations Unies

Agences	Personnes rencontrées	Titres	Contacts
BM	NENONENE Sylvie		
DESARMEMENT	Maggy Mensah	Assistante	253 50 02
FAO	EFOEVIGAH Constance		
OMS	Dr AGBOBLI –A. Eli	FHP	
	CREPY Ayoko		
	Dr KOMBATE	chargé de Programme	
ONUDI	Lonlon Komlan LOCOH	Assistant au Directeur pour le Togo chargé de Programme	Tél. 221 25 86 Tél/Fax. 221 69 37 BP. 61966 Cel. 904 71 44
ONUSIDA	ATAYI Catherine		
	Dr TAKPA K. Vincent	chargé de Programme	
PNUD	Houessou Nicolas		
UNFPA	FANIDJI Yaovi		904 29 30
	NYAMIKOU Kaplan.	Assistant Finance	
	ADUAYI Joseph	Responsable administratif et financier	
	Dr AGBIGBI Yawo	chargé de Programme	
	MENSAH Kanazogo	Assistant	
	APELI Abra	chargé de Programme	
UNICEF	Farida NOUREDDINNE	Administrateur du Programme Protection	Tél. (228)223 15 34/ 223 15 00 Cel. (228) 943 16 56
	Monique ROCH	Administrateur de Programme Education de Base	Tél. (228)223 15 00/ 223 15 22 Cel. (228) 909 36 58
	Aline Abiratou BAWA	Administrateur Adjoint RH / Admin	Tél. St.(228) 223 15 00 tél.dir. (228) 223 15 11 Cel. (228) 908 87 92
	Dr Ocloo	chargé de Programme	
	Dr KASSOGUE M.	chargé de Programme	905 61 36
	Mme VOSSAH	chargé de Programme	
	WOTOHOUSSEI Martin		

## Ambassades / Organisations Bi et Multilatérales

	<b>Personnes rencontrées</b>	<b>Titre</b>	<b>Contacts</b>
AFD	FIGAREDE Guy	Directeur adjoint	221 04 98
ALLEMAGNE	HEINDEL Petra	Attachée d'administration	BP. 1175 Lomé-Togo Tél. : (00228)221 23 70 Fax : (00228)222 18 88
DED	Imke-Friederike TIEMANN	Assistante Technique	Tél 2216449
FRANCE	Mme SOGOYOU		
GTZ	Mme M'BATA Erika A.	Responsable des affaires administratives et financières	
USA	GBARRE - KPATCHA Olga	Assistante chargée des ressources humaines	Tél. 221 29 91 ext 4479 911 52 77

## ANNEXE 6

Barème des salaires en usage au Togo dans le secteur privé

Classes	Catégories	Niveau de formation minimum	Echelon	Salaires mensuels	Salaires annuels FCFA
	1ère	Aucun- Manoeuvre	1	21 694	260 328
I- Agents d'Exécution	2 <sup>ème</sup>	Manoeuvre spécialisée	1	25.540	306.480
			5	31.043	372.516
	3 <sup>ème</sup>	CEPD + Compétence pratique	1	31.323	375.876
			5	38.073	456.876
4 <sup>ème</sup>	CEPD + 3ans de formation professionnel	1	37.857	454.284	
		5	46.016	552.192	
	5 <sup>ème</sup> à 6 <sup>ème</sup>	BEPC+2ans de formation professionnelle	1	44.072	528.864
			5	53.570	642.840
			1	51.648	619.776
			5	62.777	753.324
	7 <sup>ème</sup>	BEP, BAC II Technique	1	70.576	846.912
			5	85.785	1.029.420
II- Agents de maîtrise	8 <sup>ème</sup>	BTS ou BAC II + 2ans de formation professionnelle	1	82.720	992.640
			5	100.547	1.206.564
	9 <sup>ème</sup>	Licence /Maîtrise	3	116.372	1.396.536
			5	128.307	1.539.684
	10 <sup>ème</sup>	DEA / DESS	1	120.190	1.442.280
			5	146.093	1.753.116
	11 <sup>ème</sup>	DOCTORAT, Directeurs Généraux	1	169.848	2.038.176
			5	206.451	2.477.412

*Source : Document de la Convention Collective du Commerce du Togo, 1991*

## ANNEXE 7

### BAREME DES HONORAIRES DES EXPERTS ET CONSULTANTS NATIONAUX

Le tableau ci-dessous a été retenu comme base de la grille du SNU depuis 2001

Diplômes Expérience		DUT / BTS	Maîtrise, DESS, Ingénieur	Doctorat Ph. D
0- 4 ans	Min.	100.000	200.000	300.000
	Max.	200.000	350.000	450.000
5-7 ans	Min.	150.000	300.000	400.000
	Max.	300.000	450.000	550.000
8-10 ans	Min.	250.000	350.000	450.000
	Max.	400.000	550.000	650.000
Plus de 10 ans	Min.	300.000	450.000	550.000
	Max.	500.000	750.000	900.000

### BAREME DES HONORAIRES MENSUELS PAYES AUX EXPERTS ET CONSULTANTS NATIONAUX

#### Honoraires des consultants individuels

Diplômes Expérience		DUT / BTS	Maîtrise, DESS, Ingénieur	Doctorat Ph. D
0- 4 ans	Min.	180.000	360.000	540.000
	Max.	360.000	630.000	810.000
5-7 ans	Min.	270.000	540.000	720.000
	Max.	540.000	810.000	990.000
8-10 ans	Min.	450.000	630.000	810.000
	Max.	720.000	990.000	1.170.000
Plus de 10 ans	Min.	540.000	810.000	990.000
	Max.	900.000	1.350.000	1.530.000

#### Honoraires des cabinets de consultants

Diplômes Expérience		DUT / BTS	Maîtrise, DESS, Ingénieur	Doctorat Ph. D
0- 4 ans	Min.	225.000	450.000	675.000
	Max.	450.000	787.500	1.012.000
5-7 ans	Min.	337.000	675.000	990.000
	Max.	675.000	1.012.000	1.237.000
8-10 ans	Min.	562.000	787.000	1.012.000
	Max.	900.000	1.237.000	1.462.000
Plus de 10 ans	Min.	675.000	1.012.500	1.237.000
	Max.	1.125.000	1.687.500	1.912.000

Fonctionnaires en disponibilité : il a été décidé d'appliquer la grille minimale applicable pour les salaires.

Diplômes Expérience		DUT / BTS	Maîtrise, DESS, Ingénieur	Doctorat Ph. D
0- 4 ans		100.000	200.000	300.000
5-7 ans		150.000	300.000	400.000
8-10 ans		250.000	350.000	450.000
Plus de 10 ans		300.000	450.000	550.000

## ANNEXE 8

### Synthèse des propositions des personnes rencontrées (à titre illustratif)

#### Salaire des fonctionnaires experts nationaux

Diplômes		DUT / BTS	Maîtrise, DESS, Ingénieur	Doctorat Ph. D
Expérience				
0- 4 ans	Min.	200.000	350.000	475.000
	Max.	400.000	500.000	600.000
5-7 ans	Min.	350.000	450.000	550.000
	Max.	525.000	600.000	850.000
8-10 ans	Min.	400.000	550.000	780.000
	Max.	700.000	780.000	950.000
Plus de 10 ans	Min.	600.000	750.000	850.000
	Max.	1.000.000	1.200.000	1.500.000

#### Honoraire mensuel des consultants indépendants

Diplômes		DUT / BTS	Maîtrise, DESS, Ingénieur	Doctorat Ph. D
Expérience				
0- 4 ans	Min.	960.000	1.200.000	1.800.000
	Max.	1.440.000	1.680.000	2.400.000
5-7 ans	Min.	1.560.000	1.800.000	2.520.000
	Max.	1.920.000	2.040.000	3.048.000
8-10 ans	Min.	2.160.000	2.160.000	3.120.000
	Max.	2.400.000	2.520.000	3.600.000
Plus de 10 ans	Min.	2.880.000	2.400.000	4.080.000
	Max.	3.120.000	3.120.000	5.040.000

#### Grille des cabinets privés

Diplômes		DUT / BTS	Maîtrise, DESS, Ingénieur	Doctorat Ph. D
Expérience				
0- 4 ans	Min.	1.320.000	1.800.000	2.400.000
	Max.	2.400.000	3.960.000	2.880.000
5-7 ans	Min.	2.520.000	2.640.000	3.120.000
	Max.	2.880.000	3.240.000	3.720.000
8-10 ans	Min.	3.120.000	3.480.000	3.840.000
	Max.	3.600.000	4.080.000	4.680.000
Plus de 10 ans	Min.	3.960.000	4.320.000	5.400.000
	Max.	4.320.000	4.680.000	5.760.000

#### Salaire des fonctionnaires en détachement

Diplômes		DUT / BTS	Maîtrise, DESS, Ingénieur	Doctorat Ph. D
Expérience				
0- 4 ans	Min.	180.000	295.000	490.000
	Max.	365.000	390.000	590.000
5-7 ans	Min.	250.000	395.000	596.000
	Max.	360.000	500.000	715.000
8-10 ans	Min.	375.000	485.000	725.000
	Max.	465.000	580.000	860.000
Plus de 10 ans	Min.	480.000	615.000	925.000
	Max.	525.000	730.000	1.060.000

## ANNEXE 9

### PRATIQUES DE PRISE EN CHARGE DE LA PARTICIPATION DES CADRES NATIONAUX DE LA FONCTION PUBLIQUE A DES SEMINAIRES ET MISSIONS PAR DES AGENCES DU SYSTEME DES NATIONS UNIES

#### Indemnités de séminaire

	<i>Montant</i>	<i>Observation</i>	
Résidentiel, pension complète Offerte	3000	S'il s'agit d'un séminaire nécessitant des apports substantifs des participants	Logement + pension complète Offerts
Résidentiel, Demi pension Offerte	5 000	Cadres	Logement + demi pension
	2 000	Pour les chauffeurs	
Sans hébergement, sans pension	18 000	Facilitateurs	Hébergement et pension non offerts
	14 000	Participants	
	7000	Chauffeurs	
Non Résidentiel	10 000	Facilitateurs	Sans nuitée
	5 000	Participants	
	2 000	Chauffeurs	

Tableau 2.2 Indemnités de mission

	<i>Montant</i>	<i>Observation</i>
Sans hébergement, sans pension	18 000	En cas de présentation de reçu d'hôtel
	14 000	Sans présentation de reçu d'hôtel
	7 000	Chauffeurs
Non Résidentiel	5 000	Indemnité sans nuitée
	2 000	Chauffeur, sans nuitée

25 000F à payer aux Professeurs d' Université pris comme personnes ressources

#### *Transport*

Pour le transport en ville, les agences prévoit 10 litres / jour pour le véhicule. Pour les missions, la consommation est calculée sur la base de 15 litres aux 100 et au prix moyen des 3 carburants (super Gaz Oil et Ordinaire).

## ANNEXE 10

### PRATIQUE INFORMELLE ACTUELLE DE CERTAINES AGENCES DES NATIONS UNIES (*PER DIEM* POUR SEMINAIRES / ATELIERS ET SESSIONS DE FORMATIONS)

#### Séminaires / ateliers

<b>Perdiems</b>	<b>Ateliers / séminaires</b>	<b>Proposition 1</b>
	Personnes ressources	18000
	Personnes ressources résidentes	12000
	Participants non résidents	14000
	Participants résidents	5000
	Chauffeurs non résidents	
	Chauffeurs résidents	
	En cas de pension + hébergement offerts	3000
	En cas d'hébergement+ demi-pension offerte	6000
	En cas d'hébergement offert	
		10000
	Chauffeurs	5000

<b>FORMATION</b>	
Personnes ressources résidents	12000
Personnes ressources non résidents	18000
Participants Résidents	5000
Participants non / Résidents	14000

**Carburant** : 15 litres aux 100  
10 litres par jour pour les courses en ville

**Préparation et finalisation** : 2 jours