

FACILITE DE L'INITIATIVE REGIONALE POUR LES ENSEIGNANTS EN AFRIQUE

TERMES DE REFERENCE APPUI AU DEVELOPPEMENT D'UNE STRATEGIE RH D'ACCOMPAGNEMENT DES FEMMES ENTRANT DANS LE SYSTEME EDUCATIF DJIBOUTI Expert individuel - International

TABLEAU RÉCAPITULATIF

Domaine technique du PAP	Gouvernance des enseignants
Action et activité principale du PAP	Actions pour le recrutement, le déploiement, et le maintien des femmes dans le système éducatif
Indicateur du PAP impacté	Objectif stratégique 5.1 de la SCOFI 2025-2035 : <i>Renforcer les capacités institutionnelles en matière de genre</i>
Indicateurs de la Facilité impactés	1.1.3 # of actions in # countries supported by RTIA to strengthen inclusive recruitment and equitable deployment of teachers
Période prévue de mise en œuvre	Septembre 2026 – Janvier 2027
Nombre total de jours prévu	23 jours (à distance)
Produits livrables attendus	- Rapport d'état des lieux/ benchmark des stratégies continentales - Stratégie d'accompagnement des femmes entrant dans la carrière enseignante (note)
Partenaires nationaux de mise en œuvre (Unités en charge de l'interaction avec les experts)	MENFOP, DRH

L'INITIATIVE RÉGIONALE POUR LES ENSEIGNANTS EN AFRIQUE

L'Initiative Régionale pour les Enseignants en Afrique (RTIA), un programme financé par l'UE/CE via la section Éducation (G3) de la DG INTPA, vise à améliorer les résultats d'apprentissage et le développement socio-émotionnel des enfants en Afrique, en ayant une population d'enseignants plus compétents, motivés et inclusifs dans l'éducation de base.

La RTIA cherchera particulièrement à atteindre les résultats suivants jusqu'en 2030 :

- Améliorer la gouvernance, la gestion et l'attractivité de la profession enseignante, ainsi que l'équilibre hommes-femmes, en privilégiant la numérisation et l'innovation.
- Améliorer la qualité, la pertinence et l'efficacité de la formation professionnelle initiale et continue des enseignants, notamment à travers l'éducation numérique, l'apprentissage entre pairs et la collaboration régionale.

Dans ce cadre, la Facilité de l'Initiative Régionale pour les Enseignants en Afrique (RTIA) soutiendra les politiques enseignantes et contribuera à améliorer les systèmes de formation et de développement professionnel des enseignants en i) fournissant une assistance technique pour un renforcement des capacités au niveau national, ii) promouvant l'innovation et la mise à l'échelle de solutions d'enseignement efficaces ; iii) augmentant la production et l'utilisation de données et d'éléments probants, et en iv) promouvant l'utilisation de cadres régionaux, de pratiques fondées sur des éléments probants et d'un apprentissage conjoint au niveau régional.

La Facilité de l'Initiative Régionale pour les Enseignants en Afrique (RTIA) atteindra les objectifs mentionnés ci-dessus par le biais de 3 types d'instruments ou "fenêtres" : i) une fenêtre visant à fournir une assistance technique sur la gouvernance, la formation et le développement professionnel des enseignants basée sur la demande des pays partenaires éligibles, ii) une fenêtre visant à tester et mettre à l'échelle des programmes efficaces pour la formation et le développement professionnel des enseignants, notamment dans les domaines thématiques du numérique, du genre, de l'environnement et de la pédagogie, y compris dans des contextes de crise, avec des réfugiés et des populations déplacées, iii) une fenêtre de recherche pour créer de nouvelles données et soutenir l'intégration de ces données dans le processus d'élaboration de politiques et la conception des programmes de formation et de développement professionnel des enseignants.

En plus de ces fenêtres, les activités de gestion des connaissances et de communication de la Facilité contribueront également au partage de connaissances, d'éléments probants et des meilleures pratiques liés aux résultats globaux de l'Initiative.

La Facilité est financée par l'Union Européenne et mise en œuvre par le partenariat formé par quatre agences d'État membres : Expertise France pour la France, Enabel pour la Belgique, EDUFI pour la Finlande et ESTDEV pour l'Estonie. Expertise France a été désignée comme l'agence coordinatrice de ce partenariat. Comme le schéma de gouvernance de la Facilité sert de schéma de gouvernance à l'Initiative, il est prévu que le partenariat travaille en étroite collaboration avec l'UNESCO et l'UAC, en charge des 2 autres composantes de l'Initiative de l'UE.

La durée de l'action est prévue du 01.02.2024 au 31.01.2030 avec un budget de 92.000.000 EUR.

L'appel à expertise s'inscrit dans le cadre du fenêtre 1 relatif à la fourniture d'une assistance technique (AT) visant à soutenir les pays dans des domaines thématiques spécifiques liés à la politique et à la gouvernance des enseignants, ainsi qu'à la formation et au développement professionnel des enseignants.

CONTEXTE GÉNÉRAL DANS LE PAYS

Informations de contexte – Principales politiques et réformes en cours

La République de Djibouti compte environ 1,2 million d'habitants en 2025, avec près de 30 % âgés de moins de 15 ans. Le pays se classe autour du 170^e rang mondial selon l'indice de développement humain.

Le système éducatif djiboutien, centralisé et inspiré du modèle francophone, est placé sous la tutelle du Ministère de l'Éducation Nationale et de la Formation Professionnelle (MENFOP). Il comprend trois niveaux : l'enseignement fondamental (primaire et collège), l'enseignement secondaire (général et professionnel) et l'enseignement supérieur. L'éducation est obligatoire de 6 à 16 ans et essentiellement gratuite dans le primaire et le collège. **Le français reste la langue principale d'enseignement**, avec des filières arabophones ; le somali et l'afar sont utilisés comme langues vernaculaires.

L'accès à l'éducation et la rétention scolaire demeurent des défis majeurs. Selon l'UNESCO, le taux d'achèvement du primaire en 2022 était de 60 % pour les garçons et 53 % pour les filles. La transition vers le secondaire montre également des écarts de genre : 98 % des garçons et environ 90 % des filles passent au secondaire inférieur en 2024, selon la Banque mondiale.

Pour répondre à ces défis, Djibouti a adopté le **Schéma Directeur de l'Éducation et de la Formation (SDEF) 2021-2035**, qui définit la stratégie sectorielle pour quinze ans. Ce plan vise **l'accès universel à l'éducation, la qualité des apprentissages, la pertinence des qualifications et la rénovation de la gouvernance du secteur**. Les priorités incluent le développement de l'éducation préscolaire, la promotion de l'éducation inclusive, l'adaptation des curricula aux besoins socio-économiques et l'intégration des technologies numériques. Le SDEF est accompagné d'un Plan d'Action à Moyen Terme (PAEF) pour la mise en œuvre graduelle des réformes.

Plusieurs stratégies sectorielles ont également été développées :

- **Stratégie nationale pour l'éducation des filles 2025-2035** qui vise à lever les obstacles sociaux, culturels et économiques limitant la scolarisation et l'épanouissement des filles.
- **Schéma stratégique pour le renforcement des enseignements et des apprentissages par les TIC**
- **Stratégie de développement de la formation continue des enseignants.**

Le MENFOP (Ministère de l'éducation nationale et de la formation professionnelle) met actuellement en œuvre une réforme du secondaire qui vise à créer des espaces d'apprentissage, d'orientation et de participation où filles et garçons bénéficient des mêmes opportunités, ressources et conditions de réussite. Cette réforme vise également à renforcer l'intégration du genre dans la planification, la gestion des ressources humaines et l'orientation scolaire. Sa mise en application est appuyée par le **projet POLYVAL financé par l'AFD** et mis en œuvre avec l'appui d'Expertise France à partir de mars 2026.

Les principaux bailleurs internationaux jouent un rôle clé dans le financement et le soutien technique :

- La **Banque mondiale, en partenariat avec le Partenariat mondial pour l'éducation (GPE)**, a investi environ 11,35 millions USD dans le Projet d'élargissement des opportunités d'apprentissage, qui totalise environ 41,7 millions USD, pour améliorer l'accès, la rétention et la qualité de l'éducation, surtout pour les filles et les populations vulnérables.
 - D'autres partenaires, tels que l'UNICEF, l'Union européenne et l'AFD, soutiennent également la réduction des disparités régionales et de genre, le développement de l'éducation technique et professionnelle, et l'éducation des réfugiés présents sur le territoire.

CONTEXTE DU PLAN D'ACTION PAYS

En janvier 2026, le MENFOP a envoyé une requête d'assistance technique à la Facilité de la RTIA. Suite à l'approbation de la requête, deux expertes de la Facilité sont allées à Djibouti en février pour co-développer le Plan d'Action Pays. Le PAP de Djibouti est entièrement inscrit dans les priorités sectorielles et les réformes éducatives en cours. L'assistance technique vise essentiellement à accompagner le MENFOP dans l'opérationnalisation de ses stratégies et orientations prioritaires. Les activités du PAP ont été réorganisées en six secteurs d'intervention entrant dans les deux domaines de la gouvernance et de la formation continue.

Dans le domaine de la gouvernance, le PAP comprend trois secteurs d'intervention :

- Planification, pilotage et leadership sensibles au genre
- **Actions pour le recrutement, le déploiement, et le maintien des femmes dans le système éducatif**
- Opérationnalisation de la stratégie d'éducation inclusive

Dans le domaine de la formation continue, le PAP comprend également trois secteurs d'intervention :

- Appui à la mise en œuvre de la stratégie de formation continue du MENFOP
- Formation à l'enseignement des compétences de vie
- Renforcement des compétences numériques des personnels.

Le processus de recrutement des experts intervient après la validation du PAP par le MENFOP et la Facilité de la RTIA.

OBJECTIFS PRINCIPAUX

Cet appel à expertise entre dans le cadre de la **mise en œuvre d'une politique RH sensible au genre** entamée par le MENFOP (projet SEFA avec le soutien d'UNICEF).

L'assistance technique a trois objectifs :

- Etablir un **état des lieux** sur l'intégration des questions de genre dans la politique RH du MENFOP
- Faire un **benchmark** des initiatives continentales sur les thématiques du déploiement et de l'avancement de carrière des enseignantes
- Co-développer avec les équipes du MENFOP des **stratégies** d'accompagnement des enseignantes adaptées au contexte et aux enjeux du secteur éducatif djiboutien.

PARTIES PRENANTES

Le MENFOP est le partenaire principal de mise en œuvre du PAP Djibouti. Le CFEN est le point focal du PAP. Pour cette activité, le partenaire de mise en œuvre sera la direction des ressources humaines du MENFOP.

D'autres parties prenantes seront à considérer : outre les autres départements et directions du MENFOP, il faudra notamment consulter l'équipe et les experts du projet POLYVAL financé par l'AFD, et la Délégation de l'Union Européenne à Djibouti.

LIVRABLES PRINCIPAUX

Les livrables pour cette mission sont au nombre de trois.

Livrable 1 : Note de cadrage

Dans cette note de 2/3 pages, l'expert-e sélectionné-e proposera une méthodologie et un plan de travail pour l'ensemble de la mission.

Livrable 2 : Rapport d'état des lieux / benchmark des stratégies continentales

Le rapport analysera l'intégration des questions liées au genre dans la gestion des RH et l'avancée de l'opérationnalisation du plan d'action existant sur ces questions. Il intégrera un benchmark des stratégies et initiatives mises en œuvre sur le continent africain sur les thématiques suivantes :

- La réduction de l'impact de la maternité dans l'évolution de carrière des femmes
- La stratégie de recrutement et de déploiement des enseignantes contribuant à diminuer la prégnance des stéréotypes de genre dans les choix d'orientation des élèves
- L'amélioration du processus d'accueil des femmes enseignantes et directrices d'établissements déployées en région, leur intégration communautaire et l'intégration de ces aspects dans la formation des chefs d'établissement et inspecteurs.
- Les stratégies de regroupement de conjoints au sein de la fonction publique.

Enfin, le rapport proposera des recommandations et orientations pour l'adaptation des stratégies identifiées dans le benchmark au contexte Djiboutien.

Livrable 3 : Proposition de stratégie d'accompagnement des jeunes enseignantes (note)

La stratégie d'accompagnement des femmes entrant dans la carrière enseignante proposera une approche globale, des outils d'accompagnement et d'orientation ; un modèle de système de mentorat féminin pour les enseignantes souhaitant accéder à des postes de leadership ; et des pistes pour la création d'un pool de talents féminins accompagnés dans le renforcement de compétences, la préparation des concours, la motivation interne (confiance en soi). Les indicateurs de suivi seront proposés sur les différentes dimensions (montée en compétences, motivation interne, présentation aux concours et taux de réussite...).

Les livrables seront envoyés pour validation à la Facilité et au MENFOP.

APPROCHE GÉNÉRALE ET MÉTHODOLOGIE

L'approche générale et la méthodologie décrites ci-dessous sont indicatives et non-exclusives. L'expert devra développer la méthodologie qu'il entend employer dans son dossier de candidature.

Approche générale :

L'expert international travaillera en étroite collaboration avec les directions et services concernés du MENFOP. Une approche participative est indispensable pour s'assurer que ce qui est proposé est bien en ligne avec les besoins du MENFOP, que les priorités et perspectives des différentes directions et structures éducatives sont prises en compte, pour une appropriation de tous les livrables.

Une approche participative avec les partenaires techniques et financiers intervenant à Djibouti est également obligatoire, dans une perspective de complémentarité et non de duplication d'efforts. Il faudra en particulier avoir un dialogue constant avec les équipes du projet POLYVAL, financé par l'AFD :

certaines activités du PAP notamment l'intégration de la dimension genre) se retrouvent dans l'accompagnement de POLYVAL à la mise en œuvre de la réforme du secondaire.

Il est également essentiel d'engager un dialogue avec la Délégation de l'Union Européenne à Djibouti, le PAP étant pour l'instant l'unique activité de la DUE dans le domaine de l'éducation.

Méthodologie :

Une première réunion de cadrage aura lieu avec le CFEN, la DRH et l'expert-e pour s'accorder sur la planification des différents livrables.

L'expert-e recruté-e devra :

- Etudier les principaux documents politiques du système éducatif djiboutien (notamment le pacte de partenariat, le schéma directeur de la formation continue, la stratégie nationale sur l'éducation des filles etc.)
- Participer à la réunion de cadrage mentionnée avec les points focaux du MENFOP et de la Facilité. À la suite de cette réunion, l'expert-e proposera une note succincte décrivant le travail à effectuer, y compris la méthodologie et un calendrier actualisé. Cette note décrira précisément la stratégie que l'expert-e entend mettre en œuvre pour la collecte d'informations et le développement des différents livrables.
- Organiser des échanges à distance avec les directeurs et techniciens du MENFOP concernés, les équipes d'UNICEF, de Polyval et de la DUE.
- Organiser la présentation à distance de la proposition de stratégie finalisée auprès du MENFOP.

La proposition de stratégie d'accompagnement des femmes entrant dans la carrière enseignante prendra en compte les résultats de l'état des lieux et les recommandations du benchmark, ainsi que les priorités stratégiques du ministère. Cette proposition devra s'ancrer dans les systèmes RH existants, tout en offrant des perspectives à moyen/long terme.

Tout au long de la réalisation de l'activité « Appui au développement d'une stratégie RH d'accompagnement des femmes entrant dans le système éducatif », il est attendu que l'expert-e ait des points techniques avec la Facilité.

Les livrables seront validés par le MENFOP et la Facilité.

1.2 ROLES ET RESPONSABILITÉS

Le ministère

Le MENFOP et le CFEN seront responsables de :

- Fournir la documentation
- Faciliter les réunions avec les parties prenantes concernées
- Faciliter les échanges et sessions de travail à distance
- Commenter et approuver les livrables
- Partager les livrables avec les principales parties prenantes
- S'assurer de l'appropriation des livrables par la partie nationale et la mise en œuvre des prochaines étapes

La Facilité de la RTIA

La Facilité sera responsable de :

- Contracter et faciliter l'intégration du consultant-e en fournissant tous les documents et ressources disponibles
- Suivre le travail du consultant-e du début de la mission jusqu'à la clôture

- Agir en tant que personne-ressource principale pour le consultant
- Assurer le contrôle de la qualité des livrables en collaboration avec le point focal du Ministère pour cette consultation
- Contribuer à la gestion des connaissances internes et externes
- Collecter les retours et commentaires des parties prenantes et valider les livrables par toutes les parties
- Évaluer la performance globale du consultant-e pour ce mandat

L'expert

L'expert-e aura à :

- Examiner et commenter ces Termes de Référence (TdR)
- S'assurer que tous les livrables sont conformes aux directives formulées lors de la réunion de cadrage de la mission, conformément au calendrier convenu
- Mettre en œuvre toutes les étapes de la méthodologie validée
- S'assurer que les parties prenantes sont consultées tout au long de la mission
- Collecter le nom des participants à chaque séance de travail virtuel
- Se comporter avec les plus hauts niveaux d'intégrité personnelle et s'engager à respecter les normes de bonne conduite requises
- Informer immédiatement la Facilité de l'Initiative Régionale des Enseignants de toute difficulté dans la mise en œuvre de la mission

PROFILS DES EXPERTS

- Qualification académique : Spécialiste en genre et/ou RH, niveau Master minimum
- **Expérience professionnelle générale** : Au moins 10 ans d'expérience professionnelle dans le développement et la mise en œuvre de stratégies en faveur de l'inclusion et la diversité de genre dans gestion des ressources humaines
- Expérience prouvée dans la mise en œuvre de politiques, stratégies et/ ou actions visant à accompagner et promouvoir l'équité dans le recrutement et le développement de carrière, notamment dans le secteur éducatif et/ou la fonction publique
- Connaissance et expérience prouvées des politiques enseignantes et systèmes éducatifs en Afrique de l'Est, et à Djibouti en particulier
- **Expérience professionnelle spécifique** :
 - ✓ Analyse systémique des politiques RH, pour appuyer une approche en faveur de la diversité et l'égalité de genre
 - ✓ Expérience dans le développement de stratégies permettant le recrutement, le déploiement et le maintien des femmes dans le système éducatif sur le continent africain
- **Compétence linguistique** : Excellente maîtrise du français (écrit et oral)
- **Compétences interpersonnelles et générales et expérience** :
 - ✓ Capacité à travailler en équipe et à communiquer efficacement avec diverses parties prenantes
 - ✓ Expérience dans le dialogue technique et politique, avec une aptitude à naviguer dans des contextes institutionnels complexes.

Qui peut postuler en tant qu'expert.e international.e ?

Selon la définition de la Facilité, un expert international répond à un appel à expertise ouvert sur le marché international avec une mise en concurrence avec les experts du monde entier. Un expert international est souvent, mais pas toujours d'une autre nationalité que celle du pays dans laquelle la consultance est déployée. Un consultant international possède généralement des compétences rares sur le marché national et une expérience dans différents pays qui lui permet de proposer une analyse comparative sur les sujets d'expertise concernés par la consultance et une méthodologie assurant une adaptation au contexte national.

NOMBRE ESTIMÉ DE JOURS

Le nombre total de jours pour cette consultance est de 23 jours. Les jours pourront être redistribués entre les différentes activités si besoin, en restant dans le cadre de ce total.

	Préparation	Travail à distance (y compris la rédaction des livrables)	Total
Etat des lieux et benchmark	1	7	8
Proposition de stratégie	1	14	15
TOTAL	2	21	23

COMMENT POSTULER ET PROCESSUS DE SÉLECTION

Veuillez joindre à votre candidature :

- votre CV (en utilisant le Europass template) et,
- une note technique de 5 pages maximum. Si possible, veuillez joindre un échantillon de travaux précédents similaires à la mission ci-dessus (1 à 3 échantillons de travaux ; des extraits de livrables complets sont acceptés). Dans chaque cas, vous devez spécifier votre rôle (auteur principal, contributions majeures, contributions mineures, etc.).

Le taux journalier applicable sera conforme à la grille d'honoraires en vigueur de la Facilité. Il dépendra du statut de l'expert et de son expérience.

L'évaluation des offres reçues sera basée en particulier sur les critères suivants : (i) le diplôme du candidat, (ii) l'expérience du candidat dans la réalisation de missions pertinentes ou similaires à celles spécifiées dans cet appel à candidatures, (iii) la compréhension par le candidat des attentes de la mission et la méthodologie d'intervention proposée.

Au sein de la Facilité de la RTIA, nous valorisons tous les experts en tant qu'individus uniques et nous accueillons la diversité des expériences qu'ils apportent à la Facilité. À ce titre, nous avons une politique stricte de non-discrimination. Nous croyons que chacun doit être traité de manière égale, indépendamment de la race, du sexe, de l'identification de genre, de l'orientation sexuelle, de l'origine nationale, de la langue maternelle, de la religion, de l'âge, du handicap, de l'état civil, de la citoyenneté, des informations génétiques, de la grossesse ou de toute autre caractéristique protégée par la loi. Si vous estimez avoir été victime de discrimination, veuillez en informer l'équipe RTIA dès que possible. Chaque plainte fera l'objet d'une enquête appropriée.