|  |
| --- |
| Facilité de l’initiative régionale pour les enseignants en Afrique  |
| Termes de référenceETAT DES LIEUX PRELIMINAIRE A LA MISE EN ŒUVRE DE LA DIGITALISATION DES SERVICES RH DANS LE CADRE DU PROCESSUS DE DECENTRALISATION MINISTERE DE L’EDUCATION NATIONALE ET DE LA PROMOTION CIVIQUE TCHADExpert individuel - International |

**TABLEAU RÉCAPITULATIF**

|  |  |
| --- | --- |
| Domaine technique du PAP | *Politique enseignante et gouvernance de la profession enseignante*Gestion des Ressources Humaines (RH) / Numérisation des services et technologies |
| Action et activité principale du PAP  | Elaboration d’un état des lieux des services RH (niveaux central et déconcentré) en préparation à la digitalisation et au processus de décentralisation |
| Indicateur du PAP impacté | OS 1 IP1 : Effectif de GRH dont les capacités sont renforcées à l’utilisation du module d’affectation de l’outil informatisé de gestion des enseignants |
| Indicateur de la Facilité impacté | 1. # Nombre de pays engagés dans le RTIA mettant en œuvre des politiques, processus ou outils nouveaux ou révisés liés à la gouvernance ou à la gestion des enseignants, en conformité avec les politiques nationales d’éducation. |
| Période prévue de mise en œuvre | Juillet-septembre 2025 |
| Nombre total de jours prévu | 45 jours d’expertise |
| Produits livrables attendus | Rapport synthétisant les conclusions de l’état des lieux des services RH aux niveau central et déconcentré incluant :* Une analyse des outils existants, de leur utilisation, et de leur adéquation aux besoins
* Une analyse des besoins de formation des agents RH pour l’utilisation des outils et des nouvelles technologies
* Une analyse des besoins de formation des agents RH lié au processus de décentralisation et au transfert de compétences correspondant
* Des recommandations sur l'utilisation des outils et le processus de digitalisation (y compris l'archivage avec une projection financière pour la numérisation)
* Une proposition de contenus/ thématiques pour le renforcement des capacités des services RH en lien avec la digitalisation et les nouvelles technologies
 |
| Partenaires nationaux de mise en œuvre (Unités en charge de l’interaction avec les experts)  | DRH (lead), ministère de l’Education Nationale et de la Promotion CiviqueDAPCS, DPEN, APICED, Académies |

**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 trois agences d’État membres : Expertise France pour la France, Enabel pour la Belgique, EDUFI pour la Finlande. 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 31.01.2027 (36 mois) avec un budget de 46.000.000 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**

Le Tchad compte aujourd’hui près de 21 millions d’habitants, dont près de 60% ont moins de 20 ans, ce qui exerce une très grande pression sur son système éducatif. **Selon l’annuaire statistique de l’éducation 2023, le Tchad compte 91 662 enseignants, dont 1383 (1245 femmes) en maternelle, 54 801 (11 656 femmes) en primaire, 12 700 (1218 femmes) au collège et 22 778 (2271 femmes) au lycée. Le statut des enseignants est un défi au Tchad, avec 6 catégories d’enseignants au niveau primaire : l**es maîtres communautaires de niveau zéro (MC0), de niveau 1 (MC1) et de niveau 2 (MC2) ; les maîtres contractuels ; les instituteurs et institutrices adjoint-e-s, les instituteurs et institutrices. Ces différents statuts ont non seulement un impact sur la gouvernance des enseignants, mais aussi sur la qualité même de l’enseignement. Les maîtres communautaires constituent 67% des effectifs du primaire. Le recrutement des enseignants par l’Etat à travers la fonction publique stagne, et toutes les ENI (Ecole Normale d'Instituteurs) sont actuellement fermées – puisque les enseignants sortant de formation initiale ne peuvent pas être recrutés, faute de budget suffisant. Les enseignants sortant de l’ENS (Ecole Normale Supérieure) ne sont également pas forcément recrutés ni prioritaires pour les postes en collèges et lycées.

La gouvernance et la formation des enseignants constituent donc les priorités définies dans le Plan intérimaire de l’éducation du Tchad (PIET) pour le développement du système éducatif. Outre la politique nationale enseignante du Tchad (PNET) validée en 2024 et l’élaboration du référentiel de formation des ENS, la **mise en place d’un outil informatisé de gestion des enseignants au profit de la DRH** (Direction des Ressources Humaines) est une étape essentielle à la transparence et la rationalisation de la gouvernance enseignante. La priorité actuelle est la mise en œuvre de la **décentralisation du système éducatif**, avec un transfert de compétences aux Académies provinciales, notamment la gestion des ressources humaines.

**CONTEXTE DU PLAN D’ACTION PAYS**

À la suite de la requête de demande d’assistance technique envoyée par le Tchad à la RTIA en janvier 2025, 2 experts de la Facilité sont allés à N’Djamena en avril 2025 pour co-développer le Plan d’Action Pays (PAP) avec les représentants des différentes directions du ministère de l'Éducation Nationale et de la Promotion Civique (MENPC). A l’issue de cette mission, les domaines thématiques et les grandes activités ont été définis et confirmés : deux actions concernent la gouvernance de la profession enseignante (dans le domaine des ressources humaines) et une la formation continue des enseignants. Le processus de recrutement d’experts commence directement après la validation du PAP par le MENPC et le management de la Facilité.

**OBJECTIFS PRINCIPAUX**

Le programme d’assistance technique proposé porte sur la gouvernance et le développement professionnel des enseignants, et vise à accompagner le MENPC dans son processus de décentralisation (mise en œuvre de la loi organique 2024 sur la répartition des compétences entre l’Etat et les collectivités autonomes).

En ce qui concerne la **gestion des ressources humaines**, l’assistance technique permettra de répondre à deux problématiques identifiées par le ministère : d’une part les besoins de renforcement des capacités liés à la digitalisation des services RH, avec la généralisation de l’utilisation du logiciel Mirador aux niveaux central et déconcentré, de l’autre l’opérationnalisation des textes de référence sur le recrutement, le déploiement et la promotion des enseignants.

L’AT va ainsi contribuer **directement** aux objectifs et indicateurs sectoriels de la PNET (Politique Nationale Enseignante du Tchad) 2024-2030 suivants :

Objectif stratégique 1 : Valoriser la fonction enseignante

Effet attendu 1 : le ministère en charge de l’éducation améliore la planification des recrutements tout en privilégiant le diplôme professionnel et le mérite des candidats

IP3 : Effectif de GRH dont les capacités sont renforcées dans la planification des recrutements

Effet attendu 2 : les mutations et affectations des enseignants respectent les critères définis en vue d’une réduction du degré d’aléas dans l’allocation des enseignants

 IP1 : Effectif de GRH dont les capacités sont renforcées à l’utilisation du module d’affectation de l’outil informatisé de gestion des enseignants

Objectifs spécifiques

Cette action constitue la première étape du processus visant à la montée en compétences des équipes RH, pour une gestion décentralisée optimale. Elle vise à établir un état des lieux à la fois des outils RH et des besoins de formation des agents en relation avec l’utilisation de ces outils.

Le Tchad a choisi d’utiliser le logiciel Mirador. UNESCO a déjà travaillé sur des modules d’adaptation au contexte tchadien, mais ce logiciel n’est pas encore utilisé, y compris au niveau central. L’état des lieux visera à mesurer si le logiciel répond aux besoins des services RH ou si d’autres adaptations sont nécessaires.

En lien avec l’utilisation du logiciel, l’état des lieux identifiera les besoins de formation des équipes RH aux niveaux central et déconcentré. L’état des lieux servira donc de base aux étapes suivantes de la mise en œuvre du PAP, à savoir le développement de modules de formation et la formation de formateurs sélectionnés par le MENPC dans les services RH déconcentrés et centraux pour reproduire ces formations en cascade.

L’état des lieux inclura les composantes suivantes :

* 1) analyse des outils existants, de leur utilisation, et de leur adéquation aux besoins des services RH
* 2) analyse des besoins de formation des agents RH (aux niveaux central et déconcentré) en termes d’utilisation des outils et des nouvelles technologies, y compris pour l’analyse de données
* 3) analyse des besoins de formation des agents RH au niveau déconcentré en lien avec le transfert de compétences dû au processus de décentralisation
* 4) recommandations sur l'utilisation des outils et le processus de digitalisation (y compris l'archivage des documents RH « papier » existants avec une projection financière pour leur numérisation)
* 5) proposition de contenus/ thématiques pour le renforcement des capacités des services RH en lien avec la digitalisation et les nouvelles technologies et en lien avec le transfert de compétences dû au processus de décentralisation

**PARTIES PRENANTES**

Le service RH du MENPC est l’interlocuteur privilégié pour accompagner le développement de l’état des lieux, puisque l’objectif principal de l’assistance technique dans ce premier domaine de gouvernance enseignante vise à contribuer à la montée en compétences des agents RH. Les autres parties prenantes incluent la DAPCS (Direction de l’analyse, la prospective et la carte scolaire), les DPEN (Délégations provinciales de l’éducation nationale), l’APICED (Agence pour la promotion des initiatives communautaires en éducation) et les Académies.

**LIVRABLES PRINCIPAUX**

Les livrables principaux pour ce travail d’expertise sont les suivants :

1. Note méthodologique / rapport de démarrage (pas plus de 2-3 pages)
2. Présentation des premiers résultats de l’état des lieux (à la fin de la mission sur le terrain) au MENPC (PowerPoint)
3. Rapport sur l’état des lieux incluant : une analyse détaillée des atouts et défis liés à la digitalisation (aux niveaux central et déconcentré), en accordant une importance particulière au contexte spécifique de la décentralisation et du transfert de compétences aux niveaux déconcentrés ; des recommandations quant aux outils existants (pertinence, besoins d’adaptation etc.) ; des recommandations et une projection financière pour la digitalisation des archives ; une analyse des besoins de formation des agents RH (niveaux central et déconcentré) en lien avec la digitalisation et la décentralisation, et des recommandations pour répondre à ces besoins (contenus/ thématiques de formation ; formats des formations etc.). Cet état des lieux comprendra également une analyse et des recommandations sur l’évolution des rôles et des responsabilités aux niveaux central et déconcentré, avec des propositions (si nécessaire) pour actualiser les profils de postes RH.

Les livrables seront envoyés pour validation à la Facilité et au MENPC. Les présentations PowerPoint pour la restitution suite à la mission seront également partagées.

**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 MENPC, au niveau central et déconcentré. Une approche participative est indispensable pour s’assurer que ce qui est proposé est bien en ligne avec les besoins du MENPC, que les priorités et perspectives des différentes directions et structures éducatives sont prises en compte, et que les administrations concernées cautionnent les recommandations de l’état des lieux.

Une approche participative avec les partenaires techniques et financiers intervenant au Tchad est également obligatoire, dans une perspective de complémentarité et non de duplication d’efforts. Il faudra en particulier engager un dialogue avec l’UNESCO et les partenaires impliqués dans la gouvernance enseignante et le recrutement/ paiement des enseignants. Il est également essentiel d’engager un dialogue avec la Délégation de l’Union Européenne au Tchad, en raison des nombreuses complémentarités existant entre les différents projets sous financement européen. Ce dialogue vise à favoriser l’émergence de synergies, et contribue à ancrer l’assistante technique dans des initiatives existantes et à venir.

Méthodologie :

Pour réaliser l’état des lieux, l’expert recruté devra :

* + Etudier les principaux documents politiques du système éducatif tchadien (notamment la stratégie sectorielle et la politique enseignante).
	+ Participer à une réunion de cadrage avec les points focaux du MENPC et la Facilité. À la suite de cette réunion, l’expert proposera une note succincte décrivant le travail à effectuer, y compris la méthodologie et un calendrier actualisé tenant compte des jours de mission dans le pays et du travail à distance. Cette note décrira précisément la stratégie que l’expert entend mettre en œuvre pour collecter les informations, en tenant compte des contraintes liées aux distances et aux contraintes sécuritaires.
	+ Echanger avec les directeurs et techniciens du MENPC (réunions de travail, interviews), des directions décentralisées et les PTF (Partenaires Techniques et Financiers), en particulier la DUE.

Les échanges permettront à l’expert de collecter l’information sur les pratiques RH existantes, les contraintes et défis liés à la digitalisation (matérielles/ équipement et capacités/ besoins de formation), la compréhension et la motivation des équipes par rapport à la décentralisation et la digitalisation, les facteurs pouvant contribuer à la réussite de ces processus et les conséquences de ces processus sur les potentielles modifications de rôles et responsabilités.

Tout au long de la réalisation de l’état des lieux, il est attendu l’expert ait des points techniques avec la Facilité. Les livrables seront validés par le MENPC et la Facilité.

* 1. **ROLES ET RESPONSABILITÉS**

**Le ministère**

Le ministère de l'Éducation Nationale et de la Promotion Civique (MENPC) sera responsable de :

* Fournir la documentation
* Faciliter les réunions avec les parties prenantes concernées
* Organiser les ateliers et sessions de travail et fournir un espace de travail
* 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 en fournissant tous les documents et ressources disponibles
* Suivre le travail du consultant 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 pour ce mandat

**L’expert**

L’expert 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
* Compiler et soumettre le rapport final
* Répondre aux exigences du suivi-évaluation et assurance qualité en ce qui concerne la collecte des données relatives à la méthodologie et aux livrables produits (feedback de l’expert, évaluation des participants et feedback de l’équipe technique au sein du ministère).
* S’assurer que les parties prenantes sont consultées tout au long de la mission
* Organiser/ coorganiser les consultations avec les partenaires techniques et financiers et les parties prenantes nationales travaillant dans le secteur de l’éducation
* 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
* Soumettre les données relatives aux prestations contractuelles, notamment en collectant les feuilles de présence, en participant à l'enquête de satisfaction des consultants et en partageant les informations issues de l'enquête de satisfaction des participants au RTIA

**PROFILS DES EXPERTS**

* Qualification académique : Spécialiste en ressources humaines dans le domaine de l'éducation et/ou de la fonction publique ou expert en politique enseignante (niveau Master au minimum) ;
* Expérience professionnelle générale :
* Au moins 10 ans d’expérience professionnelle dans le secteur des ressources humaines dans le domaine de l’éducation et/ou de la fonction publique
* Expérience prouvée dans la mise en œuvre de politiques RH dans le secteur éducatif ou de la fonction publique
* Maîtrise des logiciels RH et des compétences requises à leur utilisation. La connaissance du logiciel Mirador est un avantage.
* Connaissance et expérience prouvées des politiques enseignantes et systèmes éducatifs en Afrique de l’Ouest, et au Tchad en particulier
* Expérience professionnelle spécifique : lead, coordination ou accompagnement des personnels RH dans le cadre d’un processus de décentralisation des ressources humaines
* Compétence linguistique : 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.

Autres prérequis : il sera demandé à l’expert d’être en possession d’un certificat de formation sécuritaire HEAT avant toute mission au Tchad.

*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**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Préparation** | **Travail sur le terrain** | **Travail à distance**(y compris la rédaction des livrables) | **Total** |
| Expert  | **5** | **20** | **20** | **45** |

**COMMENT POSTULER ET PROCESSUS DE SÉLECTION**

Veuillez joindre à votre candidature :

* votre CV (en utilisant le [Europass template](https://europass.europa.eu/en/create-europass-cv#:~:text=The%20Europass%20CV%20builder%20makes%20it%20easy%20to%20create%20your))  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.

➔ Veuillez cliquer sur le lien suivant pour postuler : <https://www.expertisefrance.fr/web/guest/on-recrute?redirected=2#page-13381---1---expert-international-specialiste-rh-en-education-chad-h-f---fr_FR?backlink=search>

Date limite de candidature : 7 juillet à 23h59

*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.*