

FACILITE DE L'INITIATIVE REGIONALE POUR LES ENSEIGNANTS EN AFRIQUE

TERMES DE REFERENCE
OPERATIONNALISATION DES TEXTES DE REFERENCE SUR LE RECRUTEMENT,
L'AFFECTATION ET LA PROMOTION DES ENSEIGNANTS
MINISTERE DE L'EDUCATION NATIONALE ET DE LA PROMOTION CIVIQUE
TCHAD
Expert individuel - International

TABLEAU RÉCAPITULATIF

Domaine technique du PAP	<i>Politique enseignante et gouvernance de la profession enseignante</i> Gestion des Ressources Humaines (RH) / Recrutement, déploiement, et évolution de carrière des enseignants
Action et activité principale du PAP	Opérationnalisation des textes de référence sur le recrutement, l'affectation et la promotion des enseignants Etat des lieux et benchmark, plan d'opérationnalisation
Indicateur du PAP impacté (PNET 2024-2030)	OS 1 IP3 : Effectif de GRH dont les capacités sont renforcées dans la planification des recrutements OS 1 IP1 : Proportion des chefs d'établissement nommés selon les critères
Indicateur de la Facilité impacté	# 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	Octobre 2026 – Mai 2027
Nombre total de jours prévu	27 jours d'expertise
Produits livrables attendus	Les livrables 2 et 3 sont réalisés avec un expert national. 1- Rapport sur un benchmark des politiques RH sur le continent africain 2- Rapport sur l'analyse des barrières à l'opérationnalisation des textes de référence sur le recrutement, l'affectation et la promotion des enseignants 3- Plan d'opérationnalisation des textes de référence
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 Civile DAPCS, 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 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

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 : les 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** à cet objectif de la PNET (Politique Nationale Enseignante du Tchad) 2024-2030 :

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

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.

Objectifs spécifiques

Cette action constitue la dernière étape du processus visant à un renforcement des capacités des équipes RH pour une meilleure gouvernance enseignante.

Les deux étapes précédentes ont consisté en un état des lieux des outils RH et des besoins de formation des agents ; suivi par le développement de modules de formation correspondants et la formation de formateurs sur les contenus développés et les techniques de facilitation.

Cette mission d'assistance technique vise à renforcer la transparence et l'équité dans les processus de recrutement, d'affectation et de promotion des enseignants. Si ces processus sont clairement définis dans les textes officiels, ces derniers ne sont que peu mis en œuvre, respectés, voire même connus.

La mission d'AT consiste donc à :

- Identifier les **barrières principales** à la mise en œuvre effective des textes de référence
- Identifier les **meilleures pratiques** en termes de recrutement, affectation et promotion des enseignants sur le continent africain, et produire des recommandations permettant d'améliorer la gouvernance enseignante au Tchad
- Co-développer un **plan d'opérationnalisation** réaliste visant à renforcer l'appropriation et la mise en œuvre des textes de référence par les acteurs éducatifs concernés, aux niveaux central et déconcentré.

L'expert en charge de cette mission travaillera en collaboration étroite avec un expert national, afin qu'ensemble ils puissent aborder les questions sensibles telles que la déontologie et les pratiques d'affectation et promotion basées sur le relationnel et apporter des réponses adaptées au contexte tchadien.

PARTIES PRENANTES

Le service RH du MENPC est l'interlocuteur privilégié pour accompagner ce travail sur l'opérationnalisation des textes de référence sur le recrutement, l'affectation et la promotion des enseignants. 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. Il s'agira vraiment de responsabiliser les services déconcentrés dans le suivi des affectations et des promotions pour garantir un maximum de transparence.

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. Rapport sur les bonnes pratiques RH sur le continent africain (benchmark)
Ce rapport comparatif sur les politiques RH et les bonnes pratiques menées sur le continent en matière de recrutement, d'affectation et de promotion des enseignants du primaire et du secondaire s'accompagne de recommandations pour une adaptation au contexte tchadien.
3. Rapport d'analyse sur les barrières à l'opérationnalisation des textes de référence et recommandations
Ce rapport comprend : 1) l'analyse des barrières à l'opérationnalisation des lois et décrets (notamment la loi 16 et le décret 900) ainsi que des manuels de procédures développés pour le recrutement, la rétention et l'évolution de carrière des enseignants ; 2) des recommandations pour réduire ou faire disparaître ces barrières.
4. Plan d'opérationnalisation des textes de référence basé sur l'analyse des barrières et des bonnes pratiques identifiées
Ce plan d'opérationnalisation des textes de référence basé sur l'analyse des barrières et des bonnes pratiques identifiées dans le benchmark comprend : 1) une liste des acteurs impliqués (y compris les syndicats), 2) la stratégie proposée (ex. vulgarisation et diffusion des textes, sensibilisation de la communauté éducative etc.) et 3) un système de suivi et/ou de contrôle de la mise en œuvre des textes de références.

Les livrables seront validés par la Facilité et le MENPC.

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 collaboration avec un expert national qui appuiera la démarche participative et la contextualisation des livrables. La concertation est essentielle entre les deux experts, en particulier sur le plan d'opérationnalisation, ainsi qu'un travail de répartition des tâches, d'harmonisation des plannings et d'interaction conjointe avec les partenaires nationaux de mise en œuvre, quand cette interaction s'avère nécessaire.

L'expert international travaillera en étroite collaboration avec les directions et services concernés du MENPC, au niveau central et déconcentré. Une démarche de co-construction 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 le format, les contenus et l'opérationnalisation du plan de formation des agents des services RH.

La concertation 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'assistance technique dans des initiatives existantes et à venir.

Méthodologie :

Pour réaliser sa mission, l'expert recruté devra :

- Etudier les principaux documents politiques du système éducatif tchadien (notamment la stratégie sectorielle et la politique enseignante).
- Etudier, s'appropriier et s'appuyer sur le contenu des livrables développés par les experts de la RTIA en charge de l'état des lieux des services RH et du plan de formation des équipes RH
- Participer à une réunion de cadrage avec les points focaux du MENPC, l'expert national 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 les responsabilités spécifiques et respectives de l'expert national et de l'expert international.
- Echanger et organiser des réunions de travail avec les directeurs et techniciens du MENPC et les directions décentralisées, en particulier les partenaires de mise en œuvre identifiés : DRH (lead), DAPCS, DPEN, APICED, et Académies. Ces échanges permettront à l'expert d'assurer l'adhésion des parties prenantes identifiées aux contenus et au processus proposés.

Tout au long de la réalisation de la mission, il est attendu les deux experts aient des points techniques avec la Facilité. Les livrables seront validés par le MENPC et la Facilité.

1.2 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
- Accompagner le consultant sur les aspects logistiques (billet avion)
- 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 et impliquées 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

PROFIL DE L'EXPERT

- Qualification académique : Spécialiste en ressources humaines dans le domaine de l'éducation et/ou de la fonction publique (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
 - Connaissance pointue des questions déontologiques et de leur mise en application dans les stratégies et la gestion des RH
 - 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 accompagnement à une plus grande transparence, équité et responsabilité dans les processus de recrutement, affectation et promotion
- 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 international	1	10	16	27
Expert national	0.5	Analyse des barrières : 4.5 jours Plan d'opérationnalisation : 15 jours		20
TOTAL				47 jours

COMMENT POSTULER ET PROCESSUS DE SÉLECTION

Veillez 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.