

Termes de Référence
**Consultant Expert National en appui à la mise en œuvre et au suivi du dispositif
de financement basé sur la performance (PBF)**
dans le secteur de l'éducation
Projet TWIGE TWESE / Burundi

Informations générales

Intitulé du projet	TWIGE TWESE: Renforcement et Valorisation des Enseignant.es du Burundi
Code EF	22PSE0C300
Objectif général de la mission	Accompagner le démarrage, la mise en œuvre et le suivi du volet PBF du projet Twige Twese
Modalités de la mission d'expertise	Mission sur place au Burundi, avec des déplacements réguliers en province
Durée de la mission	Contrat cadre de 170 jours : <ul style="list-style-type: none"> - 9 jours par mois pendant 12 mois, soit 108 jours en année 1 - 62 jours environ en année 2 et 3
Dates et lieu de la mission	Bujumbura et Provinces- Burundi

Contexte – Cadre général d'intervention

Le Projet Twige Twese, co-financé par l'Union Européenne et l'Agence Française du Développement, s'inscrit dans le cadre du « programme d'appui de l'UE à l'éducation fondamentale et à la mise en œuvre du plan sectoriel de l'éducation 2022-2030 du Burundi ».

Il a comme objectif général de : « Contribuer à la promotion d'une éducation fondamentale de qualité, sensible aux questions de genre, inclusion du handicap, environnement et numérique » et comme objectif spécifique d' « améliorer l'offre, la qualité de l'enseignement fondamental et la valorisation des enseignant.es ».

Les 2 résultats attendus par le projet sont :

- R1 : Les compétences professionnelles initiales et continues des enseignant, des formateurs, et des encadrants pédagogiques sont renforcées, notamment en matière de didactique, genre, environnementales, et d'utilisation des technologies de l'information et de la communication (TIC).
- R2 : Les acteurs du système éducatif sont accompagnés dans la mise en œuvre pilote de l'approche des financements basés sur la performance.

La consultance ci-nommée concernera le deuxième résultat principalement, tout en restant attentif aux synergies avec le résultat 1.

Lors d'une première phase de consultance pour l'identification de la proposition complète du projet Twige Twese, il est apparu pertinent de définir une stratégie d'intervention qui construit sur la base de l'existant, tout

en apportant les améliorations nécessaires et en consolidant son appropriation par les institutions nationales, conformément aux objectifs de l'UE. De fait, à travers cette nouvelle phase de FBP, les autorités nationales ont explicitement exprimé le souhait de se placer dans la perspective d'un passage à l'échelle au cours des prochaines années.

Le financement basé sur la performance n'est pas une modalité nouvelle au Burundi. Le FBP a d'abord été mis en œuvre dans le secteur de la santé avec une première expérience pilote en 2006, puis un processus de généralisation à partir de 2010. Dans le secteur de l'éducation, le FBP a déjà fait l'objet d'une phase pilote également, et entre actuellement dans une phase d'extension progressive.

Dans le cadre du présent projet, il est question de soutenir le MENRS dans une phase de préparation du passage à l'échelle en commençant son extension à de nouvelles écoles. D'un point de vue opérationnel, le démarrage du projet est prévu en décembre 2023 et s'articulera autour de 3 phases essentielles : i) une phase de mise à jour et d'amélioration du modèle actuel de FBP au Burundi (T1, T2, T3 2024), ii) une phase de lancement et de mise en œuvre du projet dans une centaine d'écoles du pays sur deux années scolaires (T4 2024 – T2 2025 ; T3 2025 – T2 2026), et iii) une phase d'évaluation d'impact qui couvrira l'ensemble de la période du projet et qui aura vocation à fournir une appréciation rigoureuse de l'impact de la modalité d'intervention sur des variables de résultats telles que les niveaux d'apprentissage des élèves, la réduction des redoublements et abandons, les capacités institutionnelles de gestion, entre autres choses. La mise en œuvre du projet, dans son ensemble, s'accompagnera d'un enjeu de capitalisation des connaissances en vue du passage à l'échelle. La présente consultation doit répondre à la fois à l'enjeu d'une conception et d'une mise en œuvre efficace de cette nouvelle phase, mais aussi de fondation pour le passage à l'échelle.

Objectifs et résultats attendus de la consultance

La consultance a pour objectif principal de contribuer à une mise en œuvre efficace du dispositif FBP et dans les temps et standards établis, mais également à faciliter la remontée des informations de terrain et l'utilisation des leçons apprises en vue de l'amélioration continue du dispositif. La consultance a à la fois un rôle de facilitation et de fluidification de la mise en œuvre, mais également de gestion de la connaissance générée par la pratique et la mise en œuvre du modèle FBP. Plus spécifiquement, le consultant devra i) contribuer au processus de mise à jour du modèle en appui au consultant international (manuel de procédures, matrices d'indicateurs, manuel de vérification, etc.), ii) contribuer à la formation des acteurs nationaux pour la mise en œuvre du nouveau modèle de FBP, iii) assurer le suivi de la mise en œuvre du modèle et notamment veiller à la conformité entre la définition du nouveau modèle et sa mise en œuvre concrète sur le terrain, ainsi que synthétiser et restituer les leçons apprises de la mise en œuvre et faire des propositions de mise à jour du modèle, iv) soutenir la mise en œuvre de l'évaluation d'impact sur le terrain, v) de façon générale, contribuer à la bonne marche du projet et plus particulièrement à la stratégie de suivi et gestion de la connaissance du projet, en appui au coordonnateur.rice national.e du volet PBF du projet.

Sous la supervision directe du Coordonnateur.rice national.e du volet PBF, le consultant aura le cahier des charges suivant :

1. Contribuer au processus de mise à jour du modèle (Estimation de la charge de travail relative: 20%)

La responsabilité de l'assistance technique pour la mise à jour du modèle reposera essentiellement sur le consultant international mobilisé à cet effet. Le consultant national fera équipe avec le consultant international, devra contribuer à la réflexion et être source de feedback mais aussi force de propositions sur les améliorations possible du modèle actuel. La première tâche du consultant consistera à revoir la documentation existante, et en particulier le manuel de procédures du FBP et ses annexes, le rapport de bilan des expériences précédentes, ainsi que toute la documentation sectorielle pertinente.

Les propositions d'améliorations se fonderont notamment sur trois principes fondamentaux : l'efficacité et la cohérence du système d'incitation, la solidité des mécanismes de vérification et la pérennité à terme du modèle (institutionnelle et financière). Par ailleurs et conformément aux premières suggestions du MENRS, la revue du dispositif portera une attention particulière à la simplicité et à la facilité de compréhension par les acteurs de terrain des mécanismes de mesure et de reconnaissance de la performance. Les propositions d'amélioration porteront sur l'ensemble du « design » existant et en particulier sur une définition améliorée des composantes suivantes du modèle : i) les modalités de définition des contrats de performance et de contractualisation, ii) les indicateurs standards de performance et leur mesure, iii) les instruments, processus et coûts de vérification de l'atteinte des performances, iv) la définition des modalités et des coûts des incitations à la performance, v) les modalités d'utilisation des primes allouées, et vi) la gouvernance d'ensemble du dispositif, entre autres choses. Une attention particulière sera portée à la question du genre, à l'inclusion du handicap et à pérennité de l'action proposée.

La méthode de travail reposera essentiellement sur un processus itératif qui impliquera : des propositions de la part de l'équipe des consultants, des discussions avec les équipes du MENRS et d'autres partenaires éventuels, la validation des orientations et la mise en forme des propositions dans une documentation mise à jour (manuel de procédures, manuel de vérification, etc). Ce processus itératif impliquera l'organisation de plusieurs ateliers de travail pour lesquels l'appui du consultant national sera sollicité, à la fois dans le dialogue avec les équipes du MENRS pour l'organisation, comme dans la préparation du contenu, l'animation des sessions et le suivi de la mise en pratique des formations.

Livrables attendus. Le consultant devra contribuer concrètement et directement aux mises à jour du manuel de procédures du FBP, à la révision des matrices d'indicateurs, à la préparation du manuel de vérification, ainsi qu'à toute la documentation de cadrage du modèle de FBP (année 1)

2. Contribuer à la formation des acteurs nationaux (Estimation de la charge de travail relative: 10%)

De la même façon que pour l'activité précédente, le consultant national sera en appui au consultant international pour cette activité.

La mise à jour du dispositif impliquera nécessairement une formation des acteurs de la mise en œuvre, à la fois au niveau central et déconcentré dans la/les provinces qui seront concernées par la phase de mise en œuvre. Les formations viseront la bonne compréhension de la définition et de la mesure de la performance, des modalités de mise en œuvre et des mécanismes de mise en œuvre, des points et modalités de vérification, et du rôle de chacun des acteurs dans le dispositif. Le processus de formation devra culminer avec la signature des contrats de performance des différentes structures.

Livrables attendus. Les principaux livrables de cette activité seront les contrats de performance signés par chacune des structures de mise en œuvre. Chaque formation devra également être accompagnée de son matériel spécifique, auquel le consultant national contribuera directement. Par ailleurs, le consultant national aura également la responsabilité de produire les rapports synthétiques de formation, si besoin (année 1 et 2)

3. Assurer le suivi de la mise en œuvre du modèle (Estimation de la charge de travail relative : 50%)

Lors de la phase de mise en œuvre, le consultant aura 2 rôles principaux : i) un rôle de suivi de la conformité, ii) un rôle de gestion des connaissances générées par la pratique du terrain, iii) un rôle d'appui au passage à échelle.

En ce qui concerne le rôle de suivi de la conformité, le consultant national aura pour tâche d'identifier les points de conformité et/ou les écarts entre ce qui est défini dans la documentation PBF et la mise en application concrète sur le terrain. L'objectif principal sera d'identifier de possibles déficits au niveau de la compréhension des process et paramètres définis dans la documentation, au niveau de la formation des agents, de la cohésion

de l'intervention des différents acteurs, de l'existence « d'angles morts »¹ dans la conception du modèle, de l'inadéquation du modèle aux réalités du terrain dans sa conception initiale, entre autres facteurs permettant d'améliorer l'efficacité du modèle. Il est important de noter que les observations porteront également sur le travail de vérification de l'agence indépendante et des ASLO, dans le but d'améliorer le manuel et les process de vérification.

A ce stade, le consultant devra en rester au niveau des constats en vue d'alimenter les stratégies de remédiation ; elle/il n'aura pas vocation à essayer de remédier aux situations rencontrées sur le terrain, mais plutôt à construire une stratégie de réponse dont la mise en œuvre sera assurée par les services du MENRS (dans une logique de pérennité). In fine, l'ensemble des constats devra permettre d'alimenter les réflexions du comité de pilotage, des services du MENRS et l'amélioration constante du dispositif. Ce rôle requerra une présence régulière au niveau du terrain, en étroite coordination avec l'équipe de la Cellule de Suivi, DPE et DCE.

Il est important de garder à l'esprit qu'in fine, cette nouvelle phase de FBP a vocation à préparer la phase de mise à échelle. Ainsi, l'ensemble des constats et leçons apprises devront se matérialiser en recommandations opérationnelles pour la phase de passage à échelle, notamment lors de la 2^e année du présent projet. Le consultant devra également contribuer avec des inputs techniques au dialogue éventuel avec le Ministère des Finances et/ou d'autres partenaires techniques et financiers intéressés par une contribution à la phase suivante.

Livrables attendus. Les observations du consultant seront matérialisées dans un rapport mensuel interne (EF seulement) et un rapport trimestriel à destination du comité de pilotage du PBF, mettant en évidence les observations et les recommandations de consultation et d'ajustements du modèle (Année 1,2 et 3).

4. Soutenir la mise en œuvre de l'évaluation d'impact sur le terrain (Estimation de la charge de travail relative : 5%)

La mise en œuvre de cette nouvelle phase de PBF sera soumise à une évaluation d'impact pour laquelle un prestataire externe sera recruté. Du fait de sa connaissance du terrain, du modèle et de sa mise en œuvre sur le terrain, le consultant national aura un rôle d'orientation et de facilitation vis-à-vis du prestataire externe, pour les phases de préparation et de mise en œuvre de l'évaluation d'impact.

Livrables attendus. Il n'y aura pas de livrable spécifique attendu sur cette activité, hormis les éléments qui pourront apparaître dans le rapport synthétique mensuel d'activités. (Année 1, 2 et 3)

5. Appui général à la mise en œuvre du projet (Estimation de la charge de travail relative : 15%)

Le consultant national travaillera sous la supervision du coordonnateur.trice du volet PBF et l'appuiera dans toutes les tâches nécessaires au bon fonctionnement du projet, et en particulier dans les tâches décrites ci-dessus, la stratégie de suivi et de gestion de la connaissance du projet. Le consultant national travaillera également en étroite collaboration avec le reste de l'équipe, et en particulier le chargé.e du suivi et évaluation du projet et l'équipe de communication de l'Union Européenne (dans le but d'identifier les situations et sites d'intérêt pour la communication technique du projet). En accord avec le coordonnateur.trice du volet PBF, le consultant contribuera également à la gestion de la relation et au renforcement des capacités des partenaires externes et en particulier des agents du MENRS, dans la mise en œuvre du PBF.

Livrables attendus. Un rapport synthétique mensuel décrivant les principales activités du mois en lien avec les principaux objectifs du projet, ainsi qu'une planification des principales actions prévues pour le mois suivant (année 1, 2 et 3)

¹ Ici, on entend par "angles morts", les zones encore non couvertes par la conception initiale du modèle; comme par exemple les paramètres ou process restant à définir, entre autres.

Profil souhaité

Qualifications requises

- Titulaire d'un diplôme universitaire de niveau Master au moins dans le domaine des sciences de l'éducation, sciences de gestion, sciences sociales ou autres disciplines connexes.

Expérience professionnelle

- Au moins 5 ans d'expérience reconnue dans le secteur de l'éducation et/ou de la santé au Burundi ou dans des contextes comparables
- Au moins 3 ans d'expérience reconnue de mise en œuvre pratique de programmes d'éducation ou de santé à un niveau de gestionnaire de projet ou d'expert technique de mise en œuvre
- Compétences avérées en faisabilité, conception et/ou mise en œuvre de projets
- Connaissances spécialisées dans le secteur des financements basés sur la performance dans le secteur de l'éducation, de la santé ou autre secteur
- Expérience dans la conception de manuel de procédures et process de mise en œuvre et/ou l'analyse et le contrôle conformité de leur mise en œuvre
- Expérience dans l'analyse de projets, diagnostic et/ou études de terrain
- Expérience dans la gestion de projets d'envergure sur financements internationaux
- Très bonne connaissance du contexte local et expériences au Burundi sont des atouts.

Compétences opérationnelles

- Disponibilité pour effectuer régulièrement des missions de terrain de plusieurs jours (au moins 5 jours par mois)
- Capacité d'analyse de besoins, évaluer les attentes et besoins des publics concernés,
- Excellentes capacités d'analyse, de synthèse et de rédaction,
- Compétences démontrées en matière de conduite de réunions, d'atelier, d'entretiens,
- Forte capacité de dialogue et de modération à haut niveau,
- Autonomie et sens de l'organisation - réactivité - relationnel,
- Esprit d'équipe ; force de proposition, esprit critique et constructif, discrétion.