



Ushirika wa Maendeleo ya Elimu Barani Afrika
الرابطة لأجل تطوير التربية في إفريقيا
Association for the Development of Education in Africa
Association pour le Développement de l'Éducation en Afrique
Associação para o Desenvolvimento da Educação em África

Appel d'offres : Développement du Plan stratégique de l'ADEA 2018-2020 et du Modèle opérationnel

La NOUVELLE date limite de soumission des offres est fixée à lundi 31 juillet 2017 à minuit GMT à l'adresse suivante : adea-applications@afdb.org

INTRODUCTION ET CONTEXTE

L'Association pour le développement de l'éducation en Afrique (ADEA) est un forum pour le dialogue politique et la promotion des politiques, pratiques innovantes dans les domaines de l'éducation, des sciences et de la technologie. Son Secrétariat est hébergé par le Groupe de la Banque africaine de développement (BAD) à Abidjan en Côte d'Ivoire. Créée en 1988 pour servir de plateforme dirigée par les bailleurs de fonds pour coordonner l'aide au développement, l'Association a évolué pour devenir un réseau dynamique composé des ministères de l'Éducation et de la Formation, des partenaires bilatéraux et multilatéraux de coopération pour le développement, des chercheurs, des experts en éducation et des partenaires techniques d'Afrique et du monde entier. Sa mission actuelle est de « servir d'institution panafricaine ouverte et flexible qui informe et facilite la transformation de l'éducation et la formation, en vue de faire avancer le développement accéléré et durable de l'Afrique ». Sa mission est la « déclaration du principal objectif de l'ADEA », et articule son avantage comparatif autour de ses parties prenantes et de ses pairs. La vision de l'ADEA est d'avoir une « éducation et une formation de haute qualité tournée vers la promotion des compétences techniques essentielles pour le développement durable et accéléré de l'Afrique ». En vue de réaliser cette vision, l'ADEA fournit un forum unique de dialogue politique basé sur des données factuelles sur l'éducation et la formation en Afrique. Elle sert également de catalyseur pour promouvoir les politiques et les pratiques innovantes par la mise en commun et la diffusion des idées, des expériences, de l'apprentissage et des connaissances entre les gouvernements africains et leurs partenaires.

Entre 2008 et 2017, l'ADEA a élaboré deux plans stratégiques à moyen terme qui ont servi de feuilles de route à ses activités de développement et de transformation de l'éducation en Afrique. Le second Plan stratégique à moyen-terme quinquennal (PSMT 2013-2017) prendra fin en 2017. Il a été inspiré par deux facteurs clés, indépendants mais en relation, à savoir l'évaluation indépendante 2010 de l'ADEA et les recommandations de la Triennale 2012. L'évaluation indépendante 2010 a recommandé vivement à l'ADEA de réexaminer son mandat afin « de mieux refléter les besoins en constante évolution de ses composantes clés et le contexte dans lequel elle opère ». Elle a également recommandé à l'ADEA de renforcer son potentiel de communication et de « mettre en place un système complet de gestion de la performance visant essentiellement à garantir la disponibilité de données sur les résultats à des fins de suivi et d'évaluation ». Le PSMT 2013-2017 a constitué le principal résultat de la Triennale 2012 et la réponse de l'ADEA sur la manière d'aborder les principales réformes politiques et stratégiques nécessaires pour opérer un changement de paradigme dans l'éducation et la formation en Afrique. La Triennale a non seulement renouvelé l'intérêt porté à l'éducation et à la formation, mais elle a aussi réussi à mettre en évidence le lien fort qui existe entre l'éducation, l'offre de compétences et le développement durable. A cette fin, l'ADEA est sur le point de lancer la mise en œuvre du prochain Plan stratégique à moyen-terme.

Une prééminence a été accordée à la nécessité de « l'africanisation » de l'ADEA dans l'évaluation indépendante de l'Association menée en 2010. Dans le rapport qui en a découlé, la préoccupation des partenaires de coopération au développement qui avaient financé et soutenu l'ADEA pendant plus de vingt ans, avait été soulevée. Leur position était que si l'ADEA ou sa marque première, qui est le dialogue de politique, était si précieuse et bénéfique pour les gouvernements africains, ils devraient être disposés à assumer la responsabilité financière du financement et de la pérennisation de l'Association et de sa raison d'être. Le rapport résultant d'une seconde évaluation indépendante de l'Association en 2016 est parvenu à la conclusion définitive que la durabilité de l'ADEA courait un risque et que les changements étaient inévitables, car les partenaires de coopération au développement voudraient que les gouvernements africains démontrent leur appropriation de l'ADEA par le biais de l'accroissement de leurs contributions financières et du paiement régulier de leurs cotisations annuelles. Cette assertion a été confortée par la réduction du soutien financier fourni à l'Association par un grand nombre de partenaires ou de donateurs traditionnels. Il s'ensuit que l'Association connaît des difficultés financières depuis 2013 ; une situation qui a posé une difficulté critique par rapport à sa durabilité et à la mise en œuvre efficace de son second Plan stratégique à moyen-terme (2013-2017). Une cause connexe de cette difficulté financière tient à l'émergence de priorités mondiales concurrentes (p. ex. migration, changement climatique, etc.) qui semblent prendre le pas sur l'éducation dans les agendas de certains donateurs. Fondamentalement, « l'africanisation » ou l'appropriation de l'ADEA et sa durabilité sont intimement liées et constituent les facteurs clés qui sous-tendent la nécessité d'un nouveau Modèle opérationnel.

Cette mission implique donc la mise en place d'une théorie du changement qui soutient le développement d'un nouveau Plan stratégique 2018-2020 et d'un nouveau Modèle opérationnel pour l'ADEA.

1. LE DÉVELOPPEMENT DU PLAN STRATÉGIQUE 2018-2020 DE L'ADEA

Il est prévu que la mise en œuvre du prochain Plan stratégique à moyen-terme (PSMT 2018-2020) commence en janvier 2018. Les facteurs qui guideront ou influenceront l'orientation du plan stratégique sont à la fois externes et internes ; ils peuvent être similaires à ceux du PSMT précédent, sans être forcément identiques. Les facteurs externes ont trait aux agendas internationaux et africains post-2015 et aux résultats du dialogue politique des ministres africains et de leurs partenaires à la Triennale 2017 de l'ADEA qui s'est tenue au Sénégal. Les autres facteurs incluent le défi du chômage des jeunes à l'échelle continentale, l'Agenda 2063 de l'Union africaine et la Stratégie d'éducation continentale pour l'Afrique 2016-2025 (CESA 16-25). Les facteurs internes sont liés au processus de transformation de l'ADEA, à sa viabilité et sa capacité financière dans les prochaines années ; et le besoin de repositionner l'Association afin d'être plus pertinente pour les pays membres dans le contexte des pressions internes et externes auxquelles ils sont confrontés.

Les agendas internationaux et africains post-2015 constituent le premier facteur externe. Les Nations Unies ont adopté le Programme de développement durable à l'horizon 2030. Son principal objectif est de transformer notre monde. L'Agenda 2063 pour l'Afrique, adopté par les chefs d'État et de gouvernement africains, exprime la vision de l'avenir de l'Afrique à travers sept aspirations. Les agendas internationaux et africains ont fixé des buts, des objectifs et des cibles ainsi que des options politiques et stratégiques qui posent de nouveaux défis pour l'éducation en Afrique. Les agendas sont des cadres pour repositionner et revitaliser l'éducation pour le développement durable et la transformation structurelle de l'Afrique. On pense que l'atteinte de la série d'objectifs fixés en matière d'éducation permettra certainement à l'Afrique de valoriser son dividende démographique et de s'affirmer comme le continent du futur dans la mesure où les jeunes constituent 70% de sa population actuelle. Pour réaliser les changements exigés par les agendas internationaux et africains, l'Afrique devra transformer ses systèmes éducatifs dans le but de produire un stock suffisant de compétences de qualité pour atteindre les cibles de l'Objectif de développement durable (ODD) 4 et accélérer le développement durable en Afrique ; ce qui était au centre des intentions/objectifs de la Triennale 2017 de l'ADEA.

Le second facteur externe est la Triennale 2017 qui s'est déroulée dans un contexte marqué par des changements majeurs et des réorientations qui ont considérablement affecté l'environnement, la portée et les buts de

l'éducation et de la formation. Citons notamment les engagements, les orientations et les objectifs des agendas internationaux et africains ci-dessus mentionnés, ainsi que la Stratégie continentale décennale de l'éducation pour l'Afrique (2016-2025) qui propose de réorienter les systèmes africains d'éducation et de formation vers la réalisation de la vision de l'Afrique pour le futur. Le thème principal de la Triennale était : « Revitaliser l'éducation dans la perspective du Programme universel 2030 et de l'Agenda 2063 pour l'Afrique ». Elle a été judicieusement inscrite dans les agendas internationaux et africains et comportait les sous-thèmes suivants :

- *Sous-thème 1 : La mise en œuvre de l'éducation et de l'apprentissage tout au long de la vie pour le développement durable.* Il est au cœur de la revitalisation de l'éducation et il formule les priorités relatives aux défis majeurs auxquels l'Afrique fait face en termes d'éducation et de développement.
- *Sous-thème 2 : La promotion de la science, des mathématiques et des technologies de l'information et de la communication.* Il cherche à établir des passerelles entre la fracture scientifique et technologique et à édifier des économies et des sociétés africaines fondées sur le savoir.
- *Sous-thème 3 : La mise en œuvre de l'éducation pour la renaissance culturelle africaine et les idéaux panafricains.* Il porte sur l'établissement d'une identité panafricaine forte comme fondement de l'intégration continentale et de la renaissance africaine.
- *Sous-thème 4 : La promotion de la paix et de la citoyenneté mondiale à travers l'éducation.* Il cherche à promouvoir un continent de paix, de démocratie, de libertés et de droits de l'homme.

Plusieurs résultats ont émergé de la Triennale, parmi lesquels les résultats décisifs suivants : l'engagement des parties prenantes de l'éducation envers la qualité de l'éducation, le développement des compétences et l'employabilité/entrepreneuriat des jeunes, et la nécessité impérieuse d'établir un mécanisme continental afin de financer l'éducation en Afrique et d'éviter les vicissitudes et chocs causés par la dépendance à l'aide étrangère. Des défis ont été identifiés, mais il y a eu également une multitude de preuves de réussite et d'enseignements inspirants issus des travaux analytiques. Plus important, dans leur déclaration, les ministres africains se sont engagés à revitaliser et transformer les systèmes éducatifs du continent, à promouvoir et à mettre en œuvre des réponses politiques et des pratiques appropriées et cohérentes qui dotent les jeunes Africains des connaissances et des compétences du 21^{ème} siècle pour faciliter leur transition de l'école vers le monde du travail et de l'entrepreneuriat, et à mettre en œuvre les recommandations adoptées lors de la Triennale.

Il existe également des facteurs internes influant sur l'élaboration du nouveau plan stratégique de l'Association. Premièrement, l'ADEA a entrepris un processus de transformation qui a commencé par le processus de conceptualisation pour aboutir aux changements opérationnels qui étaient nécessaires pour la création d'une organisation efficace et efficiente, capable de réaliser les objectifs stratégiques du PSMT actuel. Un audit organisationnel complet a été mené, lequel a donné lieu à des changements dans la structure et les effectifs. Une nouvelle stratégie de communication a également été élaborée et approuvée par le Comité directeur de l'ADEA. Le processus de transformation est en cours, mais l'organisation reste confrontée à plusieurs défis majeurs.

Le second facteur interne est la capacité de l'ADEA.

L'Association connaît des difficultés financières depuis 2013, situation qui pose un problème grave à sa viabilité et à sa capacité à mettre en œuvre un nouveau plan stratégique. La cause de la situation financière trouve son origine dans les priorités internationales émergentes et contradictoires qui prennent le pas sur l'éducation dans les programmes des bailleurs de fonds. En outre, après avoir financé l'ADEA pendant plus de deux décennies, certains bailleurs de fonds pensent qu'il est temps que les pays africains reprennent le financement de l'Association s'ils estiment qu'elle est pertinente et utile pour le continent. Comme les précédentes évaluations, l'évaluation indépendante de l'ADEA menée en 2016, qui a inclus un examen à mi-parcours du PSMT 2013-2017, a révélé que la vision, la mission et l'orientation stratégique restaient pertinentes pour le développement

institutionnel au sein du secteur éducatif africain au niveau régional et national. Elle a cependant indiqué que des facteurs émergents imprévus avaient entravé la mise en œuvre complète du plan stratégique pour contribuer avec succès à la réalisation de l'agenda africain d'éducation et de formation. Citons notamment la faible capacité de certains Groupes de travail (GT), Pôles de qualité inter-pays (PQIP) et de la Task Force sur l'intégration des Technologies de l'information et de la communication (TIC) dans l'éducation et la formation et le manque de clarté de la Théorie du changement de l'ADEA qui a rendu difficile de réaliser et de suivre les résultats en termes d'impact.

Le troisième facteur interne est étroitement lié au facteur précédent : la viabilité. Le dernier rapport de l'évaluation indépendante de l'Association a noté que : (i) l'ADEA reste pertinente pour les hauts responsables africains comme forum de dialogue politique de haut niveau, mais la pertinence de l'association est progressivement minée par les partenaires internationaux de la coopération pour le développement qui traitent de plus en plus directement avec les ministres africains de l'Éducation ; (ii) les contraintes de ressources et les obstacles administratifs ont limité la capacité d'efficacité institutionnelle de l'ADEA ; (iii) la situation financière de l'ADEA est critique et susceptible de s'aggraver ; (iv) et dans le cadre de la nouvelle direction, et comme sa restructuration touche à sa fin, les activités de l'année dernière ont montré des signes de stabilité accrue, accompagnée d'une timide, mais fragile reprise de la confiance des bailleurs de fonds. La recommandation la plus importante du rapport concerne l'avenir stratégique de l'ADEA. La recommandation a présenté cinq options qui doivent être étudiées par la direction de l'ADEA et elle souligne que « l'ADEA doit aujourd'hui affronter la réalité : elle doit changer ou continuer à décliner ».

Dans son engagement à assurer la viabilité de l'ADEA et dans un effort pour accroître sa pertinence continue, son efficacité et son efficacité pour contribuer au développement de l'éducation des pays africains, le Comité directeur a adopté l'option 2 visant à redéfinir le modèle de l'ADEA. Le nouveau modèle économique sera développé en se fondant sur les trois piliers suivants : (i) un pôle de connaissances qui servira de mécanisme pour sélectionner, organiser et diffuser les connaissances ; une plateforme pour publier les rapports phares et des notes de politique innovantes, et pour coordonner un réseau d'experts africains de haut niveau dans le domaine de l'éducation ; (ii) une plateforme pour coordonner les PQIP existants, faciliter la création de nouveaux PQIP, transformer les Groupes de travail (GT) en PQIP ou fusionner ces GT avec des PQIP existants ; (iii) une plateforme pour fournir des services techniques/professionnels aux pays en matière de développement des capacités au sein d'un cadre réglementaire clairement défini.

Enfin, le quatrième facteur interne qui doit être pris en compte pour élaborer le nouveau plan stratégique est la combinaison de la mission, de la vision et des principes directeurs de l'ADEA. Ils ont été adoptés en 2013. La déclaration de mission décrit la raison de l'existence de l'Association et ce qu'elle fait, tandis que la déclaration de vision est la déclaration de son inspiration et de ses aspirations qui décrit ce que l'Association espère réaliser en conséquence de ses actions spécifiques. En général, les déclarations de mission et de vision sont durables et ne sont pas sujettes à de fréquents changements ou modifications. L'importance de la mission et de la vision réside en ce qu'elles guident la définition des buts et des objectifs stratégiques. Les principes directeurs sont des valeurs essentielles et ils fournissent à l'Association un code de conduite pour guider son travail. L'ADEA entend non seulement appliquer ces valeurs en interne, mais elle espère également inciter les parties prenantes de l'éducation sur le continent africain à les adopter ainsi que d'autres valeurs similaires. Les principes directeurs sont : appropriation par les Africains, égalité et la multiplicité des partenariats, confiance mutuelle, priorité aux résultats, institution apprenante, engagement envers le changement, innovation, intégrité, sensibilité aux questions de genre, souci des valeurs, égalité des chances et des résultats.

Raison d'être et objectifs du Plan stratégique de l'ADEA

Comme il a été souligné auparavant, l'évaluation indépendante de l'ADEA menée en 2016 a révélé que la vision, la mission et l'orientation stratégique restaient pertinentes pour le développement institutionnel au sein du secteur éducatif africain au niveau régional et national. Elle a cependant indiqué que des facteurs émergents imprévus avaient entravé la mise en œuvre complète du plan stratégique pour contribuer avec succès à la réalisation de l'agenda africain d'éducation et de formation. Citons notamment la faible capacité de certains Groupes de travail (GT), Pôles de qualité inter-pays (PQIP) et de la Task Force sur l'intégration des Technologies de l'information et de la communication (TIC) dans l'éducation et la formation. Ceci a notamment conduit à l'inégalité de leur performance, au manque de clarté de la Théorie du changement de l'ADEA qui a rendu difficile la réalisation et le suivi des résultats en termes d'impact, à l'insuffisance des ressources de l'ADEA et de certaines parties prenantes principales qu'elle supporte – tels que la Commission de l'Union africaine (CUA), et le Système de suivi et de mesure des performances (SSMP) qui est partiellement achevé – en particulier la mise en place d'une liste complète d'indicateurs et la mise en place de références et de cibles pour les cinq années. De plus, le cadre continental sur lequel repose le deuxième objectif stratégique du Plan stratégique, qui est la Deuxième décennie de l'Éducation pour l'Afrique de l'Union africaine 2006-2015, a été remplacé par l'Agenda 2063 de l'Afrique, deux ans avant la fin dudit Plan.

Outre le fait que le PSMT actuel prend fin en 2017, le Comité directeur de l'ADEA a reconnu la nécessité de rendre cohérentes les activités de l'ADEA pour qu'elles s'inscrivent dans les cadres de développement internationaux et africains post-2015, c'est ainsi qu'il a été décidé de formuler une nouvelle stratégie. De plus, la nécessité que l'ADEA soutienne et inspire la mise en œuvre des résultats et des recommandations de la Triennale 2017 rend impératif l'élaboration d'une feuille de route sous la forme d'un nouveau plan stratégique. Le plan stratégique définira les Objectifs stratégiques (OS) qui guideront le fonctionnement de l'ADEA ces trois prochaines années (2018-2020). Il comprendra des Initiatives stratégiques (IS) à partir desquelles les principales activités programmatiques seront dérivées. Les objectifs du Plan stratégique sont de :

- Relier de manière intrinsèque les activités de l'ADEA aux agendas internationaux et africains post-2015 et aux résultats de la Triennale 2017.
- Définir clairement l'orientation que l'Association a l'intention de prendre pendant les trois prochaines années en prenant en compte la nécessité d'adopter un nouveau modèle économique.
- Établir explicitement le lien entre les priorités de l'ADEA et ses exigences budgétaires pendant les trois prochaines années.
- Fournir un instrument complet de Mesure de la performance avec des cibles et des indicateurs pour mesurer régulièrement les progrès de l'ADEA vers la réalisation de ses objectifs stratégiques. Un élément récurrent dans les trois rapports d'évaluation passés concerne la difficulté pour l'Association de mesurer et de rendre compte des résultats qu'elle obtient pour justifier les ressources financières apportées par ses membres.
- Élaborer une théorie du changement comme partie intégrante du nouveau plan stratégique. Le rapport de l'évaluation indépendante de l'ADEA en 2016 a indiqué que le PSMT actuel manque d'une théorie du changement et la carte de son lien de causalité « ne prend pas en compte des obstacles majeurs au développement de l'éducation en Afrique – comme les contraintes de ressources, de gouvernance et de

volonté politique – ni n’explique comment les interventions de l’ADEA vont les aborder ». De fait, il déclare qu’il ne s’agit pas d’une théorie du changement « parce ce qu’il est exagérément linéaire et n’examine pas de manière critique les liens entre chaque niveau de la chaîne et qu’il n’expose pas ses hypothèses ».

Portée et objectifs du mandat

La firme de consultance sera tenue d'effectuer les tâches suivantes:

- Effectuer un examen approfondi et une analyse de l’environnement externe de l’Association et de son organisation interne, afin de bien comprendre les faiblesses internes et les menaces externes auxquelles l’Association est confrontée ainsi que les opportunités et les forces qui pourraient accroître sa performance et sa viabilité pendant la période du plan et au-delà. Un tel examen devra permettre de comprendre clairement les défis et des opportunités de l’éducation et de la formation sur le continent.
- Identifier les principaux obstacles pour améliorer la qualité et la pertinence de l’éducation et, en particulier, les contraintes limitant la transition des jeunes du système éducatif à un travail digne et satisfaisant.
- Identifier les acteurs clés avec lesquels l’ADEA doit travailler et les besoins réels de chacun des acteurs.
- Identifier les principaux domaines d’intérêt qui entraîneraient un changement significatif dans les résultats d’apprentissage.
- Identifier les moyens par lesquels ADEA peut renforcer son rôle d’influenceur et comment ses interventions peuvent répondre aux besoins susmentionnés.
- Développer une théorie du changement avec un objectif clair et qui définit clairement les liens entre les différents domaines d'activité et l'objectif global, en tenant compte des actifs à la disposition de l’ADEA (p. ex. pays membres, partenaires de développement, PQIP, Groupes de travail) ainsi que de nouveaux partenariats à développer (p. ex. avec le secteur privé et les philanthropes africains)
- Proposer des objectifs clés, les principales activités à entreprendre et les résultats de haut niveau que l’ADEA devrait viser à réaliser au cours de la période de trois ans. Les objectifs stratégiques et les activités devraient être liés à la mission et à la vision de l’ADEA et ils doivent être réalisables au cours de la période du plan. Concevoir un outil de mesure du rendement axé sur les résultats ou améliorer l’existant pour évaluer efficacement les progrès réalisés dans la réalisation des objectifs stratégiques et des initiatives. L’outil serait utilisé pour collecter et analyser les données qui devraient aider l’ADEA à déterminer s’il réussit à atteindre les résultats aux niveaux de résultats et d’impact. Le plan actuel de suivi de la performance a été critiqué pour les « indicateurs inappropriés », la « collecte de données ambitieuses », le « manque de fixation des objectifs » et « la complexité, la taille et la présentation des résultats » par le Secrétariat.
- Identifier les risques potentiels dans la mise en œuvre du nouveau plan stratégique et déterminer les mesures pour les atténuer au cours de la mise en œuvre. Par exemple, le PSMT actuel n’a pas pu être effectivement mis en œuvre faute de ressources financières.
- Transcrire le plan stratégique en plan opérationnel; et estimer les budgets annuels pour sa mise en œuvre.
- Compiler les résultats dans un plan stratégique complet.

2. DEVELOPPEMENT DU MODELE OPERATIONNEL DE L’ADEA

Un nouveau Modèle opérationnel sera nécessaire pour mettre en œuvre le Plan stratégique de l’ADEA et pour s’adapter à la structure de mise en œuvre qui a évolué ces dernières années. Le modèle tiendra également compte de la nécessité de diversifier les sources de financement de l’Association, en particulier en connaissance du rôle

croissant des PQIP et de l'importance d'accroître la contribution des pays africains, du secteur privé et d'autres parties prenantes.

La nécessité de réviser le modèle d'exercice a été reconnue et approuvée aux plus hauts niveaux de l'Association. Sur la base des résultats du rapport d'évaluation indépendant de 2016 de l'ADEA, le Comité directeur a approuvé la re-modélisation de l'Association lors de sa 43ème session extraordinaire au Caire, en Egypte, du 24 au 25 novembre 2016. Entre autres, le modèle opérationnel devrait inclure les nouveaux éléments suivants:

- Un centre de connaissances qui servira pour organiser et partager les connaissances; une plate-forme pour la publication de rapports phares et des mémoires de politique de pointe; et pour la coordination d'un réseau d'experts africains en éducation de haut niveau;
- Une plate-forme pour la coordination des Pôles de qualité inter pays existants, la facilitation de la création de nouveaux, la transformation des Groupes de travail en PQIP ou la fusion de ces groupes avec des PQIP et
- Une plate-forme pour fournir des services professionnels / techniques aux pays dans le renforcement des capacités dans un cadre réglementaire clairement défini.
- Un mécanisme pour contacter le secteur privé en Afrique en tant qu'acteur intéressé et bénéficiaire de l'éducation.

Raison d'être et objectifs d'un nouveau modèle opérationnel

L'objectif visé dans la reformulation du modèle de l'ADEA est la création d'une organisation réaliste, pragmatique et efficace pour répondre aux besoins présents et futurs des parties prenantes de l'éducation tout en étant un modèle de financement qui va tenir compte des réalités africaines

- Le modèle opérationnel actuel s'appuie largement sur le côté de l'offre et manque de mécanismes clairs pour le dialogue, l'influence et le lien avec le côté de la demande.
- Le modèle actuel de l'ADEA n'est pas viable car il s'appuie presque entièrement sur des financements externes dans un contexte où l'aide au développement globale pour l'éducation, et plus particulièrement pour l'ADEA, a diminué.
- La configuration opérationnelle de l'ADEA a considérablement changé avec l'introduction des PQIP, mais cela n'a pas été reflété de manière adéquate dans les procédures d'exploitation et la structure de financement.
- Le besoin d'une appropriation accrue par les acteurs africains. La structure de propriété proposée (les ministres africains 75% et les partenaires de la coopération pour le développement 25%) n'est pas démontrée dans l'engagement de financement des acteurs africains (p. ex. pays membres de l'Association, secteur privé, philanthropie africaine et autres).

La conception et la mise en œuvre du nouveau modèle opérationnel doivent être flexible et , rapide à mettre en place afin de minimiser tout risque de retard dans l'exécution du travail de l'organisation, une fois que le plan stratégique actuel aura expiré en décembre 2017.

Portée et objectifs du mandat

Le mandat est essentiellement un remodelage du modus operandi de l'ADEA. Cela impliquera une cartographie de son environnement externe - parties prenantes, acteurs, besoins et opportunités - ainsi que les ressources et les capacités que l'Association pourra mobiliser pour la viabilité. Le consultant devra effectuer les tâches suivantes:

- Indiquer clairement la raison d'être de l'ADEA afin de répondre aux besoins stratégiques et pressants des gouvernements africains et du marché du travail et de fournir des services à valeur ajoutée à leurs parties prenantes. Cela comprend les résultats pour lesquels l'Association serait tenue responsable.
- Déterminer les fonctions et les services clés que l'ADEA devrait effectuer et le type de créneau qu'il devrait se créer dans le paysage de développement ou de transformation de l'éducation Africaine. Dans le passé, la fonction de l'ADEA a été décrite comme un «dialogue sur les politiques» et l'accent mis sur la stratégie actuelle (PSMT 2013-2017) concerne la «transformation de l'éducation». Le nouveau modèle d'exercice devrait définir le type de fonction principale de l'Association pour réaliser cette transformation.
- Réexaminer la marque actuelle de l'ADEA en ce qui concerne la pertinence continue de sa valeur ajoutée et son attrait pour les parties prenantes et proposer une marque améliorée ou alternative; fournir des lignes directrices pour son remaniement afin de démontrer son caractère distinctif et la volonté d'œuvrer comme un acteur clé dans le développement de l'éducation en Afrique.
- Proposer un nouveau modèle de financement, en tenant compte des réalités actuelles sur l'aide extérieure et qui apporte d'autres sources potentielles de financement telles que le secteur privé et les philanthropies en Afrique. Le modèle actuel de l'ADEA repose sur l'hypothèse que les bailleurs de fonds externes soutiendraient des activités telles que le dialogue sur les politiques, le partage des connaissances, le développement des capacités humaines et institutionnelles par le biais du Secrétariat, des groupes de travail et des PQIP pour permettre aux dirigeants africains de dialoguer et de réformer leurs systèmes éducatifs. Bien que certains donateurs continuent d'appuyer ce modèle, d'autres ne sont plus prêts à l'appuyer avec un financement. Leurs priorités organisationnelles ont déviées du soutien du modèle de l'ADEA et leurs intérêts ne sont plus conformes aux priorités de l'ADEA. Le nouveau modèle d'exercice doit identifier l'entité à même de soutenir financièrement l'ADEA et ses services.
- Proposer une mesure visant à accroître l'appropriation de l'ADEA par les gouvernements africains. L'ADEA fonctionne comme un vecteur des priorités de ses parties prenantes et a longtemps poursuivi un vaste programme englobant tous les secteurs de l'éducation africaine. Certaines parties prenantes ont apprécié cette flexibilité et l'ont favorablement comparé à d'autres acteurs avec des programmes spécifiques; Mais d'autres ont une préférence pour une approche plus ciblée. La tâche est de déterminer les activités qui inspireront les gouvernements africains à vouloir posséder, investir ou soutenir financièrement l'ADEA. L'appropriation signifie un engagement à maintenir l'Association financièrement solvable et viable pour mener à bien son mandat.
- Proposer une structure opérationnelle rentable et agile, en tenant compte de l'émergence des PQIP et de l'élimination graduelle des groupes de travail qui ont atteint leur objectif initial. Le modèle actuel de gestion de l'ADEA comprend un secrétariat central et un ensemble d'entités décentralisées. Le Secrétariat fournit des fonctions administratives (p. ex. leadership et coordination globale, finances, S & E, etc.) et joue un rôle de coordination, de mobilisation des ressources et de représentation. Le consultant devrait définir le rôle du Secrétariat dans le nouveau modèle d'exercice en relation avec les entités de l'ADEA tels que les PQIP et décrire un nouveau mode de fonctionnement qui fournit au Secrétariat un rôle plus actif dans la coordination d'un réseau continental de PQIP. Fournir une structure agile et efficace qui aura la capacité de respecter les nouvelles fonctions du modèle d'exercice, mais reste, autant que possible, proche de la structure existante et du niveau de dotation en raison des contraintes financières actuelles d'ADEA.
- Examiner les modalités de la construction d'un centre de connaissances qui aura la capacité de guider et de disséminer des connaissances novatrices fondées sur des données probantes qui peuvent enrichir la prise de décision et la formulation de politiques et de stratégies dans l'éducation. En outre, la portée d'un tel centre de connaissances doit être clairement définie.
- Assurer la participation active des ministres africains et des hauts représentants des partenaires au développement dans les structures de gouvernance de l'ADEA. Historiquement, l'ADEA a été un forum

pour les ministres africains de l'éducation et des représentants supérieurs des partenaires de la coopération au développement. Un atout souvent cité de l'Association est sa capacité à convoquer des ministres. Le pouvoir de rassemblement de l'ADEA fournit des conseils qui garantissent un dialogue politique continu et efficace en tant que fonction importante et bénéfique et contribution à la transformation de l'éducation sur le continent. Au cours de ces dernières années, toutefois, la participation ministérielle a été faible et les représentants supérieurs des institutions partenaires ont été remplacés en grande partie par des experts techniques. Il est donc nécessaire de revoir cette caractéristique unique et de proposer des mesures dans le nouveau modèle opérationnel qui ramènera les ministres africains et les représentants du développement de haut niveau aux réunions stratégiques de l'ADEA.

- Explorer les sources de financement du nouveau modèle afin d'assurer la viabilité de l'Association. À cet égard, l'ADEA cherche à fournir des services d'aide à la demande axés sur le renforcement des capacités. Ses frais seront strictement conformes à ses coûts de services et de produits. Le consultant fournira des conseils qui garantissent que le fonctionnement de ces services ne compromet pas le mandat de l'Association ou crée une perception négative en tant qu'organisation à but lucratif parmi les principaux intervenants et, par conséquent, le détourne du soutien financier futur des partenaires.

METHODOLOGIE ET RESULTATS ESCOMPTES

Méthodologie

Le développement du nouveau plan stratégique et du modèle opérationnel sera une collaboration entre l'ADEA et le consultant sous la coordination du Secrétariat de l'ADEA. Les GT, les PQIP et les intervenants clés (c'est-à-dire le gouvernement, les partenaires donateurs, les praticiens de l'éducation et les experts) seront consultés. La solidité technique, la fonctionnalité, la pertinence et l'intégralité du plan stratégique et du modèle opérationnel ainsi que la capacité à les mettre en œuvre dépendront en grande partie de leur appropriation par les parties prenantes et de leur pertinence par rapport aux besoins de ces dernières.

Le processus de développement doit inclure un examen approfondi et une analyse de l'environnement externe et de l'organisation interne de l'ADEA, de ses activités et de sa capacité. L'examen de l'environnement prendra en considération les points de vue des principales parties prenantes de l'ADEA, notamment les représentants des partenaires de la coopération pour le développement et les ministres chargés de l'Éducation, du Développement des compétences, des Sciences et de la Technologie, de la Planification, des Finances, de la Jeunesse et du Genre. L'objectif est de garantir une compréhension claire des exigences de ces parties prenantes. Les consultants adopteront une approche participative et devront tenir des consultations avec les principales parties prenantes qui incluront les suivantes :

- Ministres Africains de l'Education, des Sciences et Technologie ;
- Banque Africaine de Développement;
- Commission de l'Union africaine;
- Task Force de coordination du Comité exécutif ADEA Executive Committee Coordination Task Force;
- Parties prenantes clés;
- Secretariat de l'ADEA;
- Groupes de travail et Coordonnateurs de PQIP de l'ADEA;
- Toute autre composante clé de l'ADEA.

Résultats escomptés

Le cabinet de consultance sera tenu de fournir les résultats suivants:

- Un **rapport initial** dans les deux semaines suivant la signature du contrat. Il exposera clairement les tâches ou les activités qu'ils entreprendront ainsi que les délais correspondants, présentés dans un diagramme de Gantt. Il donnera une « feuille de route » et guidera les consultants dans la conception du plan stratégique, la collecte de données et l'analyse des relations entre les variables. Il inclura également le format du rapport définitif.
- Une **version initiale de la théorie de changement, du Plan stratégique et du Modèle opérationnel** soumis au Task force du Comité exécutif de l'ADEA et au Secrétariat de l'ADEA pour examen et commentaires au consultant. Les deux entités communiqueront leurs commentaires respectifs aux consultants.
- Une **version révisée de la théorie de changement, du Plan stratégique et du Modèle opérationnel** pour être partagée avec le Comité Exécutif, et virtuellement présenté au Comité exécutif pour commentaires. La présentation aura tenu compte des commentaires du Task Force du Comité exécutif de l'ADEA et du Secrétariat de l'ADEA.
- Une **version finale de la théorie de changement, du Plan stratégique et du Modèle opérationnel** présentée par le consultant au Comité directeur de l'ADEA pour approbation.
- Une **version finale de la théorie de changement, du Plan stratégique et du Modèle opérationnel** soumise au Secrétariat de l'ADEA.

SELECTION, REPARTITION DU TEMPS ET RAPPORT

Critères de sélection du cabinet de consultance

Le Task Force chargé de la coordination du Comité exécutif de l'ADEA supervisera le recrutement du consultant par le Secrétariat de l'ADEA. Les critères suivants seront utilisés dans la sélection d'un cabinet de consultance de haute qualité pour la mission:

- **Qualifications et expérience du personnel principal** : les consultants de cette mission devront être titulaires au minimum d'une maîtrise en éducation, en sciences sociales, en développement organisationnel ou de disciplines connexes, plus au moins 10 ans d'expérience dans des domaines comme : le développement de l'éducation ; la formulation, la mise en œuvre et l'évaluation de stratégies ; la gestion basée sur les résultats et la théorie du changement ; et une compétence avérée en matière de conception de programme, de suivi et d'évaluation et and évaluation des résultats/ impact. Il est essentiel qu'ils disposent d'une expérience reconnue pour avoir mené à bien des missions similaires.
- **Compétences en communication** : les consultants doivent être bilingues en anglais et en français. Pour la mission, il est indispensable de posséder d'excellentes compétences en communication écrite et orale ainsi que de solides compétences en relations d'équipe et interpersonnelles.
- **Méthodologie**: ils doivent démontrer une compréhension claire de la mission, avoir le sens de l'innovation, des capacités en matière d'organisation d'équipes et de recherche.

Programme et durée du mandat

Les consultants devraient commencer le travail le 31 juillet 2017 et terminer la mission d'ici le 5 décembre 2017. Les versions préliminaires des produits seront soumises pour examen et feedback aux différentes étapes de la mission, comme indiqué dans les sections «résultats escomptés» ci-dessus. Les produits finis seront soumis au Secrétariat de l'ADEA.

Calendrier d'exécution: juillet – décembre 2017

No.	Activité	Calendrier				
		Aou	Sept	Oct	Nov	Dec
1.	Soumission du rapport initial	18				
2.	Soumission de la version initiale de la Théorie du changement au Task Force du Comité exécutif de l'ADEA et au Secrétariat pour examen et commentaires	31				
3.	Soumission du Plan stratégique initial au Task Force du Comité exécutif de l'ADEA et au Secrétariat pour examen et commentaires			20		
4.	Soumission de la version révisée de la Théorie du changement et du Plan stratégique au Task Force du Comité exécutif de l'ADEA et au Secrétariat			27		
5.	Soumission de la version initiale du Modèle opérationnel pour examen par le Task Force du Comité Exécutif de l'ADEA et le Secrétariat				17	
6.	Soumission de la version révisée du Modèle opérationnel au Task Force du Comité exécutif de l'ADEA et au Secrétariat				24	
7.	Présentation virtuelle de la version révisée de la version initiale de la Théorie de changement, du Plan stratégique et du Modèle opérationnel au Comité exécutif de l'ADEA				30	
8.	Présentation de la version finale de la Théorie de changement, du Plan stratégique et du Modèle opérationnel au Comité directeur de l'ADEA pour approbation.					4
9.	Soumission de la Théorie de changement, du Plan stratégique et du Modèle opérationnel approuvés au Secrétariat de l'ADEA					15

Elaboration du rapport

Les consultants rendront compte directement au Secrétaire exécutif de l'Association et travailleront en étroite collaboration avec le point focal du Secrétariat de l'ADEA chargé du projet.

Soumission d'offres

Les offres techniques et financières devront être envoyées à adea-applications@afdb.org avant le **lundi 31 juillet 2017** à minuit GMT.