



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 à propositions : Évaluation de l'ADEA et examen à mi-parcours du Plan stratégique à moyen terme (PSMT)

Introduction et contexte

L'Association pour le développement de l'éducation en Afrique (ADEA) est un forum au service du dialogue politique et de la promotion des politiques et des pratiques innovantes dans le domaine de l'éducation. Son Secrétariat est hébergé par la Banque africaine de développement. Depuis sa création en 1988, elle a évolué pour passer d'une plateforme dirigée par les bailleurs de fonds visant à coordonner l'aide au développement à un réseau dynamique composé des ministères africains de l'Éducation et de la Formation, des agences de développement bilatérales et multilatérales, des chercheurs, des spécialistes de l'éducation et des partenaires techniques de l'éducation d'Afrique et du monde entier. La vision de l'ADEA est de créer « une éducation et une formation de haute qualité tournées vers la promotion des compétences techniques essentielles pour le développement durable et accéléré de l'Afrique ». Pour réaliser cette vision, l'ADEA fournit un forum unique pour le dialogue politique étayé par des données factuelles sur les questions relatives à l'éducation et la formation en Afrique. Sa mission est de « servir d'institution panafricaine ouverte et flexible qui informe et facilite la transformation de l'éducation et de la formation, en vue de faire avancer le développement accéléré et durable de l'Afrique ». L'ADEA agit comme un catalyseur pour promouvoir les politiques et les pratiques innovantes par la mise en commun des idées, des expériences, de l'apprentissage et des connaissances et contribuer ainsi au développement d'une éducation équitable et de qualité à travers les efforts concertés des gouvernements africains et de leurs partenaires.

Le premier Plan stratégique à moyen terme (PSMT) quinquennal de l'ADEA a pris fin en 2012 et le nouveau PSMT (2013-2017) lui a succédé. Ce dernier a été inspiré par trois événements indépendants bien que liés entre eux, à savoir l'évaluation indépendante de l'ADEA en 2010, les recommandations de la Triennale 2012 et la transition vers la nouvelle vision. Le premier moteur a été l'évaluation indépendante de l'ADEA qui a conseillé vivement à l'ADEA de revoir son mandat afin de « mieux refléter les besoins en constante évolution de ses composantes clés et le contexte dans lequel elle évolue ». Elle a par ailleurs recommandé à l'ADEA de renforcer son potentiel en matière de communication et de « mettre en place un système complet de gestion de la performance axé sur la disponibilité des données sur les résultats tant à des fins de suivi que d'évaluation. »

Le résultat de la Triennale 2012 a constitué le second moteur à l'origine du PSMT. La préoccupation majeure de la Triennale 2012 était que l'Afrique ne pourrait pas réaliser son potentiel perçu si elle ne pouvait pas instruire et former une masse critique de ses jeunes de façon à leur permettre d'améliorer leur vie et d'accroître leur potentiel pour contribuer à la transformation socio-économique de leur communauté, de leur pays et de leur région. La Triennale a non seulement renouvelé l'intérêt dans l'éducation et la formation, mais elle a également aidé à mettre en évidence le lien étroit existant entre l'éducation et la formation et le développement durable. Plus important, elle a lancé le défi sur la façon

d'aborder les réformes politiques et stratégiques clés pour opérer un changement de paradigme dans l'éducation et la formation en Afrique. Le PSMT 2013-2017 a été la réponse de l'ADEA à ce défi.

Enfin, la nouvelle déclaration de vision de l'ADEA reflète directement les recommandations de la Triennale et le Cadre stratégique de politique approuvé par les chefs d'État africains en janvier 2013 à Addis Abeba. La nouvelle vision de l'ADEA est « *une éducation et une formation de haute qualité tournées vers la promotion des compétences critiques essentielles pour le développement durable et accéléré de l'Afrique.* » L'importance de cette vision réside dans le fait qu'elle a guidé l'élaboration du Plan stratégique à moyen terme (PSMT). Les objectifs stratégiques (OS) du PSMT formulent les résultats de haut niveau que l'ADEA vise à réaliser parce qu'ils aboutiront, par un effet de synergie, à la réalisation de sa vision.

L'ADEA s'est engagée dans un processus de transformation qui a commencé par le processus de définition de sa vision qui a abouti à l'élaboration du nouveau PSMT quinquennal, suivi de l'étape de conception qui a impliqué de déterminer les modifications opérationnelles nécessaires pour établir une organisation efficace, efficiente et capable d'atteindre les objectifs fixés dans le PSMT. Un audit organisationnel complet a été ensuite entrepris et ses recommandations mises en œuvre. La structure du Secrétariat a changé, la nouvelle secrétaire exécutive recrutée et de nouveaux membres du personnel ont été accueillis. Une nouvelle stratégie de communication a également été élaborée et approuvée par le Comité directeur de l'ADEA.

En dépit du processus de transformation, l'ADEA fait face à plusieurs défis critiques. Les agendas mondiaux et continentaux de développement constituent un défi pour l'ADEA. En tant qu'organisation panafricaine et acteur majeur de l'éducation, elle sera poussée à contribuer au leadership pour transformer les systèmes éducatifs pour le développement durable de l'Afrique. Un défi connexe est la nécessité de démontrer clairement le rôle vital du dialogue politique pour réaliser une transformation à long terme. De plus, les besoins et les attentes des composantes de l'ADEA changent et l'on constate une demande croissante pour que l'organisation soutienne la mise en œuvre des politiques et produise des résultats concrets au niveau des pays. Pour satisfaire cette demande, l'ADEA sera confrontée au défi de changer son mandat.

Les Groupes de travail sont la principale composante de mise en œuvre de l'ADEA. Certains groupes sont actuellement transformés en Pôles de qualité inter-pays (PQIP). La transition pose la question de savoir comment veiller à ce que les activités de l'ADEA continuent d'avoir un impact sur ses parties prenantes et qu'elles continuent également à être pertinentes et cohérentes avec la vision et les objectifs stratégiques de l'organisation et à les soutenir.

L'ADEA connaît des difficultés financières depuis 2013, ce qui pose le problème essentiel de sa durabilité. Les priorités mondiales émergentes occupent une place plus importante que l'éducation sur l'agenda des bailleurs de fonds. Cette situation pose la question de l'appropriation de l'organisation. Après avoir financé l'ADEA pendant plus de deux décennies, certains bailleurs de fonds estiment qu'il est temps que les pays africains prennent la responsabilité de financer l'ADEA s'ils jugent que l'organisation est pertinente et utile pour le continent.

Charte Globale de l'ADEA, Outreach et la Brochure articulent la structure de gouvernance de l'ADEA. Ils fournissent également des informations sur la coordination de l'Association et ses entités opérationnelles (Secrétariat, groupes de travail et Pôle de qualité inter-pays) ainsi que les sphères de ses activités.

Raison d'être de l'évaluation de l'ADEA et de l'examen à mi-parcours du PSMT

Le mécanisme d'octroi de dons pour le développement (DGF) stipule que l'ADEA devra mener une évaluation indépendante de l'organisation tous les cinq ans pour évaluer ses performances et son impact en terme d'efficacité continue, de viabilité financière, d'efficacité et de pertinence en matière de transformation de l'éducation en Afrique. Deux évaluations indépendantes ont déjà été menées en 2005 et 2010. L'évaluation actuelle est conforme avec la pratique existante. Plus important, l'évaluation actuelle est nécessaire compte tenu des cadres de développement émergents à l'échelle mondiale (Objectifs de développement durable 2030) et continentale (Agenda Afrique 2063), qui changent la priorité accordée par les bailleurs au financement des secteurs et des projets, et de la baisse du revenu financier annuel de l'organisation. Concernant le Plan stratégique à moyen terme de la période 2013-2017, le Comité directeur de l'ADEA a reconnu la nécessité que le Plan stratégique reste cohérent et pertinent avec les cadres mondiaux de développement pour l'après 2015. En conséquence, il a décidé de mener un examen à mi-parcours pour évaluer sa mise en œuvre et la pertinence continue de ses objectifs stratégiques. Par ailleurs, l'examen du dernier PSMT faisait partie de l'évaluation de l'ADEA en 2010. L'examen fournira également une contribution utile à la préparation de la Triennale 2016.

Objectifs de l'évaluation de l'ADEA et de l'examen du PSMT

Le PSMT (2013-2017) a défini cinq Objectifs stratégiques (OS) qui guideront les activités de l'ADEA pendant la période quinquennale. Il comprend des Initiatives stratégiques (IS) d'où seront dérivées les activités programmatiques clés. Les programmes de travail annuels de l'ADEA sont dérivés des OS et des IS. Le Secrétariat de l'ADEA doit élaborer des outils de mesure de la performance qui permettront à l'Association d'évaluer et de mesurer les progrès dans le temps. Les cinq Objectifs stratégiques sont les suivants et sont fondamentaux pour l'évaluation de l'ADEA et l'examen à mi-parcours du PSMT :

1. *Faire progresser les politiques, stratégies, pratiques et programmes promouvant les connaissances, compétences et qualifications critiques.*
2. *Développer et promouvoir des solutions africaines répondant aux besoins nationaux et régionaux en matière d'éducation et de formation.*
3. *Favoriser une utilisation accrue de technologies appropriées d'information et de communication, afin de transformer les approches d'éducation et de formation et d'obtenir des résultats rapides.*
4. *Optimiser et diversifier le réseau de partenaires de l'ADEA.*
5. *Améliorer les capacités organisationnelles permettant à l'ADEA de remplir efficacement son mandat.*

Les objectifs de l'évaluation de l'ADEA sont par conséquent de :

- Examiner les progrès accomplis par l'ADEA pour répondre aux recommandations de l'évaluation 2010 ;
- Évaluer la pertinence continue de l'ADEA pour les gouvernements africains en tant que premier forum de dialogue politique sur l'éducation en Afrique, et déterminer également quel est le changement stratégique ou la réorientation du mandat qui est nécessaire, compte tenu des dynamiques mondiales et continentales actuelles.
- Compte tenu du changement de paradigme opéré par les agences de développement et les bailleurs de fonds, de l'accent croissant mis sur les résultats et de l'importance décroissante accordée au financement direct des secteurs et des projets, évaluer le modèle financier actuel de l'ADEA et recommander des options viables pour la durabilité financière de l'ADEA. Évaluer la pertinence et l'efficacité des groupes de travail (GT) de l'ADEA en tant que branches professionnelles de l'ADEA.
- Évaluer la pertinence et l'efficacité des PQIP et leur relation avec le Secrétariat de l'ADEA, leur autonomie sous la tutelle des ministères de l'Éducation et leur complémentarité avec les groupes de travail ;
- Évaluer la structure juridique actuelle de l'ADEA au regard de sa vision et de son mandat, et donner des conseils pour savoir s'il est préférable que l'ADEA reste fluide en tant que forum de dialogue politique ou soit co-optée par une institution panafricaine existante et les implications qui en découleraient ;
- Évaluer l'état de préparation des pays membres à s'approprier pleinement l'ADEA et le passage du soutien financier par les agences de financement à l'appropriation complète par les pays membres et formuler des recommandations à cet effet.
- Évaluer les progrès accomplis vers la réalisation des objectifs stratégiques et identifier les facteurs qui ont facilité le processus de mise en œuvre ou lui ont nui ;
- Déterminer la pertinence continue des Objectifs stratégiques à la lumière de l'agenda mondial de développement pour l'après 2015, à savoir l'Agenda Afrique 2063 et les Objectifs de développement durable 2030 ;
- Déterminer les changements et les ressources qui seront nécessaires pour l'exécution efficace du PSMT durant la moitié restante de la durée de la mise en œuvre du plan, et formuler les recommandations appropriées.
- Formuler des recommandations sur le futur de l'ADEA selon ce qui est jugé nécessaire.

Portée de la mission

L'évaluation de l'ADEA sera menée par une entreprise internationale d'experts-conseils qui sera recrutée selon une procédure d'appel d'offres. L'évaluation ne devra pas être simplement une analyse rétrospective des cinq dernières années ; elle devra adopter un point de vue stratégique sur l'efficacité future de l'ADEA, sa pertinence et sa durabilité. L'entreprise choisie devra par conséquent remplir les tâches suivantes :

- Examiner et fournir une mise à jour sur le degré auquel le Secrétariat a répondu aux différentes recommandations formulées dans le rapport de l'évaluation indépendante de l'organisation de 2010.
- Déterminer l'efficacité et la pertinence de l'organisation pour les gouvernements africains dans l'avancement de la transformation de l'éducation en Afrique compte tenu des dynamiques continentales en matière d'éducation.
- Identifier les implications possibles du changement de paradigme des bailleurs de fonds relatif au financement des secteurs et des projets sur la viabilité financière de l'ADEA, et proposer des options pour sa viabilité financière continue ;
- Déterminer les options permettant de faciliter et d'accélérer la mise en œuvre du PSMT de l'ADEA ;
- Formuler des recommandations appropriées pour chaque constatation. Il sera utile de définir le problème, de l'étayer par des données factuelles et de s'assurer de formuler les recommandations correspondantes.

Questions de recherche

Les questions suivantes sont destinées à fournir une orientation aux consultants dans le cadre des objectifs généraux.

Viabilité financière

- Dans quelle mesure l'ADEA a-t-elle réussi à accroître ses ressources proportionnellement à ses objectifs, et de quelles sources (par ex. Banque mondiale, bailleurs de fonds bilatéraux, fondations, pays membres, etc.) ?
- Compte tenu du fait que dans les deux prochaines années les bailleurs de fonds ne financeront plus directement les secteurs et les projets, quelles sont les options disponibles pour garantir la viabilité financière de l'ADEA en tant qu'acteur essentiel du développement de l'éducation en Afrique ?
- Dans quelle mesure, la capacité de l'ADEA à montrer des effets concrets en termes de résultats est-elle liée au financement des bailleurs de fonds et si tel est le cas, quel est le changement de mandat nécessaire ?
- Dans quelle mesure l'ADEA est-elle financièrement durable à moyen terme avec l'engagement continu des bailleurs de fonds et les contributions accrues des ministères de l'Éducation ?
- Dans quelle mesure l'ADEA peut-elle continuer à rester fluide, et quelle est la valeur ajoutée de maintenir sa structure par rapport à son absorption par une institution panafricaine pour sa durabilité à long terme ?

Pertinence (sur la base du but, des objectifs et des activités de l'ADEA)

- Dans quelle mesure le Plan stratégique à moyen terme de l'ADEA répond-il aux principaux défis de la transformation de l'éducation en Afrique ?
- Dans quelle mesure les activités menées par l'ADEA sont-elles considérées comme étant pertinentes au niveau des pays et des agences, et quelle est leur valeur ajoutée ? Comment les ministères africains de l'Éducation démontrent-ils leur appropriation des activités de l'ADEA ?
- Évaluer la pertinence et l'effet de l'assistance technique apportée par l'ADEA aux ministères et autres entités régionales et sous-régionales (CUA, CER, etc.).
- Quelle est la pertinence des outils/instruments et des contributions produites par l'ADEA pour répondre aux demandes des ministères africains de l'Éducation et de la Formation ?

- Dans quelle mesure l'ADEA a-t-elle noué des partenariats stratégiques pour mener sa mission avec efficacité et efficience ?

Efficacité et efficience

- Quelle a été l'efficacité des GT et des PQIP de l'ADEA en matière d'assistance technique et pour contribuer au développement de l'éducation dans leurs domaines thématiques respectifs ?
- Quelle a été l'efficacité des programmes de l'ADEA pour susciter des réformes dans les domaines de compétence clés identifiés par la Triennale 2012 (socle commun de compétences, DCTP et STI/STEM) ? Les procédures opérationnelles actuelles sont-elles efficaces pour la planification, le compte rendu et le suivi des activités au niveau national ?
- Compte tenu des spécificités nationales en termes de facteurs favorisant et défavorisant, comment les GT et les PQIP s'en sortent-ils pour atteindre leurs objectifs ?
- Quel est le rapport coût-efficacité de l'ADEA ?

Mise en œuvre du PSMT (2013-2017)

- Dans quelle mesure le PSMT a-t-il été traduit avec succès en plans opérationnels et budgétaires réalisables ?
- Quels sont les changements nécessaires afin de mieux s'aligner sur les changements récents intervenus dans le secteur de l'éducation : Agenda 2063 de l'UA et ODD ?
- Quels sont les acteurs et les contraintes d'ordre technique, managérial, organisationnel et institutionnel qui ont affecté la mise en œuvre du PSMT ? Quelles sont les ressources qui ont été fournies pour atteindre le but et les objectifs du PSMT ?

Méthodologie

La fiabilité et la validité des constatations et des recommandations des consultants dépendront largement de la qualité des données recueillies pendant le processus d'examen. L'examen adoptera une approche consultative et participative. En conséquence, les consultants devront obtenir des données de différentes sources qui incluront entre autres :

- Une étude documentaire ou l'examen des documents ;
- Une réunion avec le Comité exécutif ;
- Une réunion avec la task force de coordination composée des représentants des ministères africains de l'Éducation et des agences de développement, d'un partenaire stratégique et du Secrétariat de l'ADEA ;
- Des entretiens personnels avec les parties prenantes clés ;
- Une réunion avec le Secrétariat de l'ADEA ;
- Une réunion avec les représentants de l'institution hôte ;
- Une réunion avec les représentants de la division des ressources humaines (HRST) de l'Union africaine ;
- Des groupes de discussion avec les groupes de travail, les PQIP et une sélection de membres du réseau ;
- Des visites de terrain à un échantillon de pays africains et de partenaires impliqués dans la mise en œuvre du PSMT ; et,
- Toute autre composante de l'ADEA.

Produits à livrer attendus

L'examen à mi-parcours devra déboucher sur l'amélioration de la mise en œuvre du PSMT et ouvrir la voie à son amélioration pendant le reste de sa durée. Il devra proposer les actions réalistes nécessaires pour améliorer la conception du projet et du programme, les dispositifs de mise en œuvre et/ou les liens institutionnels afin de soutenir efficacement et durablement l'ADEA dans ses efforts pour contribuer à la transformation qualitative des systèmes d'éducation et de formation en Afrique par l'introduction des compétences et aptitudes critiques. De plus, le résultat de l'évaluation de l'ADEA devra renforcer l'organisation en vue d'une plus grande performance, efficacité et durabilité financière. Les consultants devront fournir les produits à livrer suivants :

- **Le rapport initial** dans les 3 jours suivant le début de la mission. Il soulignera clairement les tâches ou les activités qui seront entreprises ainsi que les échéances fournies dans le diagramme de Gantt. Il présentera la matrice de l'évaluation qui fournira une « feuille de route » et guidera les consultants pour la conception du cadre de l'évaluation, la collecte des données, l'analyse des relations entre les variables. Il inclura également le format du rapport définitif, rapport qui sera présenté par les consultants lors de la réunion du Comité directeur en décembre 2015 à des fins d'examen.
- **La première version du rapport** qui comprendra les constatations basées sur les données factuelles, les conclusions, les leçons apprises et les recommandations. Il sera soumis à la task force de coordination qui l'examinera et communiquera ses commentaires aux consultants. Le Secrétariat de l'ADEA fournira aussi ses commentaires à ce stade à la task force de coordination et aux consultants. La task force de coordination supervisera le recrutement du consultant par le Secrétariat de l'ADEA.
- **La présentation du rapport révisé** qui sera centré essentiellement sur les constatations et les recommandations lors d'une session du Comité exécutif. La présentation aura pris en compte les commentaires du Secrétariat de l'ADEA et de la task force de coordination.
- **La finalisation et la soumission du rapport définitif.** À la suite des retours d'information du Comité exécutif, les consultants finaliseront et soumettront le rapport définitif au Comité directeur.

Critère de sélection de l'entreprise d'experts-conseils

Les critères suivants seront utilisés pour sélectionner l'entreprise d'experts-conseils de qualité qui remplira la mission :

- **Qualifications et expérience du personnel clé :** les consultants qui rempliront cette mission devront avoir au minimum un Master en éducation, sciences sociales, développement organisationnel ou disciplines connexes, et au moins dix ans d'expérience professionnelle dans les domaines du développement de l'éducation, de la formulation, la mise en œuvre et l'évaluation de stratégie, des compétences avérées en conception, suivi et évaluation et en

évaluation des résultats/impact. Ils devront avoir l'expérience de travailler en Afrique. Il sera essentiel qu'ils aient déjà mené avec succès des missions similaires.

- **Compétences en communication :** les consultants devront être bilingues en anglais et en français. D'excellentes compétences écrites et orales en communication et de solides compétences en travail d'équipe et relations interpersonnelles sont vitales pour cette mission.
- **Méthodologie :** ils devront démontrer qu'ils comprennent clairement la mission et posséder des capacités d'innovation, d'organisation en équipe et de recherche.

Calendrier et durée de la mission

La durée de la mission sera de presque cinq mois. Les consultants devront commencer le travail le 5 décembre 2015 et achever la mission d'ici le 30 avril 2016. Les résultats de l'évaluation seront présentés au Comité exécutif et à la suite de ses commentaires, le rapport sera finalisé et présenté par les consultants au Comité directeur.

Échéances de mise en œuvre : octobre 2015 - avril 2016

N°	Activité	Oct.	Nov.	Déc.	Janv.	Fév.	Mars	Avril
1.	Annonce de l'appel à propositions sur le site Internet de l'ADEA	30						
2.	Soumission des propositions par les entreprises d'experts-conseils		13					
3.	Sélection de l'entreprise d'experts-conseils pour la mission d'évaluation		20					
4.	Présentation du rapport initial			5				
4.	Soumission de la première version du rapport à la task force de coordination et au Secrétariat de l'ADEA à des fins de commentaire et d'examen						21	
5.	Présentation de la version révisée du rapport au Comité exécutif							15
6.	Finalisation et soumission du rapport définitif d'évaluation au Comité directeur							29

Soumission des Propositions

Les propositions techniques et financières doivent parvenir à adea-applications@afdb.org au plus tard le **13 novembre 2015**