

TERMES DE RÉFÉRENCE

Identité signalétique :

<u>Titre</u>	:	Recrutement d'un Cabinet International pour la consultance et l'expertise en appui à l'élaboration des référentiels de compétences des enseignants chef d'établissements et des conseillers pédagogiques et la mise en place d'une ingénierie de formation.
<u>Affectation</u>	:	Ministère de l'Éducation Nationale et de la Formation professionnelle (MENFOP) – Centre de formation des enseignants de l'enseignement fondamentale (CFEEFE).
<u>Durée</u>	:	95 jours.
<u>Champ du travail</u>	:	Projet d'Élargissement des Opportunités d'Apprentissage (PRODA), n°P166059.
<u>Financement</u>	:	PRODA.

SOMMAIRE

1. CONTEXTE GÉNÉRAL.....	3
2. CONTEXTE SPÉCIFIQUE.....	4
3. OBJECTIFS.....	5
3.1. Objectif général :.....	5
3.2. Objectifs Spécifiques:	5
4. LES PHASES ATTENDUES	6
4.1. Phase 1	6
4.2. Phase 2	6
4.3. Phase 3	6
5. Les tâches attendues.....	6
4.1. Au niveau de l'élaboration des référentiels et des programmes de formation.....	6
4.2 Au niveau de la conception des modules de formation :.....	7
4.3. Au niveau du suivi, de l'expérimentation et de l'évaluation.....	8
6. LES RÉSULTATS ATTENDUS:.....	8
7. LES LIVRABLES ATTENDUS :.....	8
8. METHODOLOGIE DE TRAVAIL	9
9. PROFIL DU Cabinet	9
10. CALENDRIER INDICATIF DE MISE EN OEUVRE	10
11. OBLIGATIONS DES PARTIES :	12

1. CONTEXTE GÉNÉRAL

Les Etats Généraux de l'Education de décembre 1999 ont abouti à la loi d'orientation du système éducatif de 2000, laquelle a permis d'engager une vaste réforme du système éducatif djiboutien. L'école a connu, en deux décennies, des avancées notoires avec une démocratisation de l'école rendue obligatoire de 6 à 16 ans, une refonte des programmes, la conception de nouveaux manuels scolaires adaptés aux réalités socioculturelles du pays et l'adoption d'une nouvelle approche dite Approche Par les Compétences (APC).

Depuis l'organisation du Colloque national sur l'Amélioration de la Qualité des Enseignements-Apprentissages en décembre 2016, le Ministère de l'Education Nationale et de la Formation Professionnelle (désormais MENFOP) a recentré la politique éducative autour de ce que l'élève apprend en vue de relever les défis de la qualité qui demeure une préoccupation universellement partagée et une condition *sine qua non* de l'efficacité de toute politique éducative.

Ainsi, la décision de réviser les curricula de l'enseignement fondamental a fait suite aux besoins identifiés sur le terrain et aux attentes sociales confirmées et formalisées dans le cadre des Actes dudit Colloque. En effet, les différents états des lieux et les études menées, qu'elles soient internes ou externes, ont fait émerger l'intérêt de conserver des contenus curriculaires estimés pertinents mais aussi des lacunes et des faiblesses qu'il importait de combler et de corriger par des ajustements, des compléments et des améliorations à apporter aux curricula de l'enseignement fondamental. Par ailleurs, cette initiative vise aussi à actualiser et à moderniser les programmes sur la base des tendances mondiales en matière de compétences (compétences de vie, compétences du 21^e siècle).

L'Atelier de Réflexion de la Politique Nationale de la Formation Continue a été également un autre moment fort de concertation des acteurs clés du système éducatif, des représentants d'autres départements ministériels, des partenaires au développement du système éducatif ainsi que de la société civile. Les recommandations de cet atelier ont permis de dégager une meilleure compréhension des différents types de formation et des attentes des publics cibles, d'initier un mécanisme de valorisation des différents acteurs du système éducatif par le biais de la formation et de rédiger des textes juridiques pour cadrer la politique nationale de la formation continue.

Parallèlement, un certain nombre d'actions ayant trait à la gestion axée sur les résultats à tous les niveaux du système éducatif, au renforcement de la formation initiale et continue, au suivi-encadrement, à l'évaluation des enseignants et des chefs d'établissements ont été engagées.

En outre, l'intégration des Technologies de l'Information et de la Communication au service de l'Education (TICE) aux curricula, aux évaluations, aux pratiques enseignantes, à la gestion des classes et des établissements scolaires ainsi qu'au pilotage du système éducatif dans son ensemble, constitue un levier majeur sur lequel le MENFOP compte renforcer ses actions éducatives.

Toutefois, le développement professionnel du personnel pédagogique, la gestion des établissements scolaires, la généralisation du préscolaire, l'intégration des TICE dans les enseignements-apprentissages et son utilisation pour un pilotage efficace et efficient du système éducatif, malgré les réalisations, demeurent encore des défis importants à relever par le MENFOP pour installer une école inclusive de qualité pour tous, à l'horizon 2025.

Il importe enfin de souligner que l'année scolaire 2019-2020 constitue un tournant dans ce processus puisque la transformation de l'école est amorcée dans le cadre d'un projet porteur et novateur appuyé par la Banque mondiale et le Partenariat Mondial pour l'Education : le projet transformateur ou Projet de Renforcement des Opportunités d'Apprentissage (PRODA). Toutes les actions programmées dans le cadre de ce projet convergent vers l'amélioration de la qualité des enseignements-apprentissages dont le centre névralgique est l'élève.

2. CONTEXTE SPÉCIFIQUE

La politique éducative, découlant du schéma directeur 2010-2020, a placé la qualité des enseignements-apprentissages au cœur des préoccupations du ministère et a prôné des mesures d'accélération des grands projets.

Il importe de souligner que la création du Centre de Formation des Enseignants de l'Enseignement Fondamental (CFEEF) en 2014 a permis la modernisation et le renforcement de la formation, notamment la formation initiale des enseignant.e.s qui englobe désormais tous les ordres d'enseignement (enseignements primaire, moyen et secondaire) depuis la mise en place du cadre unique. Cette grande première dans l'histoire de notre système éducatif a permis de relever le niveau de qualification des enseignants, désormais recrutés avec une licence.

En outre, le renforcement du personnel d'encadrement, la création récente d'une Inspection générale et la mise en place d'une Inspection de vie scolaire tendent également à renforcer l'action pédagogique et le leadership des personnels de direction et de vie scolaire.

L'amélioration des pratiques professionnelles des enseignant.e.s et la promotion de leur plan de carrière sont les deux exigences qui sous-tendent la politique nationale de formation continue dont l'élaboration a mobilisé les participants à l'atelier de réflexion organisé du 25 au 28 mars 2019.

Cette volonté de professionnalisation des pratiques enseignantes passe nécessairement par la professionnalisation de celle de l'inspecteur, du conseiller pédagogique, du formateur et du chef d'établissement qui doivent s'affirmer comme des accompagnateurs expérimentés.

3. OBJECTIFS

3.1. Objectif général :

L'objectif global des consultantes et expertises sollicitées est d'appuyer le MENFOP dans la mise en œuvre d'un processus d'ingénierie permettant :

- aux enseignant.e.s d'améliorer leurs pratiques de classes pour impacter au mieux la qualité des enseignements apprentissages
- aux personnels d'encadrement pédagogique et de direction d'accomplir de manière efficace et efficiente les missions qui leur sont assignées pour impacter au mieux la qualité des enseignements apprentissages en cohérence à la gestion axée sur les résultats.

3.2. Objectifs Spécifiques:

- Élaborer de manière participative et collaborative :
 - un référentiel de compétences des conseillers.ères pédagogiques (CP) des différents ordres d'enseignement **priviliégiant les approches collaboratives entre pairs et le développement des compétences professionnelles au sein d'une communauté de pratiques**
 - un référentiel de compétences des enseignant.e.s, répondant aux actes de l'atelier et à la révision curriculaire et constituant une base pour la carte et les contenus de la formation initiale et les plans de formation continue.
 - un référentiel de compétences des chefs d'établissement des différents ordres d'enseignement.
- Définir sur la base du référentiel de compétences élaboré les besoins en formation initiale et en formation continue : carte, plan de formation, contenus, outils d'observation, etc.
- Définir des indicateurs pour les compétences attendues en vue du suivi-évaluation du public.
- Proposer des outils d'observation des pratiques professionnelles des CP.
- Proposer un plan de suivi et d'évaluation de l'impact de la formation.
- Former à l'analyse et au traitement des résultats des observations de classe.

Appuyer le MENFOP dans la mise en œuvre de la politique nationale de formation continue en vue d'offrir une formation adaptée et de qualité, **diversifiée dans ses modalités de mise en œuvre (télétravail, téléformation...)** afin de s'adapter à divers besoins, situations d'urgences et autres contraintes.

4. LES PHASES ATTENDUES

4.1. Phase 1

- Étape 1 : développer un cadre de compétences (identifier les domaines et les compétences dans les chaque domaine) ;
- Étape 2 : développer des descripteurs de performance en fonction des seuils de performance pour chaque compétence ;
- Étape 3 : décider du nombre et des seuils de performance (ex : compétence non maîtrisées, maîtrisées, etc.).

4.2. Phase 2

- Elaborer des modules de formation sur les bases des compétences définies, pour les enseignants, les CP, les chefs d'établissement.
- Proposer des options et des instruments pour évaluer les formations et le niveau des compétences acquises pour des enseignants, des CP, des chefs d'établissement : examen de portefeuille/entrevues/observations, etc. selon les domaines et le rôle en question.
- Sur le plan pratique, proposer des options :
 - de plans de carrière, de valorisation, reconnaissance, motivation, etc.
 - un processus de remédiation, accompagnement, soutien, des mesures, échec.

4.3. Phase 3

Appui à la mise en œuvre et au renforcement des capacités locales : suivi, accompagnement, évaluation, renforcement des capacités.

5. Les tâches attendues

4.1. Au niveau de l'élaboration des référentiels et des programmes de formation

Le premier travail du consultant portera sur l'élaboration des trois référentiels sur lequel apparaîtront les compétences attendues, d'un.e enseignant.e, d'un.e CP, d'un chef d'établissement pour mener à bien les tâches qui lui incombent.

Il définit avec les participants tous les besoins contenant des maquettes de formation, ainsi que les fiches techniques modulaires mettant en relief la transversalité entre les domaines de compétences et l'utilisation à bon escient des outils TICE.

Au cours de cette étape, le consultant aura des entretiens avec toutes les parties prenantes. Ce travail permet d'identifier et d'analyser les besoins du terrain.

4.2 Au niveau de la conception des modules de formation :

Le consultant/équipe devra appuyer la révision du cadre de formation et la conception de modules de formation initiale et de modules de formation continue, incluant le cadre de qualité et les normes et dimensions clés de la chaîne pédagogique. **Ces modules sont destinés aux enseignants, aux directeurs et chefs d'établissement et aux conseillers pédagogiques de l'enseignement fondamental. Ils développent les compétences identifiées dans les référentiels et complètent et améliorent les contenus de formation déjà existants.**

Dans un premier temps, une formation in situ ou en téléformation destinée aux formateurs est à programmer. Le travail de conception de modules de formation est pris en charge par ce groupe de formateurs. Un suivi accompagnement à distance permettra de finaliser ces modules de formation.

Les modules de formation doivent prendre en considération :

- les recommandations des actes de l'atelier sur la politique nationale de formation continue ;
- la révision curriculaire ;
- la pratique réflexive de l'enseignant ;
- les différentes étapes d'une ingénierie de formation (CP);
- la production d'outils de travail innovants et adaptés ;
- la conception et la mise en œuvre d'un dispositif de suivi, d'analyse et de régulation ;
- le rôle des trois publics dans l'amélioration de la qualité des enseignements-apprentissages en vue d'impacter positivement la réussite des élèves ;
- l'innovation dans les pratiques professionnelles des trois publics.
- La gestion efficace des ressources : humaines, matérielles, financières, etc. (chefs d'établissement).
- Le rôle pédagogique du chef d'établissement lui permettant de suivre les apprentissages dans les classes (chefs d'établissement).
- La communication interne et externe de l'établissement.
- Le développement du partenariat (chefs d'établissement).

4.3. Au niveau du suivi, de l'expérimentation et de l'évaluation

- Le consultant/équipe devra accompagner la conception des outils d'observation, de suivi et d'évaluation de pratiques professionnelles des trois publics, incluant le cadre de qualité et les normes et dimensions clés pour le renforcement de capacité de la chaîne pédagogique.
- Il doit élaborer avec les participants un plan permettant de suivre la qualité des formations dispensées et le niveau de couverture de la formation (suivi de l'impact de la formation).

6. LES RÉSULTATS ATTENDUS:

- Des référentiels des compétences, pertinents et cohérents, sont élaborés et constituent une bonne référence pour concevoir/réviser les contenus de la formation initiale et les plans de formation continue.
- Des dispositifs de formation adéquats sont identifiés et déclinés en actions de formation
- Les besoins en modules de formation sont définis.
- Un dispositif de suivi-évaluation innovant est mis en place
- Les compétences requises sont définies sur la base de l'ODD4, du cadre conceptuel des compétences de vie adopté, des attentes institutionnelles, des actes de l'atelier nationale de la formation continue, des outils utilisés, du cadre d'orientation curriculaire, des nouvelles compétences requises, des méthodes et approches innovatrices préconisées et des résultats à atteindre dans le cadre du projet PRODA.
- Des compétences collaboratives sont définies pour inciter une convergence des actions et pour créer des synergies dans l'action des différents publics, et ce, pour davantage d'impacts.
- Des indicateurs sont définis pour chaque compétence et constituent une base et une référence pour le suivi-évaluation des trois publics.

7. LES LIVRABLES ATTENDUS :

- Une note méthodologique en amont de la mission, *in situ*, qui décrit les étapes des démarches et le calendrier d'exécution.
- Un état des lieux ou un rapport diagnostique établi par le consultant recensant les besoins identifiés en matière de compétences à développer.
- Un rapport final à l'issue de la mission *in situ*.
- Les trois référentiels des compétences (enseignant.e.s, CP, chefs d'établissement) élaborés *in situ* dans le cadre de l'atelier.

- Les nouveaux cadres redéfinissant les plans et modules de formation, les outils d'observation, les plans de suivi-évaluation.

8. METHODOLOGIE DE TRAVAIL

- **Le cabinet transmet une note méthodologique qui décrit les étapes des démarches et le calendrier d'exécution.**

Les activités suivantes sont indicatives et ajustables en fonction des démarches qui seront validées à l'issue de l'étape 1.

- Réunion de cadrage avec les responsables du MENFOP. Des réunions techniques permettront de valider le chronogramme d'action et le calendrier des visites du terrain. Il effectuera des visites auprès des différentes entités afin de prendre connaissance des actions déjà entreprises.
 - Mise en place de différentes sessions pour appuyer :
 - la révision des outils de référence (référentiels de compétences...)
 - la conception de plans de formation
 - la rédaction des modules de formation et des outils d'observation et d'évaluation des pratiques
 - la formation des CP.
 - Soumission pour commentaires et validation par les responsables des différents livrables.
- Visites de certains établissements fondamentaux de Djibouti et des 5 régions de l'intérieur.

9. PROFIL DU Cabinet

Pour réaliser les consultations et l'expertise sollicitées, le Ministère de l'Education Nationale et de la Formation Professionnelle souhaite faire appel à un cabinet dont le profil des consultants est le suivant :

Formation :

- Diplôme universitaire supérieur (Bac plus 5) dans les domaines de sciences de l'éducation (de préférence de spécialités « métiers de l'éducation et la formation(MEEF)»), de l'ingénierie de formation.

Expérience :

- au moins 10 ans d'expérience professionnelle dans le domaine de l'éducation (Enseignement, recherche, formation, planification, évaluation, gestion des établissements scolaires et centres de formation), y compris dans les pays à des stades de développement similaires à ceux de Djibouti.
- Expérience avérée dans le développement de mise en œuvre des plans de formation.

- Expérience avérée en conception et réalisation des systèmes et outils de suivi et d'évaluation.
- Expérience avérée avec des organisations internationales et des administrations publiques en relation avec les domaines en lien avec la présente consultation.
- Participation à la conception de ressources pédagogiques et didactiques.
- Disposer d'une solide connaissance de la problématique de la formation initiale et continue des personnels d'encadrement.
- Disposer d'excellentes capacités d'analyse, de synthèse et d'animation d'atelier ou séminaires.

Connaissances et compétences :

- Excellente maîtrise de la langue française écrite et orale.
- Excellentes capacités relationnelles et pédagogiques.

Le Ministère de l'Education Nationale et de la Formation Professionnelle pourra, à tout moment, demander le remplacement du consultant, si ce dernier s'avère non conforme aux standards minimums de qualité technique requis par la nature de ce projet.

10. CALENDRIER INDICATIF DE MISE EN OEUVRE

Les périodes de réalisation et le calendrier d'exécution des activités restent indicatifs. Les formations in-situ pourront évoluer vers des formations à distance si la nécessité se fait ressentir.

Phases	Période/Durée	Action
Préalable	Décembre 2020	Description des étapes et des démarches dans le cadre d'une note méthodologique transmise par le cabinet et validée par le MENFOP , en amont de la mission in situ.

<p>Phase 1</p>	<p>Janvier 2021</p> <p>14 jours</p> <p>In-situ ou en téléformation</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Étape 1 : développer un cadre de compétences (identifier les domaines et les compétences dans chaque domaine) ; • Étape 2 : développer des descripteurs de performance en fonction des seuils de performance pour chaque compétence ; • Étape 3 : décider du nombre et des seuils de performance (ex : compétence non maîtrisées, maîtrisées, etc.).
<p>Phase 2</p>	<p>Mars 2021– Avril 2021</p> <p>30 jours</p> <p><i>In situ ou en téléformation</i></p> <p><i>Accompagnement à distance</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborer des modules de formation sur les base compétences définies, pour les enseignants, les CP, les chefs d'établissement. • Proposer des options et des instruments pour évaluer les formations et le niveau des compétences acquises pour des enseignants, des CP, des chefs d'établissement : examen de portefeuille/entrevues/observations, etc. selon les domaines et le rôle en question. • Sur le plan pratique, proposer des options : <ul style="list-style-type: none"> - de plans de carrière, de valorisation, reconnaissance, motivation, etc. - un processus de remédiation, accompagnement, soutien, des mesures, échec.
<p>Phase 3</p>	<p>Mai 2021</p> <p>15 jours</p> <p><i>In situ ou à distance</i></p>	<p>Appui à la mise en œuvre et au renforcement des capacités locales : suivi, accompagnement, évaluation, renforcement des capacités.</p>

11. OBLIGATIONS DES PARTIES:

Obligations du MENFOP :

- Avant les travaux :
 - Fournir au consultant la documentation nécessaire.
 - Mettre en place un planning de travail et le communiquer à l'expert aux participants.
 - Convoquer les participants aux différents travaux programmés et de réunions.

- Pendant les travaux :
 - Accompagner et faciliter les travaux du consultant sur place.
 - Prévoir la logistique nécessaire à la bonne réalisation de la commande.

- A la fin des travaux :
 - Formuler des recommandations en vue d'optimiser les résultats.

Obligations du consultant :

Avant les travaux :

- Faire part des besoins éventuels pour une meilleure réalisation de la commande.
- Transmettre une proposition de méthodologie de travail.

Pendant les travaux :

- Veiller à atteindre les différents objectifs assignés/résultats attendus.
- Proposer une régulation éventuelle.
- Etablir des bilans et des comptes rendus, de manière régulière, et à l'issue de chaque étape et les transmettre.

A la fin des travaux :

- Transmettre les livrables attendus.
- Transmettre un rapport de réalisation de l'expertise et un bilan des résultats.
- Formuler des recommandations en vue d'optimiser les résultats.