

**Nafarroako  
Gobernua**  **Gobierno  
de Navarra**



**TERMES DE REFERENCE : CONCEPTION ET MISE EN ŒUVRE D'UN SYSTEME  
D'ASSURANCE QUALITE (SAQ) ET D'UNE METHODOLOGIE DE FORMATION  
DESTINEE AUX DIRECTEURS/DIRECTRICES DANS LE DOMAINE DU  
RENFORCEMENT DE LA GOUVERNANCE ET DU LEADERSHIP DANS LA GESTION  
SCOLAIRE – CESAL HAITI**

**Avril, 2026**

## 1. Contexte

CESAL et l'Association Navarra Nuevo Futuro (ANNF) mènent depuis plus d'une décennie des actions dans les domaines de l'éducation, du renforcement institutionnel, de l'environnement et de l'eau, de l'assainissement et de l'hygiène (WASH) dans la commune de Fonds-Verrettes. Le travail continu dans cette zone a permis d'acquérir une connaissance approfondie de la réalité éducative, des lacunes structurelles qui affectent les écoles rurales et de l'impact des facteurs environnementaux et socio-économiques sur le droit à l'éducation des enfants et des adolescents.

La commune de Fonds-Verrettes se caractérise par son emplacement isolé dans la zone montagneuse du Parc National Naturel de la Forêt-des-Pins Unité 1, où les communautés vivent dispersées, avec un accès difficile aux services de base, des infrastructures détériorées et des possibilités de développement limitées. Dans ce contexte, l'éducation est confrontée à des obstacles importants liés au manque d'infrastructures dignes, à la formation insuffisante des enseignants, à la faiblesse de la gouvernance scolaire, à la rareté du matériel didactique, à l'absence de services WASH fonctionnels et à une exposition élevée aux risques environnementaux, tels que la déforestation, la dégradation des sols et la pénurie d'eau.

Le Gouvernement de Navarre, dans son appel à projets 2025, a approuvé le projet « *Écoles transformatrices : vers des environnements éducatifs renforcés et durables à Fonds-Verrettes* », mis en œuvre par CESAL Haïti en coordination avec ANNF. Ce projet s'inscrit dans la nécessité de renforcer l'exercice du droit à l'éducation à partir d'une approche globale qui aborde simultanément les dimensions pédagogiques, institutionnelles, environnementales et WASH.

Ce nouveau projet concernera six écoles rurales qui n'ont jamais bénéficié d'une intervention global préalable de la part de CESAL ou d'ANNF. Cette particularité représente un défi méthodologique et technique, car elle implique de lancer l'intervention sans disposer d'informations historiques sur :

- La gouvernance scolaire ou le fonctionnement organisationnel.
- Les pratiques pédagogiques ou les méthodologies d'enseignement.
- Les niveaux de rendement scolaire.
- L'assiduité, la persévérance scolaire ou le risque de décrochage.
- Infrastructure éducative, disponibilité du mobilier et état des salles de classe.
- Accès à l'eau, fonctionnement des toilettes et des points de lavage des mains.
- Pratiques environnementales ou expérience préalable en matière de reboisement ou de gestion des déchets.

L'objectif spécifique du projet est d'améliorer l'accès, la permanence et la qualité de l'éducation de base avec une approche environnementale dans les écoles, ce qui comprend :

- Renforcer la gestion scolaire et les capacités de leadership des directeurs (résultat 1).
- Améliorer la qualité pédagogique grâce à la formation des enseignants et à la mise en œuvre de stratégies de maintien à l'école (résultat 2).

- Améliorer les infrastructures de base et les conditions WASH des écoles, en garantissant des environnements sûrs et adaptés à l'apprentissage (résultat 3).
- Promouvoir la sensibilisation à l'environnement et la participation de la communauté éducative à des actions de reboisement et de gestion écologique des déchets (résultat 4).

Les six écoles sélectionnées dans le projet sont situées dans des zones rurales difficiles d'accès, avec de longs trajets, des routes en mauvais état et des conditions climatiques défavorables qui entravent souvent la mobilité. Ces écoles présentent des niveaux importants de vulnérabilité éducative et environnementale.

Comme on peut le constater, un élément central du projet est le renforcement de la gouvernance éducative locale par l'autonomisation et la professionnalisation du leadership des directeurs et directrices des écoles participantes. Actuellement, de nombreux directeurs/directrices ne disposent pas d'une formation spécifique en gestion scolaire, ce qui limite leur capacité à planifier stratégiquement, à résoudre les problèmes et à communiquer avec la communauté. C'est pourquoi une série d'actions visant à renforcer la gestion scolaire et le leadership des directeurs a été prévue, en les reconnaissant comme un élément clé d'une gouvernance éducative locale efficace. Conformément aux priorités nationales établies par le Ministère de l'Éducation National et de la Formation Professionnelle (MENFP), qui, dans sa Stratégie d'Action Nationale pour l'Éducation pour Tous (SNA-EPT) et le Plan décennal d'éducation et de formation (PDEF 2020-2030), met l'accent sur le renforcement institutionnel et la gouvernance comme domaine prioritaire pour améliorer l'enseignement primaire, le projet travaille en collaboration avec les autorités publiques en matière d'éducation et autres responsables, comme la commission municipale de l'éducation (CME). Il vise également à promouvoir la coordination communautaire par la réactivation ou la création de comités scolaires et l'organisation de tables rondes sectorielles et annuelles réunissant les directeurs, les autorités locales, les parents et d'autres acteurs éducatifs dans le but d'améliorer ensemble l'école.

Par ailleurs, CESAL et les écoles ont besoin d'un système structuré pour mesurer et faire le suivi de la qualité de l'éducation dans les écoles, dont le pilier central doit être aligné sur le Système d'assurance qualité (SAQ) élaboré et validé par le Ministère haïtien de l'Éducation (MENFP). Ce système permettra non seulement la mesure, mais aussi le suivi continu des progrès dans les écoles afin d'orienter la prise de décision fondée sur les données.

## **2. Objectif de la consultance**

- Concevoir un système d'assurance qualité (SAQ), adaptée à la réalité des écoles rurales de notre zone d'intervention, structuré autour des dimensions critiques suivantes : (1) Infrastructures et environnement d'apprentissage, (2) WASH (Eau, Assainissement et Hygiène), (3) Leadership et gouvernance scolaire, et (4) Qualité pédagogique et promotion de l'inclusion, en considérant les stratégies et les aspects méthodologiques souhaitables pour les actions à développer par CESAL dans chaque dimension.
- Concevoir et mettre en place une méthodologie de formation spécialisée pour les directeurs et directrices des écoles rurales, axée sur le développement de leurs capacités en matière de leadership pédagogique, de planification stratégique scolaire, de résolution des conflits, de gouvernance scolaire et de coordination institutionnelle avec la communauté et les autorités.

- Transférer le SAQ, les stratégies générales liées à cela pour améliorer la qualité de l'éducation dans les écoles, ainsi que la méthodologie de formation pour les directeurs, à l'équipe technique de terrain de CESAL, grâce à la formation et à l'accompagnement nécessaires, afin que l'équipe puisse mettre en œuvre : i) le système d'assurance qualité (SAQ) et leur stratégies et ii) la formation des directeurs sur le terrain, ainsi que le suivi ultérieur, de manière autonome et durable, en étroite coordination et avec la participation des autorités publiques chargées de l'éducation, des autorités municipales et des autres acteurs concernés, conformément à leurs responsabilités en tant que parties prenantes.

### **3. Portée et méthodologie attendue**

Cette consultance externe portera sur l'élaboration : i) d'un Système d'Assurance Qualité (SAQ), en considérant les stratégies et les aspects méthodologiques souhaitables pour que les actions développées par CESAL aient un impact sur l'amélioration de la qualité de l'éducation dans les écoles, et ii) d'un programme de formation de directeurs, adaptés à la réalité rurale haïtienne, répondant aux besoins préalablement identifiés dans les diagnostics initiaux. Le consultant/la consultante devra s'assurer que les méthodologies proposées sont pratiques, participatives et adaptées au contexte socio-éducatif des écoles en milieu rural (compte tenu des ressources limitées, des contraintes en matière d'infrastructures, de la surpopulation dans les salles de classe, etc.), et inclure des approches de genre et d'inclusion sociale le cas échéant. En outre, le consultant/la consultante dispensera une formation de formateurs destinée au personnel technique local, afin de garantir la bonne compréhension et l'application correcte des méthodologies conçues.

#### **Approche axée sur les résultats :**

Le travail du consultant/de la consultante sera alignée sur les résultats et les indicateurs définis par le projet. En particulier, le consultant/la consultante cherchera, grâce à la méthodologie conçue, à contribuer à ce qu'au moins 80 % des directeurs élaborent et mettent en œuvre un Plan Opérationnel Annuel Scolaire (POA's) adapté à leur environnement, et qu'à la fin du projet, 90 % des directeurs aient renforcé leurs capacités de leadership, de planification et de résolution de problèmes dans la gestion de leurs établissements. Ces indicateurs reflètent l'espoir que les directeurs formés appliquent de manière tangible les connaissances acquises (par exemple, en élaborant des plans de gestion scolaire axés sur le niveau local et en menant des améliorations dans leurs écoles). Le consultant/la consultante doit s'assurer que l'intervention a un impact mesurable sur l'amélioration de la gouvernance scolaire locale et sur les compétences des directeurs, jetant ainsi des bases solides pour la durabilité des changements promus.

### **4. Produits attendus**

À la fin de la consultance, le consultant/la consultante devra remettre les produits suivants en français et en créole, accompagnés de toutes les annexes et de tous les documents sources correspondants :

**Produit 1** : Plan de travail et rapport diagnostique initial. Il comprendra :

- i) Plan de travail détaillé de la consultance, avec un planning d'activités par semaine/mois, la méthodologie à utiliser pour chaque phase, le ou les plans de déplacement sur le terrain et les ressources requises

ii) Rapport d'analyse contextuelle et de diagnostic technique. Ce document comprendra deux volets :

- D'une part, une revue documentaire des contributions existantes, telles que l'étude de référence (ligne de base) du projet, les POAS scolaires ou la documentation dont disposent l'école ou les directeurs/directrices, ainsi que d'autres documents pertinents générés par CESAL. Il y aura également une revue de la méthodologie, des stratégies, des approches et des outils utilisés par le MENFP dans ses programmes d'amélioration de la qualité de l'éducation menés en Haïti ces dernières années (notamment le PEQH, Pour une Éducation de Qualité en Haïti / PMIL, Programme Modèle pour l'Implication Locale).
- D'autre part, dans l'ordre d'identifier les éléments clés du contexte éducatif et de la gestion scolaire dans les écoles où CESAL intervient, il comprendra un diagnostic complémentaire appliqué directement aux six directeurs d'école participants dans le projet, à l'aide d'entretiens semi-structurés, d'enquêtes, d'ateliers participatifs ou d'autres techniques. Ce diagnostic permettra d'approfondir leur profil de leadership, leurs compétences en matière de gestion, leurs compétences en matière de planification, leurs mécanismes de coordination avec les acteurs communautaires et leurs défis quotidiens.

Le rapport devra inclure la conception méthodologique du diagnostic, l'analyse des résultats et des recommandations spécifiques pour orienter la méthodologie du SAQ et la formation des directeurs.

**Produit 2 :** Élaboration d'un système d'assurance qualité (SAQ) structuré autour des dimensions critiques suivantes : (1) Infrastructures et environnement d'apprentissage, (2) WASH (Eau, Assainissement et Hygiène), (3) Leadership et gouvernance scolaire, et (4) Qualité pédagogique et promotion de l'inclusion. Chaque dimension est assortie de normes et d'indicateurs spécifiques (Indicateurs de Performance Clés (KPIs) et Cibles), fondés sur la réglementation du ministère de l'Éducation nationale et de la Formation professionnelle (MENFP). Ces normes serviront non seulement à évaluer l'amélioration progressive des établissements scolaires, mais aussi à élaborer des plans d'amélioration annuels individualisés (POA) pour chaque école, en fonction des priorités identifiées. Éléments à prendre en compte lors de la préparation du SAQ

- **Catégorisation par score :** Les écoles seront évaluées chaque année scolaire et recevront un « score des conditions d'apprentissage ». L'objectif de la stratégie de CESAL sera qu'un pourcentage net d'écoles améliore ce score chaque année.
- **Collecte de référence :** Des « profils d'école » initiaux seront établis pour chaque école, servant de point de départ pour mesurer les progrès individuels.
- **Plans d'amélioration individualisés de l'école :** Sur la base des profils de données obtenus, chaque comité scolaire élaborera un plan spécifique (POA) pour combler les lacunes détectées dans son établissement.

Enfin, il convient d'identifier les stratégies, les aspects méthodologiques et les recommandations souhaitables qui contribuent à améliorer l'impact du travail de CESAL dans chacune des quatre dimensions critiques mentionnées ci-dessus, en tenant compte de son rôle et de sa valeur ajoutée, par rapport aux rôles et responsabilités des autorités

éducatives et des autres acteurs présents. La méthodologie du SAQ doit permettre aux écoles être des acteurs protagonistes du processus, afin qu'elles puissent poursuivre ce travail d'amélioration de la qualité de l'éducation après notre intervention, en évitant toute dépendance vis-à-vis de CESAL.

**Produit 3 :** Document méthodologique de formation des directeurs. Ce document structuré devra inclure les fondements théoriques et pédagogiques de la proposition, tels que l'éducation des adultes, avec une approche par compétences. Il contiendra également les objectifs généraux et spécifiques de la formation, les approches méthodologiques suggérées, telles que l'apprentissage actif ou l'étude de cas, la structure générale du programme de formation, y compris le nombre de modules, la séquence et la durée suggérée. Le programme de formation proposé doit inclure un ensemble de quatre à six modules de formation pour les directeurs des écoles. Chaque module comprendra un titre, des objectifs d'apprentissage, des contenus conceptuels adaptés au profil des directeurs, des activités participatives (telles que des dynamiques, des exercices et des études de cas), du matériel de soutien (présentations, lectures, infographies) et un guide détaillé pour l'animateur. Les thèmes suggérés comprennent le leadership scolaire transformateur, utilisation du système SAQ, l'élaboration de POAS, la résolution des conflits, l'articulation communautaire, la gestion et la formation de comités scolaires, ainsi que l'approche genre et inclusion (approche axée sur l'éducation inclusive).

Ce document servira de guide théorico-méthodologique pour CESAL et d'autres parties prenantes (y compris les donateurs potentiels ou les autorités éducatives), sa rédaction doit donc être professionnelle, claire et bien structurée. La méthodologie devrait définir les responsabilités et rôle de CESAL et des détenteurs de obligations (MENFP, CME) dans le plan de formation et le suivi/soutien ultérieur, ainsi que les mécanismes de coordination et de collaboration nécessaires.

**Produit 4 :** Manuels et boîte à outils (matériaux et ressources). Un ensemble complet de supports et d'outils pratiques développés pour mettre en œuvre les méthodologies. Ce forfait comprendra au moins :

- **Manuels opérationnels pour l'équipe technique de CESAL.** Il s'agira de guides pratiques pour la mise en œuvre des méthodologies, tant sur le plan du Système d'Assurance qualité (SAQ), et les principales actions visant à améliorer les indicateurs de qualité dans les écoles, que de la formation avec les directeurs/directrices. Dans le domaine de la formation des directeurs, il comprendra des instructions détaillées pour la préparation de chaque module de formation, des recommandations pour faciliter les sessions participatives, des protocoles pour le suivi ultérieur, des considérations logistiques et le matériel nécessaire, ainsi que des conseils pour adapter la formation aux conditions changeantes du contexte rural. Il faudra également fournir des lignes directrices pour faciliter la stratégie de sortie et le transfert de compétences aux directeurs des écoles que CESAL devra mettre en œuvre à la fin du projet.
- **Manuel opérationnel plus simplifié et visuel pour les directeurs,** résumant le contenu clé à transmettre aux directeurs participants et proposant des exemples adaptés à leurs écoles.
- **Présentations, fiches d'exercices et supports auxiliaires** pour les sessions de formation des directeurs (présentations PowerPoint ou posters prêtes à l'emploi, fiches d'exercices, etc.).

- **Instruments de suivi et d'évaluation du Système d'Assurance qualité (SAQ) et des formations des directeurs** : Il comprendra :
  - o La grille d'évaluation standard : est l'instrument technique utilisé pour mesurer la conformité aux normes de qualité dans les écoles et pour attribuer l'indice des conditions d'apprentissage (ICA).
  - o Des tests pré et post pour mesurer les connaissances acquises dans les formations, des grilles d'observation pour le suivi ultérieur, des fiches pour le suivi de l'application pratique des apprentissages, des enquêtes de satisfaction et un guide d'utilisation de chaque outil avec ses critères d'analyse.

**Produit 5** : Rapport de validation et ajustements finaux, avant la formation finale de l'équipe de CESAL. Rapport bref documentant le processus de validation mené (ateliers pilotes, réunions de rétroaction) et détaillant les améliorations intégrées aux méthodologies et aux documents en fonction des suggestions reçues. Il inclura les dates et participants des activités de validation, les principaux commentaires ou résultats obtenus, et décrit comment ces entrées ont été intégrées dans la version finale des produits. Ce rapport garantit la traçabilité que la méthodologie a été opposée à la réalité et adaptée en conséquence. Vous pouvez joindre des preuves telles que des listes de participation, des photos d'ateliers, etc.

**Produit 6** : Formation de l'équipe de CESAL et rapport de transfert. Il consiste en la mise en œuvre effective d'ateliers de formation pour l'équipe technique de CESAL en Haïti (et d'autres acteurs concernés) afin de transférer les méthodologies.

- Plan de formation de l'équipe technique de CESAL. Ce document détaillera l'objectif général et les objectifs spécifiques de la formation, les contenus, la structure modulaire ou par sessions, l'approche pédagogique axée sur la pratique, le calendrier détaillé et la stratégie d'évaluation de l'appropriation de la méthodologie par l'équipe technique.
- Rapport sur la mise en œuvre de la formation de l'équipe technique. Ce document comprendra les détails logistiques de la formation (dates, lieu, participants, méthodologie), les résultats des évaluations initiale et finale, les forces et les faiblesses observées, les recommandations pour améliorer les capacités et les preuves telles que les listes de présence, les photographies et les fiches d'évaluation.

**Produit 7** : Rapport final de la consultance. Ce document intégrera l'ensemble du processus de consultance, une analyse critique des progrès accomplis vers la réalisation des objectifs du projet, les enseignements tirés, les risques identifiés et les propositions pour la durabilité de la méthodologie. Il comprendra des annexes avec tous les produits pertinents dans leur version finale.

Chaque produit devra être remis sous forme numérique (Word/PDF, Excel ou autres, selon le cas) et sera soumis à l'examen et à l'approbation de l'organisation de supervision. Il sera apprécié que les supports (modules, outils) soient conçus de manière modulaire et réutilisable, afin qu'ils puissent continuer à être utilisés au-delà de la durée du projet, et même être reproduits dans d'autres communautés rurales du pays. Le consultant/la consultante devra intégrer les observations formulées par le partenaire technique jusqu'à l'obtention des versions finales approuvées de tous les livrables.

## **5. Durée estimée et calendrier provisoire**

La durée totale de la présente consultance est estimée à environ 16 semaines (soit 4 mois civils), idéalement à compter à une date exacte à convenir en fonction de la disponibilité du consultant/de la consultante et de l'équipe locale. Ci-dessous, nous proposons un calendrier provisoire aligné sur les phases déjà décrites de la consultance. Celui-ci pourra être ajusté en coordination avec l'entité contractante au début des travaux.

### Phase 1 – Planification et diagnostic (mois 1) :

Au cours de cette étape, des réunions de coordination initiales seront organisées avec l'équipe du projet et les bénéficiaires locaux afin de clarifier les attentes. En outre, toute la documentation pertinente du projet, telle que la base de référence des besoins de formation et d'autres documents institutionnels clés, y compris directives du MENFP et expériences de travail antérieures de CESAL, sera examinée. Le consultant/la consultante élaborera un plan de travail détaillé et un index préliminaire des documents méthodologiques. À la fin de cette phase, un rapport initial sur la compréhension du contexte et la planification sera présenté pour validation par l'organisation.

### Phase 2 – Conception méthodologique (mois 2 et 3) :

Au cours de cette étape, la phase de développement des méthodologies et des supports sera mise en œuvre. Cette étape comprendra la conception et la rédaction des documents méthodologiques (SAQ et formations des directeurs), ainsi que l'élaboration des modules de formation, des manuels opérationnels et des outils de suivi et d'évaluation. Un retour d'information continu avec l'équipe technique locale est prévu et, dans la mesure du possible, la validation de certains contenus avec des acteurs clés du milieu éducatif. À la fin de cette étape, un projet complet de la proposition méthodologique et des supports de formation sera remis à l'organisation pour examen.

### Phase 3 – Formation (mois 4) :

Au cours de cette étape, la phase de formation de l'équipe technique sera mise en place. Elle consistera en un atelier de formation des formateurs, de préférence en présentiel, destiné à l'équipe technique locale. Le consultant/la consultante présentera les manuels, guides et modules conçus, répondra aux questions méthodologiques et animera des simulations pratiques afin de renforcer les capacités de l'équipe de CESAL dans la mise en œuvre des méthodologies. À la fin de cette activité, les observations et suggestions des participants seront recueillies afin d'apporter les dernières modifications. Il convient de noter que cette formation nécessitera au moins de 5 jours de travail.

### Phase 4 – Validation, ajustements et clôture (Mois 4) :

Au cours de cette période, seront consacrées à la phase d'ajustement final et de clôture. Le consultant/la consultante apportera les dernières améliorations aux documents et supports du SAQ, les stratégies et les aspects méthodologiques souhaitables pour les actions à développer par CESAL dans chaque dimension du SAQ et la formation des directeurs, en fonction des commentaires recueillis lors de la formation de l'équipe de CESAL. Le rapport final de la consultance sera rédigé, comprenant le rapport d'exécution de l'atelier avec l'équipe technique, ainsi qu'un résumé exécutif détaillant les réalisations, les difficultés

rencontrées et les recommandations pour le suivi du processus. Tous les produits finaux seront présentés officiellement à l'organisation pour approbation. Le consultant/la consultante sera disponible pour répondre aux observations de CESAL. Une fois tous les livrables approuvés, les formalités administratives correspondantes seront effectuées pour le paiement final et la clôture contractuelle de la consultance.

*Remarque* : le calendrier décrit ci-dessus est donné à titre indicatif. Le consultant/la consultante pourra proposer un calendrier différent dans son offre technique, à condition qu'il respecte la durée totale estimée et les étapes clés (conception de la méthodologie, formation de l'équipe, livraisons finales). Toute modification significative devra faire l'objet d'un accord avec la supervision du projet. Une certaine flexibilité est attendue pour coordonner les dates des ateliers sur le terrain en fonction de la disponibilité de l'équipe locale et des conditions logistiques sur le terrain (par exemple, climat, transport, événements locaux).

## **6. Profil requis pour la consultance**

La personne (ou l'équipe de consultants) à recruter doit posséder les qualifications et l'expérience minimales suivantes :

- Formation universitaire : Diplôme universitaire en éducation, pédagogie, administration scolaire ou disciplines connexes. Une formation postuniversitaire (master ou spécialisation) dans des domaines liés à la gestion scolaire, aux politiques éducatives ou au développement organisationnel sera appréciée.
- Expérience professionnelle : au moins 5 ans d'expérience avérée dans la conception et la mise en œuvre de programmes de formation destinés aux chefs d'établissement ou aux enseignants sur les thèmes de la gestion scolaire et du leadership. Une expérience spécifique dans le cadre de processus de renforcement des capacités des gestionnaires éducatifs (directeurs d'école, superviseurs, etc.) est fortement souhaitable.
- Connaissance du secteur de l'éducation rurale : expérience de travail dans des contextes d'éducation rurale et/ou des environnements aux ressources limitées.
- Compétences techniques : maîtrise des méthodologies de formation participatives et axées sur les adultes. Capacité à élaborer des supports pédagogiques clairs et attrayants. Connaissances en matière de planification scolaire (par exemple, élaboration de plans opérationnels annuels), de résolution de conflits dans les environnements éducatifs et de renforcement institutionnel au niveau des établissements scolaires. Capacité à intégrer des approches transversales d'inclusion (genre, attention à la diversité) et de durabilité dans la formation.
- Compétences en communication et en animation : excellentes compétences en communication orale et écrite. Expérience avérée en tant qu'animateur/animateuse d'ateliers ou de formations, avec la capacité d'adapter le contenu au niveau des participants et d'encourager la participation active. Sensibilité culturelle et capacité à travailler en équipe avec divers acteurs locaux (directeurs, enseignants, autorités, communauté).
- Autres : Disponibilité pour se rendre dans la zone du projet (Fonds-Verrettes, Haïti) afin de former l'équipe technique et, éventuellement, d'apporter son soutien lors des premières sessions avec les directeurs/directrices si cela est jugé nécessaire.

*(Si vous vous présentez en tant qu'équipe de consultants, vous devrez désigner un coordinateur principal qui réponde au profil requis. La complémentarité des compétences*

*au sein de l'équipe sera autorisée, à condition que tous les aspects mentionnés soient couverts).*

## **7. Conditions de paiement**

Les paiements sera effectué contre remise et validation des produits définis dans les présents termes de référence, dans le strict respect des normes de qualité attendues par l'entité contractante. Voici une proposition de calendrier de paiement par tranches, qui pourra être ajustée dans le contrat final selon les accords entre les parties :

- **Premier paiement (20 %)** : contre présentation et validation du plan de travail détaillé et du rapport d'analyse contextuelle et de diagnostic technique (produit 1).
- **Deuxième paiement (40 %)** : contre remise et validation des documents méthodologiques, des manuels opérationnels, des modules de formation complets et du kit d'outils de suivi et d'évaluation (produits 2, 3, 4 et 5).
- **Troisième paiement (20 %)** : contre réalisation de l'atelier de formation des formateurs, y compris le rapport d'exécution de cette formation (produit 6).
- **Paiement final (20 %)** : contre remise et approbation du rapport final de consultance, avec tous les produits systématisés, ajustés et validés (produits 7).

Tous les paiements seront soumis à l'approbation expresse de la supervision du projet. L'approbation sera basée sur la qualité, la pertinence, la cohérence technique et le respect des exigences établies pour chaque produit. En cas d'observations, le consultant/la consultante devra y répondre et apporter les ajustements nécessaires avant de procéder au paiement correspondant.

Tous les paiements seront effectués par virement bancaire, en dollars américains (USD). Le consultant/ la consultante sera responsable de prendre en charge les retenues légales applicables. Les modalités et les délais de paiement, ainsi que les exigences administratives, seront définis dans le contrat signé par les parties. L'organisation ne prendra pas en charge les frais supplémentaires non expressément prévus. Le consultant/la consultante devra envoyer une facture conforme aux exigences administratives de CESAL pour que les paiements puissent être effectués. De même, l'organisation se réserve le droit de retenir les paiements ou de demander des ajustements supplémentaires si les livrables ne sont pas conformes aux dispositions des présentes conditions de référence.

## **8. Supervision et coordination**

La supervision de la consultance sera assurée par l'organisation chargée de la mise en œuvre du projet en Haïti (ONG CESAL Haïti) par l'intermédiaire du coordinateur du projet ou de la personne qu'elle désignera. Cette personne sera le point de contact du consultant/de la consultante, chargé de fournir les orientations nécessaires au début, de suivre l'avancement des activités et de réviser/valider les produits livrés.

Le consultant/la consultante travaillera en étroite coordination avec l'équipe technique locale du projet. Une communication fluide et régulière (par courrier électronique, réunions virtuelles/périodiques) est attendue pour permettre un retour d'information et un soutien mutuel. Au cours de la phase de développement de la méthodologie, le consultant/la consultante pourra avoir besoin de contributions et d'informations contextuelles que l'équipe locale lui fournira (par exemple, les résultats du diagnostic des besoins de formation des directeurs, les plans scolaires existants, les modules de formation déjà élaborés par l'équipe

technique, etc. De même, la logistique de l'atelier de formation de l'équipe technique (convocation, espace, matériel, etc.) sera planifiée conjointement.

En ce qui concerne la coordination interinstitutionnelle, le consultant/la consultante devra respecter les canaux de communication établis par le projet. Tout contact direct avec les écoles, les directeurs ou les autorités locales devra être établi en accord avec l'équipe de CESAL. Le travail collaboratif sera privilégié : par exemple, des sessions de présentation ou de validation de la méthodologie pourront être organisées avec la participation de représentants des écoles, MENFP ou de la CME, selon ce que la coordination du projet jugera opportun.

Enfin, le consultant/la consultante aura la responsabilité de rendre compte en temps opportun des progrès réalisés et des éventuels problèmes rencontrés. Des réunions de suivi (mensuelles, par exemple) seront programmées afin de vérifier le respect du calendrier et la qualité des produits en cours d'élaboration. Toute modification substantielle du plan de travail ou des livrables devra être approuvée par la supervision. À la fin de la mission, le consultant/la consultante présentera officiellement les résultats lors d'une réunion de clôture avec les responsables du projet, les produits étant mis à la disposition de l'organisation pour être utilisés et mis en œuvre.

#### **Date limite de soumission des dossiers**

Les offres doivent être envoyées au plus tard le 22 avril 2026 à 16h aux adresses suivantes : [jbach@cesal.org](mailto:jbach@cesal.org) en mettant en copie [recrutement.haiti@cesal.org](mailto:recrutement.haiti@cesal.org), avec pour objet : **Consultance SAQ et formation des directeurs G. Navarra.**

Seules les candidatures présélectionnées seront contactées.