



Termes de Référence

Cabinet-Conseil pour Développer un Plan Stratégique Quinquennal (2022 - 2026) au Centre de la CEDEAO pour les Énergies Renouvelables et l'Efficacité Énergétique

1. Contexte

Le Centre de la CEDEAO pour les Énergies Renouvelables et l'Efficacité Énergétique (CEREEC) est une agence spécialisée de la Commission de la CEDEAO chargée du développement et de la promotion des énergies renouvelables et de l'efficacité énergétique. Les objectifs de l'agence sont les suivants : a) la coordination des projets et programmes relatifs à la promotion et au développement des ressources en énergies renouvelables, à l'augmentation de l'efficacité énergétique en vue d'améliorer l'accès aux services énergétiques modernes et à la sécurité énergétique dans les États membres ; b) la sensibilisation et le renforcement des capacités dans la région en matière d'énergies renouvelables et d'efficacité énergétique ; c) l'harmonisation des politiques et l'assurance de la qualité des services en matière d'énergies renouvelables et d'efficacité énergétique ; d) la recherche sur l'énergie et le transfert de technologies ; et e) le développement de programmes et la mobilisation de ressources.

Le CEREEC est non seulement devenu un centre d'excellence pour les énergies renouvelables et l'efficacité énergétique dans la région de la CEDEAO, mais il constitue également une référence pour les autres blocs économiques d'Afrique qui souhaitent créer des agences similaires. Le Centre fait actuellement partie d'un Réseau Mondial de Centres Régionaux pour l'Énergie Durable (GN-SEC), un partenariat Sud-Sud novateur et multipartite établi par l'Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel (ONUDI) dans le but d'accélérer la transformation énergétique et climatique dans les pays en développement.

La CEDEAO, sous la direction technique du CEREEC, a mis en œuvre quatre programmes politiques afin de relever les défis considérables auxquels la région est confrontée en fournissant un accès à une énergie propre et abordable pour tous. Il s'agit de la politique sur les énergies renouvelables, la politique sur l'efficacité énergétique, la politique sur la bioénergie et la politique sur l'intégration du genre dans l'accès à l'énergie. Le CEREEC a facilité le développement et la mise en œuvre de projets en matière d'énergie durable. Son programme de travail comporte trois domaines principaux : les énergies renouvelables, l'efficacité énergétique et les thèmes transversaux. Les thèmes transversaux comprennent : a) la politique sur l'énergie durable et l'environnement favorable; b) le changement climatique ; c) la certification des compétences en matière d'énergie durable; d) l'intégration du genre ; e) la mobilisation des ressources ; f) la collecte, la gestion et la publication des données sur l'énergie ; g) les communications du programme et h) les technologies de

l'information et des communications. Actuellement, 15 sous-programmes et projets sont en cours de mise en œuvre dans les trois domaines du programme.

En 2011, le CEREEC a formulé son premier plan d'affaires pour la période comprise entre 2011-2016 afin de commencer à s'attaquer à la pauvreté énergétique relative et à la sécurité énergétique précaire de la région, en se concentrant sur quatre domaines d'intervention: a) la sensibilisation et le renforcement des capacités ; b) le soutien à l'élaboration des politiques ; c) la gestion des connaissances et le soutien aux projets et ; d) la promotion et le plaidoyer en faveur des investissements. Le deuxième et actuel plan stratégique du Centre a une durée de cinq ans, à savoir entre 2017 et 2021. L'objectif de ce plan est de mettre en œuvre des projets concrets qui amélioreront l'accès à l'énergie, conduisant à une réduction drastique de la pauvreté énergétique dans la région.

Une évaluation est en cours pour évaluer 1) l'impact des « Politiques de la CEDEAO pour les Énergies Renouvelables et l'Efficacité Énergétique » et, 2) l'impact du « CEREEC, couvrant la période de 2010 à 2020 ». L'objectif de cette mission est de « réaliser une évaluation indépendante de l'impact (politique) des processus de la Politique de la CEDEAO en matière d'Énergies Renouvelables (EREP) et de la Politique de la CEDEAO en matière d'efficacité énergétique (EEEP), et de l'impact du CEREEC en tant que centre régional de la région, afin de promouvoir la transition de la région vers les énergies renouvelables et l'efficacité énergétique. Ainsi, l'évaluation consistera à:

- Analyser si les objectifs à moyen terme de l'instrument EREP/EEEP ont été atteints au cours de l'année 2020, et dans quelle mesure il a entraîné un changement des politiques et des comportements nationaux, et généré des avantages socio-économiques plus larges;
- Analyser si le CEREEC a influencé l'adoption des énergies renouvelables et de l'efficacité énergétique dans la région de la CEDEAO, et dans quelle mesure les interventions ont provoqué un changement de comportement et généré des avantages socio-économiques plus larges;
- Évaluer si les instruments EREP/EEEP et CEREEC ont été rentables et sont toujours pertinents pour atteindre les objectifs fixés pour l'année 2030 en matière d'énergies renouvelables et d'efficacité énergétique, et déterminer si lesdits objectifs sont toujours réalisables ; - Fournir des enseignements à d'autres centres dans le cadre du GN-SEC."

L'évaluation est censée se terminer en août 2021.

La CEDEAO est actuellement en train d'élaborer son prochain plan stratégique à long terme intitulé « Vision de la CEDEAO à l'horizon 2050 ». Dans la mesure du possible, le consultant recevra des informations concernant l'état de développement du document, au moment de la signature du contrat ainsi que pendant la durée de la consultation. Cela leur permettra

d'envisager les éventuelles orientations stratégiques en matière d'énergies renouvelables qui ont été ou sont susceptibles d'être adoptées par les Autorités de la CEDEAO.

2. Objectif du prochain Plan Stratégique

L'objectif du troisième et nouveau plan stratégique est de fournir une orientation vers la réalisation des objectifs à moyen terme du CEREEC (2022 - 2026). La définition des objectifs à moyen terme fait partie des tâches prévues dans le cadre de cette mission. Le plan devrait aider le CEREEC à identifier les domaines de collaboration avec le secteur privé, les États membres de la CEDEAO et d'autres partenaires de développement pour concevoir et mettre en œuvre des programmes et des projets concrets permettant d'atteindre les objectifs des politiques régionales en matière d'énergies renouvelables et d'efficacité énergétique. Ainsi, le plan stratégique donnera un nouvel élan aux efforts de la CEDEAO pour atteindre son objectif à long terme « d'accès à une énergie sûre, propre, abordable, efficace et durable pour l'ensemble de la population de la région d'ici 2030 ». Si la CEDEAO parvient à réaliser cet objectif, qui est également l'un des 17 Objectifs de Développement Durable (ODD) des Nations Unies, elle contribuerait indirectement à la réalisation des 16 autres.

3. Portée de la Mission

Les principales tâches à entreprendre par le consultant sont les suivantes:

Domaine de tâche 1: Évaluation de l'état de mise en œuvre du plan stratégique actuel

- a) Examiner l'état d'avancement de la mise en œuvre du plan stratégique actuel (2017 - 2021) pour déterminer le degré de réalisation des objectifs fixés pour la période;
- b) Examiner les résultats, les conclusions et les recommandations de l'évaluation d'impact mentionnée à la Section 1 du présent TDR;

Domaine de tâche 2: Élaboration du prochain plan stratégique

- c) Faciliter un réexamen interne continu des descriptions existantes de la vision et de la mission du CEREEC afin de parvenir à des **textes standardisés** concis et convaincants. Cet exercice facilitera la réalisation de la tâche d) ci-dessous. Les textes seront également extrêmement utiles, en particulier, lors de l'élaboration de supports de communication et de documents de projet/programme, tels que des notes conceptuelles, des estimations, des manuels opérationnels, des évaluations, des documents administratifs, etc.¹;
- d) Engager la direction et le personnel du CEREEC dans l'identification et la mise en évidence de ses objectifs à long terme (c.-à-d. 2030)

¹ Le mandat du CEREEC est sans ambiguïté, comme l'indique le premier paragraphe de ce TDR. Cependant, différents textes ont été utilisés au fil des ans pour décrire la vision et les énoncés de mission du Centre. Parfois, les deux déclarations semblent être utilisées de manière interchangeable. En outre, il faut également établir des distinctions entre la finalité, le(s) but(s) et les objectifs de l'agence. Il y a un besoin de cohérence dans la façon dont ces déclarations qui montrent l'identité organisationnelle du CEREEC sont saisies et communiquées.

- e) Impliquer la direction et le personnel du CEREEC dans la définition des objectifs à moyen terme de l'agence (2022 - 2026). Ces objectifs doivent être subdivisés en résultats réalistes et réalisables dans des délais stratégiques spécifiques;
- f) Élaborer une Théorie du Changement qui montre les liens entre l'objectif du CEREEC (la raison pour laquelle le Centre a été créé), les conditions préalables à la réalisation de cet objectif, et identifier où les objectifs à long terme (2030) et à moyen terme (2022-2026) de l'agence s'inscrivent dans cette Théorie du Changement;
- g) Faciliter la décision du CEREEC sur les interventions stratégiques qui devraient être mises en œuvre entre 2022 et 2026 sur la base des résultats des tâches a), b), c), d), e) et f);
- h) Démontrer comment les sous-programmes et les projets actuels dans les domaines des énergies renouvelables, de l'efficacité énergétique et des programmes thématiques transversaux contribuent à la réalisation des objectifs fixés pour 2022-2026, et recommander l'harmonisation des sous-programmes, si nécessaire;
- i) Développer un Cadre Logique pour le CEREEC, en se concentrant sur les objectifs à moyen terme, les indicateurs, les sources de données et les hypothèses;
- j) Élaborer un Plan de Suivi des Performances qui élargit le cadre logique en démontrant comment les progrès vers la réalisation des objectifs à moyen terme seront mesurés ; la fréquence de la collecte des données, le personnel/les entités responsables de la collecte des données, les bases de référence et les cibles;
- k) Proposer un budget sommaire illustrant le montant du financement nécessaire à la mise en œuvre des interventions stratégiques au cours de la période 2022 - 2026;
- l) Effectuer une analyse des capacités organisationnelles internes sur place pour identifier les points forts, les points faibles, les menaces et les opportunités de l'organisation en vue de la réalisation du plan stratégique;
- m) Identifier les risques pour la mise en œuvre des interventions stratégiques identifiées dans le cadre de la Tâche g) et comment ils peuvent être atténués;
- n) Élaborer un projet de plan stratégique basé sur les informations recueillies à partir des Tâches a) à m);
- o) Animer des ateliers pour valider le projet de plan stratégique pour la période 2022 - 2026 ; et
- p) Finaliser et produire le plan stratégique en intégrant les différentes recommandations issues des ateliers de validation.

4. Qualifications du Consultant

Le CEREEC est à la recherche des services d'un consultant individuel pour entreprendre cette mission. Les consultants individuels potentiels qui répondent aux qualifications ci-dessous sont encouragés à postuler. Le consultant peut engager d'autres spécialistes compétents en la matière et en administration pour l'aider à mener à bien sa mission.

Le consultant doit être titulaire ou démontrer qu'il possède:

- a) Au moins une maîtrise ou un diplôme équivalent en Développement/Administration d'entreprises, en Administration Publique, en Gestion Stratégique, en Développement International, en Études de Développement ou dans tout autre domaine connexe;
- b) Un minimum de 10 ans d'expérience dans la direction d'une équipe de consultants pour mener à bien des missions connexes, ainsi que dans la planification stratégique, le développement/gestion d'entreprises, notamment dans les domaines des énergies renouvelables et de l'efficacité énergétique;
- c) Expérience en matière de financement de l'énergie durable;
- d) Un minimum de cinq ans d'expérience en évaluation organisationnelle ou en élaboration de programmes;
- e) Un minimum de cinq ans d'expérience dans le domaine de la collecte, l'analyse et l'interprétation de données qualitatives et quantitatives;
- f) Expérience en gestion axée sur les résultats, ainsi qu'en suivi et évaluation des interventions de développement;
- g) Expérience de travail au sein d'une agence ou d'une institution de la CEDEAO;
- h) Expérience du travail en collaboration avec des agences multilatérales ou des organisations internationales de développement;
- i) Expérience de travail sur des projets/programmes comportant des thèmes transversaux tels que le changement climatique et l'égalité des sexes ; et
- j) Un minimum de deux ans d'expérience de travail au sein de la région de la CEDEAO.

5. Calendrier proposé de la Mission

Le service débutera à la mi-septembre 2021. Le calendrier de travail proposé est le suivant:

| Activités Proposées | Jours ouvrables prévus (hors week-ends) | Considérations Importantes |
|--|--|-----------------------------------|
| 1) Préparation et présentation du plan de travail lors de la réunion de lancement | 6 jours | Un voyage à Praia, Cap-Vert |
| 2) Examen documentaire des documents pertinents, y compris les plans stratégiques précédents, les rapports d'évaluation des plans stratégiques précédents, le rapport sur l'évaluation de l'impact, les politiques régionales sur les énergies renouvelables, la bioénergie, l'efficacité énergétique et l'intégration du genre dans l'accès à l'énergie, les programmes de travail, les rapports annuels, etc | 7 jours | Aucune |

| | | |
|---|----------|--|
| | | |
| 3) Préparation du rapport initial | 2 jours | Aucune |
| 4) Consultation avec la direction du CEREEC et le Groupe de Travail sur le plan stratégique | Régulier | Plusieurs réunions virtuelles. Les missions devraient se poursuivre pendant toute la durée de la consultation |
| 5) Consultation avec le Personnel Technique du CEREEC | 5 jours | Réunions en ligne et consultations en personne pendant le séjour à Praia, Cap-Vert |
| 6) Consultation avec le Commissaire de la CEDEAO chargé de l'Énergie et des Mines | 4 jours | Devrait avoir lieu à plusieurs occasions |
| 7) Consultation avec les Points Focaux Nationaux et les Institutions relatives (IFNs) | 9 jours | La CEDEAO compte 3 langues officielles : Anglais, Français et Portugais. Envisager la traduction de l'ordre du jour avant les réunions et l'interprétation |
| | | Services pour les réunions virtuelles |
| 8) Consultation avec les principaux partenaires financiers et techniques | 6 jours | Aucune |
| 9) Rapport sur les principales conclusions de l'analyse SWOT et sur les risques identifiés et leurs mesures d'atténuation | 2 jours | Aucune |

| | | |
|--|----------|--|
| 10) Préparation et soumission du projet de plan stratégique | 11 jours | Présentation du projet de PS : La CEDEAO compte 3 langues officielles - Anglais, Français et Portugais. Envisager la traduction de l'ordre du jour avant les réunions et les services d'interprétation pour les réunions virtuelles. |
| 11) Présentation du projet de plan stratégique lors des ateliers de validation | 2 jours | 2 ateliers prévus: 1 pour le personnel du CERECC et les IFNs et un autre pour le Comité Consultatif des Bailleurs de Fonds de la CEDEAO |
| 12) Affinement du projet de plan stratégique sur la base des contributions des principales parties prenantes et soumission du Plan Stratégique final | 5 jours | Aucune |
| 13) Préparation et soumission du rapport final | 1 jour | Aucune |
| Total | 60 jours | |

6. Livrables et exigences en matière de rapports

Le consultant devra produire les éléments livrables suivants:

- a) Un rapport initial et un plan de travail. Le plan de travail doit détailler la méthodologie de conduite de la mission, un projet d'ensemble d'informations/données clés à collecter, un projet de Table des matières pour le plan stratégique et, un calendrier des consultations avec les parties prenantes,
- b) Un rapport sur les principales conclusions i) de l'analyse des capacités organisationnelles internes pour identifier les points forts, les points faibles, les menaces et les opportunités de l'organisation en vue de la réalisation du plan stratégique ; et ii) les risques pour la mise en œuvre des interventions stratégiques identifiées dans le cadre de la Tâche g) de la Section 3 et la façon dont ils peuvent être atténués;
- c) Un projet de Plan Stratégique;

- d) Un projet de présentation du plan stratégique à soumettre avant la tenue d'un atelier de révision et;
- e) Un Plan Stratégique final.

Tous les éléments livrables doivent être en Anglais, mais la version finale du plan stratégique doit être rédigée en Anglais et traduite en Français et en Portugais.

Le consultant fera rapport au Directeur Exécutif par intérim du CEREEC et assurera la liaison avec le Groupe de travail sur le plan stratégique du CEREEC.

7. Critères d'examen du Plan Stratégique

Le personnel du CEREEC examinera les livrables en fournissant des commentaires ou des contributions. L'examen du projet de plan stratégique (PS), en particulier, sera effectué par le personnel ainsi que le par le Comité Consultatif des Bailleurs de Fonds de la CEDEAO, conformément aux critères suivants:

- a) Le PS doit représenter un effort réfléchi, bien documenté et bien organisé pour évaluer objectivement le contexte et la situation actuelle et présenter une stratégie quinquennale pour le CEREEC. Le plan doit être concis et facile à comprendre;
- b) Le PS doit répondre de manière adéquate à son objectif tel qu'énoncé dans le présent TDR;
- c) Le contenu du PS doit être présenté sous forme de faits ou de données analysés et non basés sur des anecdotes, des ouï-dire ou sur une simple compilation d'opinions de personnes;
- d) Les conclusions doivent être spécifiques et étayées par des preuves quantitatives ou qualitatives solides ; et
- e) Les recommandations doivent être étayées par un ensemble spécifique de conclusions et doivent être pratiques et spécifiques et orientées vers l'action.

8. Exigences relatives aux demandes

Le consultant potentiel doit soumettre:

- a) Une proposition technique contenant un plan qui expose l'approche, la méthodologie, le calendrier de mise en œuvre détaillé, ses responsabilités et celles du personnel qu'il pourrait engager;
- b) Une proposition financière comprenant un budget détaillé, indiquant:
 - i. Le temps estimé pour chaque tâche, ii. Le coût de réalisation de chaque tâche, iii. Les taux journaliers du personnel clé et, le cas échéant, du personnel de soutien, iv. Les frais de déplacement, et
 - v. Toutes autres dépenses connexes;
- c) Un CV qui répond aux exigences énoncées à la Section 4 de ce TDR;

- d) Deux échantillons de planification stratégique similaire réalisés par le candidat ou ayant fait l'objet d'une participation active à leur élaboration;
- e) Avenants écrits d'au moins deux clients ; et
- f) Déclarations d'absence de tout conflit d'intérêts par les trois personnes clés.

Les candidatures seront évaluées sur la base de leur conformité aux Termes de Référence. En cas de sélection, le consultant sera tenu de signer un accord de confidentialité.