

## **TERMES DE REFERENCE – EVALUATION EXTERNE**

---

### **Convention de partenariat pluriannuel (CPP)**

**« Jeunesse, Emploi et Entrepreneuriat : appuyer des dispositifs d’insertion et de formation pour les jeunes et les entrepreneurs »**

Cofinancée par l’Agence Française de Développement (AFD)

Convention de partenariat pluriannuel n° C20190050

<p>Institut européen de coopération et de développement Adresse : 20, rue de Dantzig - 75015 Paris Standard : (+33) 1 45 33 40 50</p>
---

## Sommaire

<b>1. Contexte de l'évaluation .....</b>	<b>3</b>
1.1. L'Institut Européen de Coopération et de Développement (IECD) .....	3
1.2. La Convention de partenariat pluriannuel « Jeunesse, Emploi et Entrepreneuriat » .....	3
<b>2. Présentation de l'évaluation.....</b>	<b>5</b>
2.1. Objectifs de l'évaluation.....	5
2.2. Objectifs spécifiques et critères de l'évaluation .....	5
2.3. Questions évaluatives .....	6
<b>3. Méthode d'évaluation.....</b>	<b>8</b>
3.1. Cadre d'évaluation et déploiement de l'équipe d'évaluateurs.....	8
3.2. Etude préalable .....	8
3.3. Enquête de terrain .....	8
3.4. Entretiens complémentaires .....	9
3.5. Documents de référence et acteurs impliqués .....	9
3.5.1. Documents de référence pour l'évaluation .....	9
3.5.2. Acteurs impliqués dans le processus d'évaluation.....	9
3.6. Livrables.....	10
<b>4. Proposition technique et financière.....</b>	<b>10</b>
4.1. Proposition technique .....	10
4.2. Proposition financière .....	11
<b>5. Traitement des applications .....</b>	<b>11</b>
5.1. Critères d'évaluation des applications .....	11
5.2. Envoi des offres .....	12
5.3. Notifications des résultats.....	12
<b>Annexe 1 : Pays couverts par la CPP et nombre de projets par pays .....</b>	<b>13</b>
<b>Annexe 2 : Liste des projets inclus dans la CPP .....</b>	<b>14</b>
<b>Annexe 3 : Cadre logique de la CPP .....</b>	<b>15</b>
<b>Annexe 4 : Extrait de la fiche outil 5 de l'AFD concernant les principes d'évaluation des projets ...</b>	<b>23</b>
<b>Annexe 5 : Déclaration d'intégrité, d'éligibilité et d'engagement environnemental et social.....</b>	<b>27</b>

## 1. Contexte de l'évaluation

L'Institut Européen de Coopération et de Développement (IECD) souhaite sélectionner le prestataire pour une évaluation externe visant à rendre compte des activités mises en œuvre ainsi que d'apprécier les résultats et l'impact des actions menées dans le cadre de la convention de partenariat pluriannuel (CPP) « Jeunesse, emploi et entrepreneuriat : appuyer des dispositifs d'insertion et de formation pour les jeunes et les entrepreneurs » cofinancée par l'Agence Française de Développement (AFD). La réalisation de cette évaluation externe est obligatoire selon les termes de la convention conclue entre l'AFD et l'IECD. Le présent document décrit les termes de référence de cette évaluation externe diffusés par appel d'offres et soumis à validation auprès de l'AFD dans l'Avis de Non-Objection.

### 1.1. L'Institut Européen de Coopération et de Développement (IECD)

Organisation de solidarité internationale créée en 1988 et reconnue d'utilité publique en 2010, l'IECD met en œuvre des projets de développement économique et humain en partenariat avec des institutions locales, permettant aux jeunes et personnes en situation précaire d'accéder à des emplois décents et durables, dans un environnement éducatif et sanitaire de qualité. L'IECD a pour ambition de permettre aux jeunes, adultes et professionnels d'acquérir les outils et savoir-faire nécessaires pour devenir des acteurs responsables dans leur pays, construire un avenir meilleur et contribuer à une société plus juste.

Dans les pays où il intervient, l'IECD concentre ses actions sur trois défis majeurs :

- La formation professionnelle afin de favoriser l'insertion durable des jeunes sur le marché du travail ;
- L'appui aux petites entreprises, principal moteur de croissance et création d'emploi au niveau local ;
- L'accès pour les personnes vulnérables à l'éducation.

L'IECD représente<sup>1</sup> :

- 15,3 millions d'euros de chiffre d'activité ;
- 52% des ressources en provenance de dons privés et 48% de subventions publiques ;
- Une cinquantaine de projets répartis sur 15 pays d'Afrique subsaharienne, du pourtour méditerranéen et d'Asie du Sud-Est ;
- 100 partenaires locaux de mise en œuvre ;
- Près de 30 000 bénéficiaires directs ;
- 280 collaborateurs, dont 230 sur le terrain.

Dans l'ensemble de ses pays d'intervention, l'IECD mène une action coordonnée avec ses partenaires locaux avec comme fil conducteur l'efficacité de l'appui aux personnes bénéficiaires. Des acteurs locaux du développement, des partenariats associatifs, des écoles et centres de formation et des partenaires réseaux sont associés à l'ensemble des activités menées sur le terrain.

### 1.2. La Convention de partenariat pluriannuel « Jeunesse, Emploi et Entrepreneuriat »

---

<sup>1</sup> Données 2020

Nouvel instrument de l'AFD opérationnel depuis 2018, la convention de partenariat pluriannuel (CPP) vise à appuyer des organisations de la société civile (OSC) françaises d'envergure dans la mise en œuvre des stratégies à l'international, en lien avec les grandes priorités de la politique de développement de la France. Elle finance des interventions d'envergure ayant une cohérence thématique, afin de participer au renforcement et à la visibilité de l'expertise thématique des associations françaises.

La CPP n° C20190050 « Jeunesse, Emploi et Entrepreneuriat : appuyer des dispositifs d'insertion et de formation pour les jeunes et les entrepreneurs », signée au printemps 2019 pour une durée 4 ans, intègre dans une convention unique entre l'AFD et l'IECD, le déploiement de 25 projets dans 10 pays (**Annexe 1 : Pays couverts par la CPP et nombre de projets par pays** et **Annexe 2 : Liste des projets inclus dans la CPP**) des régions d'Afrique subsaharienne (République de Côte d'Ivoire, Cameroun, République démocratique du Congo, République du Congo, Madagascar), d'Asie du Sud-Est (Myanmar, Vietnam) et de Méditerranée (Egypte, Liban, Maroc). La plupart de ces projets bénéficiaient auparavant de cofinancements de la DPA-OSC à travers plusieurs conventions-programmes, et ont été intégrés dans la CPP de façon échelonnée à l'issue des conventions antérieures.

Elle a pour objectif global de contribuer au développement socio-économique de ces régions à travers l'appui à des dispositifs de formation et d'insertion des jeunes et entrepreneurs, en milieu rural et urbain. En effet, le chômage et l'emploi précaire concernent plus de 200 millions de personnes à travers le monde et touchent particulièrement les jeunes et les femmes. Dans les pays d'intervention du projet, malgré des secteurs à fort potentiel d'affaires et d'emploi, l'inadéquation entre l'offre de formations et le marché de l'emploi demeure forte et les entreprises informelles peinent à proposer des emplois décents et durables.

Pour répondre à ces enjeux, la CPP visent plus spécifiquement à :

- Consolider les écosystèmes de formation professionnelle et d'accompagnement des jeunes et des entrepreneurs ;
- Favoriser l'insertion des jeunes par la formation professionnelle ;
- Développer et pérenniser le tissu entrepreneurial par une offre de services destinée aux entrepreneurs.

L'IECD veille à intégrer les dimensions transversales dans son approche, au premier rang desquels les questions de genre, de jeunesse et d'environnement, pour améliorer la prise en compte de ces enjeux et mieux suivre et évaluer l'impact de ses projets.

Cette CPP a également vocation à appuyer le renforcement de l'IECD dans la consolidation de son expertise autour de ses cœurs de métier, l'appui à la formation et à l'insertion professionnelle d'une part, et à l'entrepreneuriat d'autre part, et à accompagner sa structuration interne dans une phase de croissance (contrôle interne, capitalisation, suivi-évaluation).

La CPP est composée de deux tranches :

- Première tranche : 01/07/2018 – 31/12/2020<sup>2</sup> ;
- Deuxième tranche : 01/01/2021 – 31/12/2022.

Le budget global de la CPP s'élève à 13 081 650€, dont 7 700 000 € de subvention de l'AFD.

---

<sup>2</sup> La CPP a démarré au 1<sup>er</sup> janvier 2019 avec une rétroactivité exceptionnelle au 01/07/2018 pour les deux projets de formation agricole en République de Côte d'Ivoire et au Cameroun.

Au 31/12/2022, ce sont plus de 12 000 bénéficiaires directs qui auront été soutenus dans le cadre de la CPP Jeunesse, emploi et entrepreneuriat :

- 6000 jeunes en formation ;
- 6080 entrepreneurs ou porteurs de projet entrepreneuriaux ;
- 350 professionnels de la formation ;
- 50 écoles et centres de formation ;
- 11 partenaires opérationnels ;
- Les institutions publiques, locales, nationales et internationales.

Il conviendra de prendre en compte le fait qu'au cours de la CPP, à partir de janvier 2020, les actions (en particulier au sein des projets de formation des jeunes) ont été fortement affectées par la crise sanitaire de la COVID-10. Les effets ont varié d'un pays à l'autre et de nombreuses mesures d'ajustement ont été prises face à cette situation imprévues.

## 2. Présentation de l'évaluation

### 2.1. Objectifs de l'évaluation

Les objectifs globaux de l'évaluation de la CPP sont les suivants :

- Apprécier les résultats et l'impact des projets et sujets transverses liés au périmètre de cette évaluation et en rendre compte à l'AFD ;
- Identifier les forces et les faiblesses de ces mêmes projets et sujets transverses ;
- Apprécier la stratégie adoptée pour choisir les projets et les sujets transverses intégrés dans la CPP au regard des besoins et des opportunités observés ;
- Apprécier la pertinence et l'impact de l'outil CPP pour l'organisation IECD (dont la contribution aux synergies internes et à la structuration de l'organisation)
- Faire émerger des pistes d'amélioration ;
- Préparer la candidature de l'IECD à une deuxième CPP auprès de l'AFD à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2023.

Somme toute, il convient de noter que l'évaluation de la CPP ainsi que ses recommandations seront des éléments particulièrement appréciés par les parties prenantes (principalement équipes opérationnelles et directions de l'IECD, bailleurs institutionnels) dans les exercices de cadrage, d'identification des forces et faiblesses du projet et d'amélioration de la deuxième CPP.

### 2.2. Objectifs spécifiques et critères de l'évaluation

Les objectifs spécifiques de l'évaluation de la CPP sont les suivants :

- **Objectif spécifique 1** : évaluer la qualité, la pertinence, l'efficacité et l'impact des programmes mis en place dans le cadre de la CPP
  - Objectif spécifique 1.1. : évaluer la qualité, la pertinence, l'efficacité et l'impact du volet de **formation et d'insertion professionnelle (FIP)** en lien avec son cadre logique ;
  - Objectif spécifique 1.2. : évaluer la qualité, la pertinence, l'efficacité et l'impact du volet **entrepreneurial** en lien avec son cadre logique ;

- **Objectif spécifique 2** : évaluer la qualité, la pertinence, l’efficacité et l’impact des sujets transverses déployés dans le cadre de la CPP
  - **Objectif spécifique 2.1.** : évaluer la qualité, la pertinence, l’efficacité et l’impact de la **réponse donnée à la crise de COVID-19** au sein des programmes FIP et entrepreneuriat ;
  - **Objectif spécifique 2.2.** : évaluer la qualité, la pertinence, l’efficacité et l’impact de **l’ingénierie pédagogique** déployée au sein des programmes FIP et entrepreneuriat ;
  - **Objectif spécifique 2.3.** : évaluer la qualité, la pertinence, l’efficacité et l’efficacité de la **mesure d’impact et du suivi-évaluation** des programmes FIP et entrepreneuriat.
  - **Objectif spécifique 2.4** : évaluer la pertinence et l’efficacité des actions entreprises pour le **renforcement de la structure IECD et de ses partenaires.**

### 2.3. Questions évaluatives

Les objectifs spécifiques 1 et 2 de l’évaluation de la CPP seront évalués par les questions évaluatives suivantes :

Périmètre de l’évaluation externe de la CPP	
Objectif spécifique de l’évaluation externe	Questions évaluatives indicatives et non-exhaustives
Objectif spécifique 1.1 – évaluer le <b>volet FIP</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Les activités déployées sont-elles pertinentes face aux besoins locaux et aux programmes et leviers déjà existants ? Les activités permettent-elles d’avoir un impact sur le long terme et d’apporter une solution de longue durée ? Apportent-elles des réponses aux inégalités de genre ?</li> <li>▪ Les projets entrepreneuriaux accompagnés sont-ils viables ? Le programme d’accompagnement entrepreneurial a-t-il un réel impact sur la viabilité des projets ?</li> <li>▪ Les écosystèmes et/ou les réseaux du volet local sont-ils renforcés ?</li> <li>▪ Les bénéficiaires sont-ils suffisamment accompagnés dans leur projet ? Sont-ils satisfaits du programme dans lequel ils sont engagés ? Ont-ils à leur disposition suffisamment d’outils ? Sont-ils suffisamment sensibilisés à l’importance des compétences de vie ?</li> </ul>
Objectif spécifique 1.2 – évaluer le <b>volet entrepreneurial</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Les parties prenantes des volets sont-elles sensibilisées à la capitalisation ? Favorisent-elles la diffusion des bonnes pratiques ?</li> <li>▪ Les pratiques ont-elles suffisamment de visibilité ?</li> <li>▪ Les autorités publiques sont-elles sensibilisées aux activités liées aux volets ? Participent-elles à l’amélioration des bonnes pratiques ?</li> </ul>
Objectif spécifique 2.1 – évaluer la <b>réponse à la crise COVID-19</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Comment les projets ont-ils été impactés par la crise COVID-19 ? L’IECD a-t-elle pu sécuriser l’ensemble des activités et de leurs parties prenantes sur son périmètre d’action ? Quelles ont été les solutions apportées par les parties prenantes de l’ensemble des deux volets ? Le passage au numérique a-t-il permis une continuité suffisante des projets et des programmes ?</li> <li>▪ Les équipes sièges et terrain ont-elles fait preuve d’innovation pour pallier les effets de la crise sur les activités auprès des</li> </ul>

	<p>bénéficiaires ? Ces innovations sont-elles réutilisables dans un contexte de non-crise ?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Les équipes locales ont-elles pu avoir suffisamment d'autonomie et de marge de manœuvre pour agir au plus près des bénéficiaires et apporter des solutions adaptées aux besoins ?</li> <li>▪ Les bénéficiaires et les partenaires locaux ont-ils ressenti une rupture liée à la crise COVID-19 et à leur engagement auprès de l'IECD ?</li> <li>▪ Les acquis de la crise sont-ils pérennisés et concrétisés ?</li> </ul>
<p>Objectif spécifique 2.2 – évaluer l'<b>ingénierie pédagogique</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ L'ingénierie pédagogique déployée est-elle pertinente face aux besoins ?</li> <li>▪ Est-elle déployée de manière homogène sur l'ensemble des programmes et des géographies ?</li> <li>▪ Les formateurs disposent-ils de suffisamment d'outils ? Sont-ils à jour (tels que les référentiels) ?</li> <li>▪ Est-elle maîtrisée par les parties prenantes des projets au sein de l'IECD et des partenaires ?</li> <li>▪ Les bénéficiaires directs et indirects sont-ils satisfaits de leur formateur et des outils de formation ?</li> </ul>
<p>Objectif spécifique 2.3 - évaluer la <b>mesure d'impact et le suivi-évaluation</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Le choix des indicateurs collectés pour mesurer l'impact est-il pertinent, notamment à la lumière des publics variés accompagnés par programme ?</li> <li>▪ Le système de collecte des indicateurs est-il efficace ? Est-il homogène à l'ensemble des programmes ? Est-il compréhensible des parties prenantes internes à l'IECD ? Ces dernières sont-elles suffisamment sensibilisées à l'importance du suivi et de la mesure d'impact ?</li> <li>▪ Les bénéficiaires sont-ils sensibilisés à l'importance de remonter des informations concernant leur situation future ? Sont-ils prêts à les remonter aux personnes adéquates ?</li> <li>▪ Les partenaires sont-ils sensibilisés à la mesure d'impact et au suivi-évaluation ? Le comprennent-ils ? Y adhèrent-ils ?</li> <li>▪ Les données collectées sont-elles transparentes ? Sont-elles fiables ? Sont-elles représentatives de la réalité des programmes et des projets ?</li> <li>▪ Les données collectées sont-elles correctement traitées et analysées ? Sont-elles utilisées pour piloter l'atteinte des objectifs fixés par programme dans le cadre logique de la CPP (<b>Annexe 3 : Cadre logique de la CPP</b>) ? Les résultats sont-ils suffisamment visibles ?</li> </ul>
<p>Objectif spécifique 2.4 – évaluer le <b>renforcement de la structure IECD et de ses partenaires</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Les partenaires locaux sont-ils suffisamment intégrés dans les processus ? La collaboration entre l'IECD et ses partenaires locaux est-elle qualitative ?</li> <li>▪ En quoi sont-ils concrètement renforcés ? Sont-ils performants dans la mise en œuvre de leurs activités ? Ont-ils acquis une plus grande autonomie dans la mise en œuvre des activités ?</li> <li>▪ Comment évolue l'accompagnement des partenaires de l'IECD face à une éventuelle montée en compétence de ces derniers ?</li> <li>▪ Les partenaires ont-ils des instances de gouvernances fiables ? Le renforcement des partenaires est-il suivi et évalué ?</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ La CPP a-t-elle permis à l'IECD de se structurer ? Si oui, quels types de structuration a-t-elle permise (capitalisation, intégration des sujets transversaux, amélioration de l'approche programme ...) ?</li></ul>
--	--

### 3. Méthode d'évaluation

#### 3.1. Cadre d'évaluation et déploiement de l'équipe d'évaluateurs

L'évaluation externe de la CPP couvrira l'ensemble des activités menées depuis **janvier 2019** dans un **échantillon le plus large possible avec un minimum de trois pays visités par les évaluateurs**. Afin que cet échantillon couvre l'ensemble des zones géographiques et des projets, il est proposé dans un premier temps que parmi le minimum de trois pays, figurent la **République de Côte d'Ivoire et l'Égypte**, qui mettent en œuvre respectivement un large spectre des programmes inclus dans la CPP. Un **troisième pays, de préférence asiatique (le Vietnam probablement car il couvre également un périmètre considérable de programme), sera à déterminer** entre les évaluateurs et les membres de l'IECD. Ces propositions de pays de mission pourront évoluer, notamment en fonction des conditions de voyage dans le contexte de la crise sanitaire persistante.

En dehors des trois pays ci-dessus cités, les **évaluateurs seront libres de se rendre dans d'autres pays couverts par le périmètre de la CPP**, d'y mener des **évaluations à distance** ou encore de **s'appuyer sur des partenaires ou relais locaux**.

Ainsi, **ils auront toute latitude à organiser leur déploiement sur le terrain en lien avec leurs expériences, leurs savoir-faire, leurs réseaux et leurs connaissances des contextes**.

#### 3.2. Etude préalable

Dans un premier temps, **l'équipe d'évaluateurs prendra connaissance, prendra et analysera les projets et les sujets évalués à partir des documents cités en 3.5.1 Documents de référence pour l'évaluation** des présents termes de référence. Ces documents seront remis par voie électronique, à l'équipe d'évaluateurs sélectionnée, le plus en amont possible du début du cycle de l'évaluation.

Des **entretiens auprès des Acteurs impliqués dans le processus d'évaluation, en lien avec les besoins des évaluateurs, seront également envisageables et recommandés**.

#### 3.3. Enquête de terrain

Afin de compléter cette première phase d'étude au siège, les consultants devront être capables d'évaluer un large échantillon de pays et de se rendre dont un minimum de trois d'entre eux ci-dessus cités (la **République de Côte d'Ivoire, l'Égypte ainsi qu'un pays asiatique, de préférence le Vietnam, à déterminer ensemble** en fonction de l'évolution sanitaire). Cette seconde phase d'enquête permettra d'observer les méthodes pratiquées sur le terrain, le fonctionnement des équipes projets, la mise en œuvre des activités auprès des bénéficiaires mais aussi le déploiement des sujets transverses auprès des équipes locales.

Cette phase d'enquête de terrain permettra également aux évaluateurs de rencontrer, d'échanger et de s'entretenir avec les **partenaires locaux**, avec l'accord de ces derniers. Ils auront toute latitude pour questionner sur cette collaboration et observer cette relation et ses activités.

### 3.4. Entretiens complémentaires

Si jugés pertinents, les **évaluateurs seront invités à mener des entretiens complémentaires** auprès des collaborateurs du siège et des terrains qu'ils n'auraient pas pu visiter (incluant les équipes locales comme les partenaires) afin de compléter leurs observations et leurs analyses.

### 3.5. Documents de référence et acteurs impliqués

#### 3.5.1. Documents de référence pour l'évaluation

Pour amorcer et renforcer l'étude préalable de l'équipe des évaluateurs, **l'IECD mettra à la disposition des évaluateurs les documents suivants** (liste non-exhaustive) :

- La note d'initiative ONG de la CPP ;
- La convention de partenariat pluriannuel n° C20190050 ;
- Les conventions de financement CZZ 2563 01 D et CZZ 2563 02 E, respectivement associées aux tranches 1 et 2 de la CPP, signées entre l'IECD et l'Agence Française de Développement (AFD) ;
- Le rapport d'exécution relatif à la tranche 1 de la CPP envoyée à l'AFD ;
- Les conventions de partenariats entre l'IECD et ses partenaires locaux ;
- Les rapports annuels 2019 et 2020 de l'IECD ;
- Les productions des programmes, projets et sujets transverses (études, vidéos, rapports d'événements, diagnostics partenaire, plateforme d'apprentissage numérique, référentiels de formation, documents de capitalisation, etc.) ;
- Les récentes enquêtes d'insertion menées auprès des bénéficiaires ;
- Les outils de suivi de la CPP (tableau de bord de suivi-évaluation, etc.) ;
- L'organigramme détaillé des équipes de l'IECD, au siège, comme sur le terrain ;
- Le guide méthodologique pour le cofinancement de projets et programmes 2020 de l'AFD et plus spécifiquement :
  - La « Fiche outil 5 : les principes d'évaluation et de capitalisation des projets » en **Annexe 4 : Extrait de la fiche outil 5 de l'AFD concernant les principes d'évaluation des projets** ;
  - La Déclaration d'intégrité d'éligibilité et d'engagement environnemental et social, en **Annexe 5 : Déclaration d'intégrité, d'éligibilité et d'engagement environnemental et social**, à remettre complétée et signée lors du dépôt de l'offre.

#### 3.5.2. Acteurs impliqués dans le processus d'évaluation

Pour mener ces deux phases d'évaluation, **l'équipe d'évaluateurs sera vivement encouragée à rencontrer et à s'entretenir**, dans chaque pays concerné par l'évaluation externe, **avec les acteurs suivants**, impliqués dans les projets, programmes et sujets transverses (liste non-exhaustive) :

- Les bénéficiaires directs des activités menées par l'IECD ;
- Les formateurs ;
- Les partenaires locaux ;
- Les chefs de projets de l'IECD, sur le terrain ;
- Les chargés de *monitoring* et *reporting* de l'IECD, sur le terrain ;
- Les coordinateurs de programme de l'IECD, au siège ;
- Les responsables des GTT impact, renforcement des partenaires et compétences de vie ;
- Les responsables de l'ingénierie pédagogique ;
- Les responsables expertise, savoir-faire et grands projets ;

- Les membres de la direction de l'IECD ;
- Les acteurs sociaux locaux, si possible ;
- Les autorités locales, si possible ;
- Les représentants des bailleurs locaux, si possible.

A leur convenance, les évaluateurs auront toute latitude pour mener des observations, des entretiens directs, semi-directifs et/ou des focus group.

### 3.6. Livrables

Des **premières restitutions orales** seront attendues à la fin de chaque enquête de terrain auprès des équipes locales de l'IECD.

Un **rapport final provisoire** sera produit à l'issue des travaux des consultants, après la fin de la mission de terrain et des entretiens complémentaires

L'IECD formulera ses **remarques et observations aux évaluateurs** dans les deux semaines suivant la réception du rapport provisoire.

Une **restitution orale globale** sera organisée entre les évaluateurs et l'IECD. Cette restitution orale intégrera les remarques et observations précédemment envoyées à l'équipe d'évaluateurs.

Le **rapport définitif**, intégrant ces observations, devra être disponible dans les deux semaines suivant la réception des commentaires. Si ces observations expriment des différences d'appréciation non partagées par les évaluateurs, elles pourront être annexées au rapport définitif et commentées par ces derniers.

En fonction des disponibilités de l'ensemble des parties prenantes, une **restitution orale** du rapport d'évaluation sera proposée à l'AFD et au ministère de l'Europe et des Affaires Etrangères (MEAE) à Paris dans un délai d'un mois suivant l'envoi du rapport définitif.

## 4. Proposition technique et financière

Les candidats devront soumettre à l'IECD une proposition technique et financière pour cette évaluation. L'intégralité de cette proposition devra être **rédigée en langue française** et ne devra **pas excéder 15 pages**, hors annexes et CV.

Ces propositions seront transmises à l'IECD **en format PDF** selon les modalités indiquées à **5.2 Envoi des offres** **Erreur ! Source du renvoi introuvable.** des présents termes de référence.

### 4.1. Proposition technique

Les candidats sont invités à joindre au sein de leur proposition technique les éléments suivants :

- La méthodologie proposée pour la conduite de l'évaluation ;
- La composition de l'équipe d'évaluateurs, comprenant :
  - Le CV des évaluateurs, précisant l'expérience de consultant (3 pages maximum) ;
  - La répartition des responsabilités ;
  - Les références des évaluateurs.

- Un calendrier prévisionnel détaillé de l'évaluation, qui devra respecter les périodes indicatives suivantes :

Phases et livrables	Périodes indicatives
<b>1. Phase préparatoire</b>	
Date limite de réception des offres	9 mars 2022
Sélection de l'équipe d'évaluateurs	23 mars 2022
<b>2. Phase d'évaluation</b>	
Etude préalable	1 <sup>er</sup> mai 2022 au 31 juillet 2022
Enquêtes de terrain	
Entretiens complémentaires	
<b>3. Phase d'analyse et de rapportage</b>	
Restitutions orales à chaque fin de mission dans chaque pays	A déterminer
Rapport provisoire	Fin août 2022
Restitution orale auprès de l'IECD	Fin juillet 2022 ou fin août 2022
Rapport final	Fin septembre 2022
Restitution orale auprès de l'AFD et du MEAE, le cas échéant	Fin septembre 2022

- La **Déclaration d'intégrité, d'éligibilité et d'engagement environnemental et social** complétée et signée par la personne habilitée, disponible en **Annexe 5 : Déclaration d'intégrité, d'éligibilité et d'engagement environnemental et social**.

## 4.2. Proposition financière

Aussi, les offres devront également inclure une **proposition financière chiffrée en euros, sous forme de devis. Celle-ci devra indiquer :**

- Les montants globaux et unitaires en hors taxes (HT) et toutes taxes (TTC) ;
- Une estimation des charges en hommes/jours ;
- Les modes de calcul des différentes lignes budgétaires ;
- Les modalités de paiement (échancier).

Le budget prévu pour cette évaluation est de **70 000 € environ**.

## 5. Traitement des applications

### 5.1. Critères d'évaluation des applications

Un **comité d'évaluation, composé de quatre membres de l'IECD** analysera les offres et sera chargé de sélectionner le prestataire. Le comité procédera à cette **sélection sur la qualité et le coût des offres** recueillies.

Les offres seront évaluées selon les critères suivants :

- **Au sein de la proposition technique (70% de la note finale) :**
  - La compréhension des présents termes de référence, du périmètre et des enjeux associés à l'évaluation (10%) ;
  - L'approche et la méthodologie proposée (15%) ;
  - Le calendrier (5%) ;

- Le savoir-faire, la complémentarité – thématique mais aussi locale et internationale - et l'expérience des consultants dans un contexte d'évaluation financée par un bailleur public français ou international (40%).
- **La proposition financière (30% de la note finale).**

Une fois les offres reçues et analysées, l'IECD se réserve le droit de :

- Formuler des demandes de clarification aux candidats, le cas échéant, et de négocier les propositions avec les prestataires présélectionnés ;
- Sélectionner plusieurs candidats, dans le cas où les groupes d'évaluateurs présentés dans les offres seront jugés comme non-satisfaisants et ne couvrant pas l'ensemble du périmètre.

## 5.2. Envoi des offres

Les offres devront être envoyées par mail avec en objet la référence « Evaluation CPP » au plus tard le **9 mars 2022 à 20h** (heure de Paris) à :

- **Naïma TAHRAN**, Coordinatrice CPP, [naima.tahran@iecd.org](mailto:naima.tahran@iecd.org).

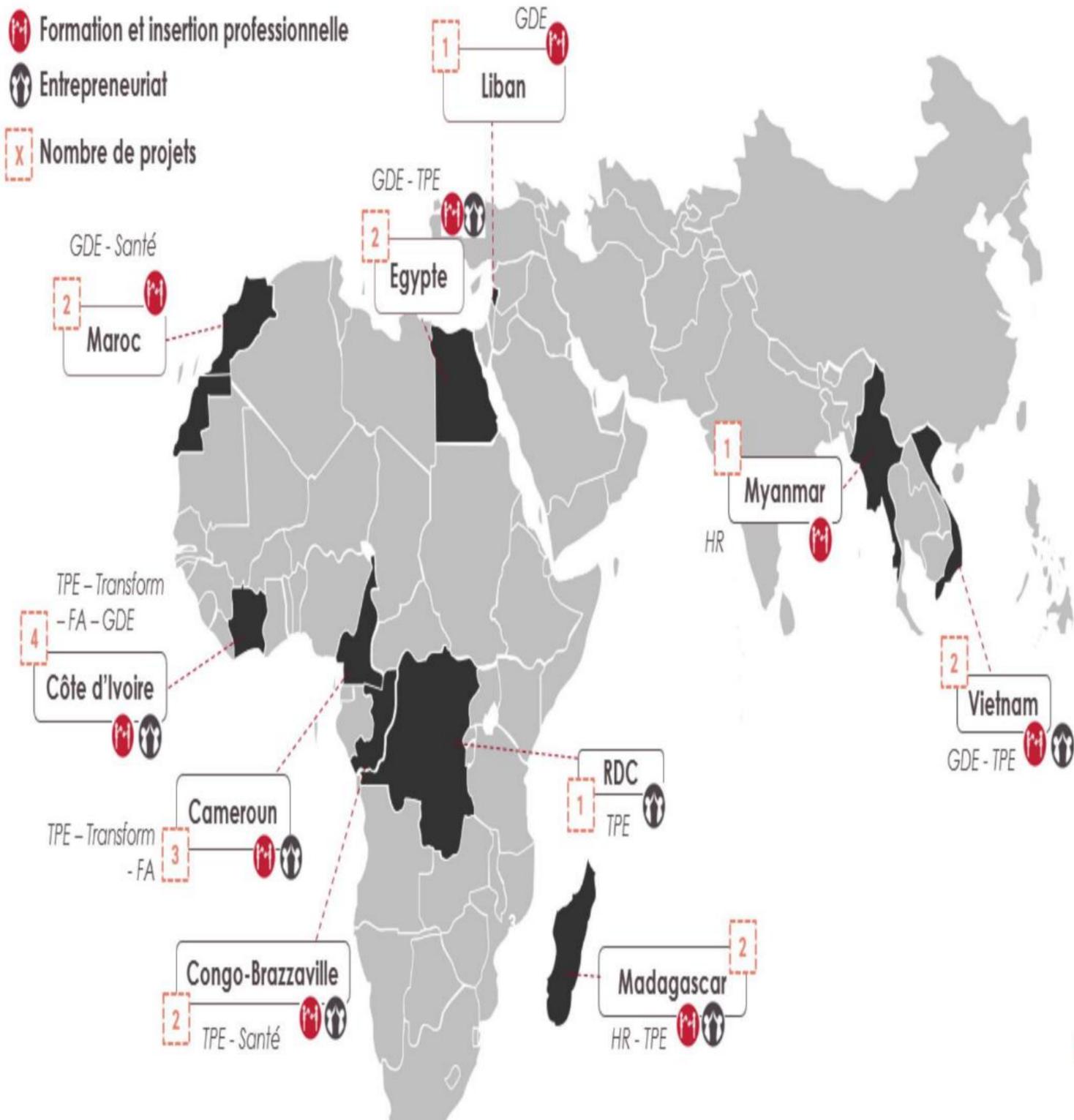
## 5.3. Notifications des résultats

L'ensemble des candidats seront notifiés des résultats de l'appel d'offres par mail le **24 mars 2022 au plus tard**, par l'IECD.

## Annexe 1 : Pays couverts par la CPP et nombre de projets par pays

### Pays IECD couverts par la CPP – Tranche 2

(Mise à jour Novembre 2021)



## Annexe 2 : Liste des projets inclus dans la CPP

### ▪ Projets lancés au cours de la tranche 1

#	Volet	Programme	Pays	Projet	Entrée CPP
1	FIP	FA	Cameroun	FA Cameroun	07/2018
2	FIP	FA	Côte d'Ivoire	FA Côte d'Ivoire	07/2018
3	FIP	GDE	Vietnam	GDE Vietnam	01/2019
4	FIP	GDE	Côte d'Ivoire	GDE Côte d'Ivoire	01/2019
5	FIP	GDE	Egypte	GDE Egypte	07/2019
6	FIP	GDE	Liban	GDE Liban	07/2019
7	FIP	GDE	Maroc	GDE Maroc	07/2019
8	FIP	HR	Asie du sud-est	ASSET H&C	10/2019
9	FIP	HR	Vietnam	HR Vietnam	10/2019
10	FIP	HR	Myanmar	HR Myanmar	10/2019
11	FIP	Santé	Maroc	FSA Maroc	10/2020
12	FIP	Transversal	Multi-pays	Groupe FIP	01/2019
13	Entrepreneuriat	TPE	Cameroun	TPE Cameroun	01/2019
14	Entrepreneuriat	TPE	Congo	TPE Congo	01/2019
15	Entrepreneuriat	TPE	Madagascar	TPE Madagascar	01/2019
16	Entrepreneuriat	TPE	Côte d'Ivoire	TPE Côte d'Ivoire	01/2019
17	Entrepreneuriat	TPE	RDC	TPE RDC	01/2019
18	Entrepreneuriat	TPE	Vietnam	TPE Vietnam	07/2020

### ▪ Projets initialement prévus en tranche 1 mais reportés ou sortis de la CPP

#	Volet	Programme	Pays	Projet	Entrée CPP
1	FIP	HR	Myanmar	Développement	<i>Report T2</i>
2	FIP	HR	Madagascar	Développement	<i>Report T2</i>
3	FIP	Santé	RDC	Développement	<i>Hors CPP</i>
4	Entrepreneuriat	TPE	Egypte	TPE Egypte	<i>Report T2</i>

### ▪ Projets lancés au cours de la tranche 2

#	Volet	Programme	Pays	Projet	Entrée CPP
1	Entrepreneuriat	Transform	Cameroun	Transform Cameroun	01/2021
2	Entrepreneuriat	Transform	Côte d'Ivoire	Transform RCI	01/2021

### Annexe 3 : Cadre logique de la CPP

	Logique d'intervention	Indicateurs objectivement vérifiables et quantifiés si possible	Sources et moyens de vérification
<b>Objectif global</b>	<i>Contribuer au développement socio-économique de l'Afrique, l'Asie et du Moyen Orient à travers l'appui à des dispositifs de formation et d'insertion des jeunes et entrepreneurs</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- taux de pauvreté des jeunes et des entrepreneurs</li> <li>- taux de chômage des jeunes</li> </ul>	Données OIT, Banque Mondiale
<b>Objectifs spécifiques</b>	<i>Objectif spécifique 1 : Consolider les écosystèmes de formation professionnelle et d'accompagnement des jeunes et des entrepreneurs</i>	- 11 partenaires opérationnels sont renforcés dans leurs capacités opérationnelles et institutionnelles	Outil de diagnostic, rapports de mission
	<i>Objectif spécifique 2 : Favoriser l'insertion des jeunes par la formation professionnelle</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 6000 jeunes, dont 900 jeunes femmes, accèdent à une formation de qualité à des métiers porteurs et sont accompagnés vers l'emploi.</li> <li>- 80% des jeunes femmes et hommes sont en sortie positive 1 an après la formation.</li> </ul>	Rapports et synthèses mensuelles, outils de suivi internes Etudes d'insertion
	<i>Objectif spécifique 3 : Développer et pérenniser le tissu entrepreneurial par une offre de services destinée aux entrepreneurs</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 6080 entrepreneurs, dont 40% de femmes et 30% de jeunes, sont formés et accompagnés</li> <li>- les entrepreneurs augmentent leurs revenus, constituent une épargne, et créent de l'emploi, en zones rurale et urbaine, 6 mois après la formation.</li> </ul>	Base de données Salesforce

<b>Objectif spécifique 1 : Consolider les écosystèmes de formation professionnelle et d'accompagnement des jeunes et des entrepreneurs</b>			
<b>Résultats attendus</b>	Résultat 1.1 : Les partenaires sont renforcés et jouent un rôle moteur dans leurs écosystèmes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 80% des partenaires ont des instances de gouvernance fonctionnelles</li> <li>- 80% des partenaires sont performants dans la mise en œuvre des actions (capacités opérationnelles).</li> <li>- 50 nouveaux partenariats sont concrétisés entre les partenaires de mise en œuvre et des acteurs de leurs écosystèmes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- PV des CA</li> <li>- Organigrammes des partenaires, rapports de mission, comptes rendus de certification</li> </ul>
	Résultat 1.2: Les institutions publiques et les pairs sont mobilisés et impliqués par le partage et la valorisation de bonnes pratiques.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 12 publications et outils sont diffusés sur les réponses aux enjeux de la formation et l'insertion professionnelle des jeunes et de l'appui à l'entrepreneuriat.</li> <li>- 40 participations de l'IECD et/ou de ses partenaires à des événements, ateliers, conférences, réseaux, publications, pour leur expertise ou en tant qu'organisateur</li> <li>- 15 sollicitations de l'IECD et ses partenaires par des institutions publiques pour mettre en œuvre des activités cohérentes avec leurs politiques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Outils et publications partagés</li> <li>- Rapports d'activité</li> <li>- Comptes rendus et photos des événements</li> <li>- Listes de présence aux événements</li> </ul>
<b>Objectif spécifique 2 : Favoriser l'insertion des jeunes par la formation professionnelle</b>			
Résultat 2.1 : 6000 jeunes accèdent à une formation de qualité à des métiers porteurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 6000 jeunes formés dans des centres de formation professionnelle partenaires</li> <li>- 350 formateurs formés et accompagnés dans l'amélioration de leurs pratiques</li> <li>- 10 référentiels de formation créés ou mis à jour</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Base de données des centres de formation</li> <li>- Comptes rendus des séances de formation</li> <li>- Agréments des ministères référents</li> </ul>	
Résultat 2.2 : 5700 jeunes sont accompagnés dans leur insertion socio-professionnelle	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 5700 jeunes accompagnés grâce à des dispositifs d'orientation et d'insertion</li> <li>- 75% jeunes placés en stage (stage, alternance ou apprentissage) durant leur formation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rapports d'activités des dispositifs d'orientation et d'insertion</li> <li>- Bases de données des dispositifs d'orientation et d'insertion</li> </ul>	
Résultat 2.3 : 50 centres de formation sont renforcés	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 50 centres de formation sont appuyés dans leur fonctionnement (formations, participation aux frais) et 15 autres centres sont appuyés dans le</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comptes rendus et évaluations des formations</li> </ul>	

	<p>cadre d'ASSET-H&amp;C.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 50 centres de formation ont des conditions d'accueil adaptées aux jeunes, femmes et hommes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evaluations des conditions d'accueil des centres de formation</li> </ul>
<b>Objectif spécifique 3 : Développer et pérenniser le tissu entrepreneurial par une offre de services aux entrepreneurs</b>		
<p>Résultat 3.1 : 6 080 entrepreneurs sont formés et accompagnés dans la création, le développement et/ou la pérennisation de leur activité économique en milieu urbain et rural.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 2 500 porteurs de projets, 3 300 entrepreneurs, 80 PME, 200 agriculteurs sont formés</li> <li>- 80% des entrepreneurs utilisent des outils de gestion 6 mois après la formation</li> <li>- 50% des entrepreneurs augmentent leur chiffre d'affaires 6 mois après la formation</li> <li>- 30% des porteurs de projet ont lancé leur activité après 1 an</li> <li>- 75% des agriculteurs mettent en place de nouvelles pratiques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Base de données en ligne Salesforce</li> <li>- Fichiers de reporting internes</li> </ul>
<p>Résultat 3.2 : L'offre de services est diversifiée pour répondre aux besoins des différents acteurs de l'écosystème entrepreneurial (IMF etc.)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 5 200 participants aux services des clubs des entrepreneurs</li> <li>- Au moins un nouveau contenu créé par an</li> <li>- Augmentation de 40% du chiffre d'affaires généré par les prestations lucratives (+20% en tranche 1) pour les partenaires du RED.</li> <li>Au Cameroun et en Côte d'Ivoire : <ul style="list-style-type: none"> <li>- 50 agriculteurs utilisent la plateforme</li> <li>- Le volume de produits agricoles commercialisés via la plateforme augmente de 10%</li> <li>- Le centre agroalimentaire dans chaque pays est utilisé à 80%</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Base de données en ligne Salesforce</li> <li>- Fichiers de reporting internes</li> </ul>
<p>Résultat 3.3 : La méthodologie est diffusée via des organismes formés et certifiés selon les normes du Réseau Entreprise Développement</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 1 méthodologie formalisée et disponible au sein du RED</li> <li>- 80 % des formateurs du RED formés et certifiés</li> <li>- 8 organismes sont formés et certifiés à la méthodologie du RED</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fichiers de reporting internes</li> <li>- Rapport d'activités</li> <li>- Conventions signées</li> </ul>

<b>Activités</b>	<b>Résultat 1.1 : Les partenaires sont renforcés et jouent un rôle moteur dans leurs écosystèmes.</b>		
	A 1.1.1. Renforcer les capacités opérationnelles et financières des partenaires.	Moyens : - Outils mis à disposition pour le renforcement des partenaires - Equipes programmes - Equipes administration et finance - Délégués pays et représentants régionaux	- Contenus de formation et outils partagés aux partenaires
	A 1.1.2. Renforcer la gouvernance et la structuration des partenaires.		- Rapports d'activités et de missions - Rapports financiers
	A 1.1.3. Soutenir les partenaires dans le développement de leur réseau		- Organigrammes, PV des AG des partenaires - Conventions de partenariats
	A 1.1.4 Formaliser et consolider le modèle économique des partenaires.		- Modèles économiques formalisés
	<b>Résultat 1.2: Les institutions publiques et les pairs sont mobilisés et impliqués par le partage et la valorisation de bonnes pratiques.</b>		
	A 1.2.1. Promouvoir l'échange et la diffusion de bonnes pratiques en interne	Moyens : - Ressources humaines internes et externes pour la production et la valorisation d'outils et publications - Logistique (transport, hébergement, salle) pour les séminaires d'équipes et les séminaires des réseaux - Logistique et communication pour les événements internationaux (tables rondes, colloques, etc) - Frais de prestation et d'organisation des réunions du Groupe inter-ONG FIP-Entrepreneuriat - Frais de communication : supports, prestations extérieures etc	- Outils et publications partagés - Comptes rendus de séminaires d'équipes, évènements du groupe FIP/Entrepreneuriat et évènements internationaux
	A 1.2.2. Développer et animer une dynamique d'échanges entre pairs.		- Listes de présence et photos des événements - Articles de presse et interviews de participants
	A 1.2.3. Formaliser et valoriser les bonnes pratiques auprès de l'ensemble des acteurs des écosystèmes.		- Newsletters
	A 1.2.4. Mobiliser et impliquer les autorités publiques		
	<b>Résultat 2.1 : 6000 jeunes accèdent à une formation de qualité à des métiers porteurs</b>		
	A.2.1.1. Evaluer les besoins au niveau des bassins d'emploi et des personnes bénéficiaires	Moyens : - Ressources humaines pour les évaluations des	- Etudes de bassins d'emploi (questionnaires + rapports) - Diagnostics des besoins des personnes

A.2.1.2. Créer et mettre à jour les référentiels et contenus de formation	besoins : chargés de projet, experts externes - Expertise technique, pédagogique et en ingénierie de formation	bénéficiaires - Référentiels de formation mis à jour ou créés
A.2.1.3. Former les formateurs	- Missions d'évaluation des besoins et d'expertise : honoraires, transport, visa, hébergement, per diems - Formations de formateurs : logistique, transport, intervenants, matériel et supports de formation	- Contenus de formation des formateurs - Listes de présence et évaluations des formations de formateurs
A.2.1.4. Favoriser l'apprentissage pratique au sein des cursus de formation	- Outils et petit matériel pédagogiques (carnets de stage, matériel pour les TP et laboratoires)	- Base de données de suivi des élèves - Livrets de suivi et évaluations des stages et alternances - Témoignages d'entreprises accueillant des jeunes (en stage/alternance)
<b>Résultat 2.2 : 6000 jeunes sont accompagnés dans leur insertion socio-professionnelle</b>		
A.2.2.1. Favoriser le développement personnel des jeunes, femmes et hommes, par des compétences de vie.	Moyens : - Ressources humaines internes ou externes pour la production de contenus en développement personnel : responsable pédagogique, experts externes - Formations en développement personnel et en orientation et insertion : logistique, transport, intervenants, matériel et supports de formation	- Contenus de formation en développement personnel - Manuel du Bureau de l'Orientation et de l'Emploi et supports de formation pour les chargés d'orientation et insertion
A.2.2.2. Accompagner les dispositifs d'orientation et d'insertion dans leurs missions	- Missions d'expertise : honoraires, transport, visa, hébergement, per diems - Ressources humaines pour la gestion des dispositifs d'orientation et d'insertion - Frais de fonctionnement des dispositifs d'orientation et d'insertion: locaux, frais de communication, matériel et fournitures de bureau, équipement informatique, transport	- Bases de données de suivi des jeunes et anciens élèves - Evaluations, photos et témoignages de participants aux activités d'orientation et d'insertion - Enquêtes d'insertion (rapports + méthodologie)
A.2.2.3. Animer les réseaux d'anciens élèves	- Frais liés à l'organisation d'activités d'orientation et d'insertion (portes ouvertes, visites, etc) et de forums d'anciens élèves:	

	transport des participants, locaux et équipements, design et impression de supports de communication, parutions médias, prestations photo/vidéo	
<b>Résultat 2.3 : 50 centres de formation sont renforcés</b>		
A.2.3.1. Appuyer le fonctionnement des centres de formation partenaires	Moyens: - Ressources humaines internes ou externes pour les formations en gestion: chargés de projets, experts externes	- Contenus de formation en gestion - Rapports de diagnostics, plans d'action et outils de suivi des activités avec les centres de formation
A.2.3.2. Former les équipes de gestion des centres de formation	- Formations en gestion du personnel des centres de formation: logistique, transport, intervenants, matériel et supports de formation - Missions d'expertise: honoraires, transport, visa, hébergement, per diems	- Suivi des dépenses réalisées par les centres et couvertes par l'IECD - Rapports d'audits énergétiques
A.2.3.3. Favoriser des pratiques respectueuses de l'environnement	- Frais de fonctionnement des centres couverts par l'IECD (salaires de formateurs et responsables d'orientation et d'emploi, équipement, etc.) - Ressources humaines internes et externes pour la production de contenus sur l'environnement et le genre	- Contenus de formation et de sensibilisation à l'environnement (formations au photovoltaïque, en agroécologie, éco-guide) - Rapports de diagnostic des conditions d'accueil des centres de formation
A.2.3.4. Favoriser des conditions d'accueil adaptées aux jeunes, femmes et hommes	- Audits énergétiques des centres de formation (frais de missions et/ou d'expertise) - Diagnostics des conditions d'accueil des centres de formation (conditions de travail et de formation, inégalités ou mauvais traitements éventuels etc.)	- Contenus de formation et de sensibilisation sur les questions et inégalités liées au genre - Listes de présence aux séances de formation et de sensibilisation
A.2.3.5. Formaliser et consolider le modèle économique d'entreprises sociales de formation	- Séances de sensibilisation sur les questions liées au genre: logistique, transport, intervenants, matériel et supports - Associations, groupes de jeunes, femmes et hommes sur des thématiques spécifiques	- Bases de données de suivi des jeunes, femmes et hommes - Comptes rendus et photos d'activités de formation et de sensibilisation - Modèles économiques formalisés des entreprises sociales de formation

<b>Résultat 3.1 : 6 080 entrepreneurs sont formés et accompagnés dans la création, le développement et/ou la pérennisation de leur activité économique en milieux urbain et rural.</b>		
A 3.1.1 : Former des porteurs de projet à la définition de leur projet entrepreneurial et la formalisation de leur plan d'affaires. Les accompagner à la création d'entreprise ou d'AGR		- Base de données en ligne Salesforce et déclarations des entrepreneurs - Fichiers de reporting interne et rapports d'activités
A 3.1.2 : Former des entrepreneurs en activité aux bases de la gestion d'entreprise. Les accompagner dans la mise en pratique d'outils et le développement et la pérennisation de leur TPE, PME, ou AGR	Moyens : - Ressources humaines internes de coordination et gestion du projet - Equipes de formateurs - Experts externes en appui ponctuel sur la	- Base de données en ligne Salesforce et déclarations des entrepreneurs - Fichiers de reporting interne et rapports d'activités
A 3.1.3 : Former et accompagner des entrepreneurs du secteur agroalimentaire dans le développement et la commercialisation de nouveaux produits de qualité, ainsi que dans la bonne gestion de leur entreprise.	conception de nouveaux contenus : experts pédagogiques, illustrateurs, traducteurs... - Centres de formation - 2 centres agroalimentaires - 2 zones de tri et d'agrégage - Véhicules pour les déplacements des	- Fichiers de suivi et déclarations des entrepreneurs - Fichiers de reporting interne et rapports d'activités
A 3.1.4 : Former et accompagner des agriculteurs à l'amélioration de leurs techniques de production, à la meilleure gestion de leur exploitation. Renforcer leur capacité à répondre aux exigences du marché formel.	formateurs et la commercialisation des produits	- Fichiers de suivi et déclarations des agriculteurs - Fichiers de reporting interne et rapports d'activités
<b>Résultat 3.2 : L'offre de services est diversifiée pour répondre aux besoins des différents acteurs de l'écosystème entrepreneurial (IMF etc.)</b>		
A 3.2.1 : Développer et proposer une palette de services à destination des TPE en croissance et des PME à potentiel : espaces de travail partagés, conseil, coaching, mise en réseau, formations et ateliers spécifiques	Moyens : - Ressources humaines internes de coordination et gestion du projet - Equipes de formateurs	- Catalogue de services proposés - Base de données en ligne Salesforce
A 3.2.2 : Participer à l'amélioration de l'accès des TPE et PME aux solutions financières en	- Experts externes en appui ponctuel sur la conception de nouveaux contenus : experts	- Rapport d'activités

proposant des formations croisées aux IMF et aux TPE pour favoriser une compréhension mutuelle de leurs problématiques	pédagogiques, illustrateurs, traducteurs... - Equipes de formateurs - centres de formation	
A 3.2.3 : Créer et développer des plateformes de commercialisation de produits agricoles ciblant des débouchés plus stables et rémunérateurs pour les agriculteurs	- 2 centres agroalimentaires - 2 zones de tri et d'agrèage - Véhicules pour les déplacements des formateurs et la commercialisation des produits	- Rapport d'activités - Fichier de suivi de la plateforme
A 3.2.4 : Mettre à disposition des acteurs du secteur agroalimentaire des centres multifonctions : centres de formation technologique, laboratoires R&D et ateliers de production		- Rapport d'activités - Fichier de suivi du centre
A 3.2.5 : Accompagner les partenaires du RED à déployer des services lucratifs auprès d'organismes privés et publics, contribuant à consolider leur modèle économique		- Rapport d'activités - Contrats, factures - Rapports financiers
<b>Résultat 3.3 : La méthodologie est diffusée via des organismes formés et certifiés selon les normes du Réseau Entreprise Développement</b>		
A 3.3.1 : Permettre au RED de former et certifier de nouveaux organismes, et de les accompagner dans la mise en œuvre des services d'appui aux entrepreneurs	Moyens : - Ressources humaines internes de coordination et gestion du projet - Equipes de formateurs	- Guide de certification - Documents de transmission de méthodologie
A 3.3.2 : Identifier, former et certifier des organismes à la méthodologie du RED. Les accompagner dans une mise en œuvre de qualité	- Experts externes en appui ponctuel sur la conception de nouveaux contenus : experts pédagogiques, illustrateurs, traducteurs... - centres de formation	- Rapport d'activités - Contrats, conventions de partenariat
A 3.3.3 : Développer et tester en continu de nouveaux services et contenus de formation, et les mettre à disposition du réseau RED et des partenaires associés.	- 2 centres agroalimentaires - 2 zones de tri et d'agrèage - Véhicules pour les déplacements des formateurs et la commercialisation des produits	- Contenus de formation

## **Annexe 4 : Extrait de la fiche outil 5 de l'AFD concernant les principes d'évaluation des projets**

L'évaluation et la capitalisation des interventions des OSC cofinancées par l'AFD revêtent une grande importance.

La présente note a pour objectif de présenter les grands principes qui doivent guider les pratiques d'évaluation et de capitalisation des Initiatives OSC. Ces principes ne sont pas figés et peuvent être ajustés, précisés, enrichis pour tenir compte de la diversité des interventions des OSC et de l'évolution des pratiques, notamment afin d'identifier les méthodes et outils d'évaluation les plus adaptés ou soutenir des expériences nouvelles dans ce domaine. Au-delà des modalités définies par l'AFD dans le guide méthodologique et détaillées ci-dessous, le dialogue est permanent avec les OSC sur ce sujet. Ces principes concernent les seuls projets Initiatives OSC, à savoir les opérations conçues et mises en œuvre par les OSC, et soutenues financièrement par l'AFD. Ils s'inscrivent en conformité avec les orientations générales retenues par l'AFD en matière d'évaluation de projets formalisées dans la politique d'évaluation de l'AFD et dans sa stratégie Recherche, innovation et savoirs (voir la politique d'évaluation de l'AFD et sa stratégie Recherche, innovation et savoirs).

L'AFD promeut la culture de l'évaluation, afin de tirer toutes les leçons des succès et des échecs des projets qu'elle finance et d'améliorer la pertinence et l'efficacité des projets à venir. Dans sa stratégie Recherche, Innovation et Savoirs, l'AFD s'est engagée à élargir le champ des évaluations et à ce que 50 % des interventions qu'elle finance soient évaluées. Par ailleurs, pour renforcer la transparence sur son action et faciliter l'échange de bonnes pratiques avec les autres acteurs du développement durable, l'AFD entend systématiser la publication des résultats de ses propres évaluations et encourager la publication des évaluations menées par ses partenaires. Au-delà de cette démarche évaluative, l'AFD favorise les exercices de capitalisation, d'études transversales, d'échanges d'expériences à diffusion large ainsi que tout processus de recherche de méthodes et d'outils d'évaluation adaptés aux interventions des acteurs du développement.

L'évaluation des projets Initiatives OSC participe pleinement à l'évaluation des actions et pratiques de l'aide au développement, bien que ce champ ait ses spécificités. La diversité des acteurs, des stratégies, des objectifs poursuivis et des actions et surtout l'octroi de fonds publics conduisent à promouvoir l'évaluation des projets OSC. L'évaluation des projets des OSC soulève toutefois des enjeux particuliers de mesure des résultats en raison des spécificités de certaines de leurs finalités complexes visant le changement social (renforcement des capacités, recherche d'influence au travers d'actions de plaidoyer, partenariats, etc.), de leur taille, de leur mode opératoire.

Depuis 20 ans, encouragées par les bailleurs de fonds, les OSC ont pleinement intégré la culture de l'évaluation et prévoient presque systématiquement la réalisation d'évaluations dans leurs projets. La diffusion des évaluations réalisées s'est également largement améliorée et devient un réel support pour l'échange, l'apprentissage, l'amélioration des pratiques et la capitalisation partagée. L'AFD poursuit son dialogue avec les OSC sur les enjeux liés à l'évaluation des projets qu'elle cofinance. Plusieurs séminaires d'échanges d'expériences ont été organisés en ce sens avec les OSC. L'AFD continue de considérer qu'il convient d'être pragmatique, innovant et ouvert sur les pratiques de suivi, d'évaluation et de capitalisation. La réflexion et la recherche sur les méthodes et les outils d'évaluation adaptés à la diversité des interventions doivent être soutenues. Les OSC sont elles-mêmes, au-delà de

la nécessaire redevabilité, concernées par ces enjeux et souvent porteuses d'innovations dans ce domaine.

Les évaluations des projets Initiatives OSC sont de deux types : des évaluations individuelles de projet (cf. § 1) et des évaluations transversales (cf. § 2).

### **1. Principes relatifs aux évaluations de projets OSC cofinancés par l'AFD**

Les évaluations de projets Initiatives OSC s'inscrivent dans les bonnes pratiques en matière d'évaluation des projets de développement. Elles s'appuient sur les principes proposés par le comité d'aide au développement de l'OCDE (CAD/OCDE) en matière d'évaluation des projets de développement (impartialité et indépendance, crédibilité, utilité, participation et coordination). Elles sont généralement menées en se référant aux cinq critères définis par le CAD7 (pertinence, efficacité, efficience, impact et durabilité). Ce cadre normatif peut être adapté pour tenir compte des spécificités des projets ou portefeuilles de projets évalués et refléter l'objectif principal visé (redevabilité ou apprentissage). Au-delà des critères du CAD et/ou en s'y référant, **il s'agit d'identifier les questions évaluatives auxquelles l'évaluation va chercher à répondre par rapport aux objectifs que le projet s'est initialement fixés.** Le recours aux approches orientées changement (AOC) ainsi qu'aux cartographies des incidences sont encouragées.

L'évaluation doit être utile à l'OSC pour éclairer des questions relatives au projet, apprécier sa mise en œuvre et ses résultats, et tirer des enseignements. Il ne s'agit donc pas d'utiliser dans chaque évaluation l'ensemble des critères du CAD au risque d'avoir une évaluation qui survole le projet et qui apporte peu d'enseignements.

L'évaluation du premier cycle du projet (1ère phase) ciblera par exemple plus prioritairement les critères de pertinence et de cohérence mais n'ira pas nécessairement regarder les effets/impacts. Au contraire, lors de la phase 3 d'un projet, l'évaluation approfondira la question des effets, des changements, de l'impact, de la durabilité etc. L'évaluation doit être « sur-mesure ».

D'autres critères plus transversaux sont souvent nécessaires à prendre en compte en fonction de la nature des projets : la mesure des changements auxquels a contribué le projet, celle des effets produits en termes de **renforcement de capacités**, de gouvernance, d'empowerment, de **qualité des partenariats**, de contribution/influence des politiques publiques, sont des notions plus complexes qui nécessitent une approche plus élaborée mais qui doivent désormais être davantage intégrées dans les évaluations menées.

L'évaluation des projets des OSC doit également porter sur la prise en considération ou non des thématiques transversales (genre, biodiversité/climat, jeunesse) afin de donner les éléments de redevabilité nécessaires à l'agence sur ces aspects. Pour ce faire, les TDR qui encadrent le travail de l'évaluateur doivent porter à sa connaissance les fiches outils du guide DPA/OSC correspondantes au travers soit d'une mention lui indiquant les références nécessaires (fiches outils 2, 3 et 4), soit d'une insertion de ces fiches en annexe de ces TDR.

L'évaluation individuelle finale de projet doit être pensée dès le début du projet et des moyens humains, techniques et financiers doivent être mobilisés pour ce travail. Le calendrier de l'évaluation

doit être également anticipé. Il convient d'être particulièrement vigilant sur ce point dans le cas des initiatives s'articulant sur plusieurs phases. L'évaluation doit être planifiée dans le calendrier de mise en œuvre/conception de projet afin de pouvoir nourrir l'élaboration de la phase suivante.

Dans ces cas, les enseignements tirés de l'évaluation d'une phase doivent servir à l'élaboration de la phase suivante et devront être intégrés à la NIONG (cf. paragraphe dédié). Le rapport d'évaluation devra accompagner la NIONG.

Par ailleurs, l'évaluation doit être pensée comme un processus participatif (co-élaboration avec le(s) principal(ux) partenaire(s) impliqué(s) dans le projet) ; elle n'est pas un simple contrôle ; elle doit donc mobiliser autant que possible l'ensemble des acteurs du projet : associations locales, bénéficiaires, partenaires institutionnels et financiers.

L'AFD incite au recours à l'expertise externe. Le coût des évaluations externes est éligible dans le plan de financement soumis à DPA/OSC. Les OSC sont invitées à procéder au choix du prestataire à l'issue d'un appel d'offres ouvert ou a minima d'une consultation restreinte. En pratique, sauf cas particulier et selon la taille et le nombre de pays concerné du projet, il est recommandé de prévoir a minima un budget de 25K €. Les termes de référence seront soumis à l'AFD pour avis de non-objection (ANO) avant le lancement de l'évaluation.

#### **a. Modalités et exigences de l'AFD en matière d'évaluation individuelle et de capitalisation**

L'AFD encourage donc les OSC à intégrer un processus d'évaluation volontaire dans les projets d'une certaine dimension, sans pour autant en faire une obligation systématique, sauf dans le cadre de certains instruments spécifiques détaillés ci-après :

- une évaluation externe finale est exigée dans le cadre des conventions-programmes : celle-ci doit être réalisée à la fin de chaque phase et précéder toute nouvelle demande de financement. A la fin de la dernière phase de la convention, une étude d'impact sera exigée,
- une évaluation externe finale est exigée dans le cadre des conventions de partenariat pluriannuelle (CPP): celle-ci doit être réalisée à la fin de chaque phase de 4 ans et précéder toute nouvelle demande de financement. Elle devra privilégier la mesure des effets/impacts,
- une évaluation externe finale est exigée dans le cadre des programmes concertés pluriacteurs (PCPA): celle-ci doit être réalisée à la fin de chaque phase et précéder toute nouvelle demande de financement. Au cours de la dernière phase du PCPA, une étude d'impact sera fortement encouragée,
- une évaluation externe finale est exigée dans le cadre des programmes à multiphases : dès lors qu'une OSC prévoit de mettre en œuvre son projet sur une durée de plusieurs phases, elle devra réaliser une évaluation externe à la fin de chacune des phases avant que ne soit instruite une nouvelle demande de financement,
- pour les programmes terrain d'envergure, mis en œuvre sur la durée (plus de 6 ans), les études d'effets/impact seront fortement encouragées et donneront lieu à un échange approfondi entre DPA/OSC et l'OSC en amont de l'exercice et au plus tard lors de la réunion à mi-parcours,
- pour les projets d'intérêt général, une évaluation externe est exigée à la fin de chaque phase et une évaluation d'impact et/ou d'effets des processus de changement induits est exigée tous les neuf ans (toutes les trois phases). Cette étude d'effets/impact doit être prévue dès le démarrage du projet en année 1,

- le rapport d'évaluation devra être idéalement joint à la NIONG (document-projet) de la phase suivante; à défaut le rapport provisoire sera accepté, à condition que le rapport final soit communiqué au plus tard lors du démarrage de l'instruction du projet,
- les rapports d'évaluation ou leur synthèse sont publiés sur le site de l'OSC. Dans le cadre de la politique de transparence de l'AFD, et sous réserve de l'accord de l'OSC, les rapports d'évaluation et/ou leur synthèse pourront être publiés sur le site de l'AFD (un format de publication pourra être proposé à l'OSC).

### **b. Le suivi-évaluation**

L'AFD encourage la mise en place de dispositifs de suivi-évaluation dès le démarrage du projet, notamment en ce qui concerne les projets complexes et d'envergure ; ceci permet de renforcer l'efficacité de l'évaluation externe finale (sans la remplacer) et contribue au pilotage du projet en continu. Le coût de ce suivi-évaluation est éligible dans le plan de financement soumis à l'AFD ; son articulation avec l'évaluation externe finale devra cependant être précisée.

[...]

#### **Ressources documentaires :**

- Pour consulter les publications et les ressources méthodologiques du F3E : <https://f3e.asso.fr/eclairer/publications/>
- Pour consulter les études accompagnées par le F3E: <https://f3e.asso.fr/recherche-croisee/>
- L'évaluation des microprojets : <https://f3e.asso.fr/comment-suivre-et-evaluer-un-microprojet-de-solidarite-internationale/>
- L'évaluation des projets d'ECSI : <https://f3e.asso.fr/evaluer-les-effets-de-ses-actions-decsi/>
- AFD : <https://www.afd.fr/fr/analyser-suivre-et-evaluer-sa-contribution-au-changement-social-donner-du-sens-lamesure-des-pratiques-de-solidarite-internationale-et-de-cooperation-decentralisee>
- AFD : <https://www.afd.fr/fr/les-evaluations>
  - L'évaluation de projets droits de l'homme: <https://www.afd.fr/fr/comment-contribuer-au-renforcement-des-droitsde-lhomme>
  - Répondre aux crises : l'AFD, la Fondation de France et le financement des ONG en Haïti à la suite du séisme : <https://www.afd.fr/sites/afd/files/imported-files/Evaluation%2520conjointe%2520Ha%25C3%25A9ti%20financement%2520reconstruction%2520post-s%25C3%25A9isme.pdf>

## **Annexe 5 : Déclaration d'intégrité, d'éligibilité et d'engagement environnemental et social**

Intitulé de l'appel d'offres : \_\_\_\_\_ (le "Marché")

A : \_\_\_\_\_ (le "Maître d'Ouvrage")

1. Nous reconnaissons et acceptons que l'Agence Française de Développement (l'"AFD") ne finance les projets du Maître d'Ouvrage qu'à ses propres conditions qui sont déterminées par la Convention de financement qui la lie au Maître d'Ouvrage. En conséquence, il ne peut exister de lien de droit entre l'AFD et notre entreprise, notre groupement et nos sous-traitants. Le Maître d'Ouvrage conserve la responsabilité exclusive de la préparation et de la mise en œuvre du processus de passation de ses marchés et de leur exécution ultérieure.
2. Nous attestons que nous ne sommes pas, et qu'aucun des membres de notre groupement et de nos sous-traitants n'est, dans l'un des cas suivants :
  - 2.1. Être en état ou avoir fait l'objet d'une procédure de faillite, de liquidation, de règlement judiciaire, de sauvegarde, de cessation d'activité ou être dans toute situation analogue résultant d'une procédure de même nature ;
  - 2.2. Avoir fait l'objet d'une condamnation prononcée depuis moins de cinq ans par un jugement ayant force de chose jugée dans le pays de réalisation du Projet pour l'un des actes visés aux articles 6.1 à 6.4 ci-après ou pour tout délit commis dans le cadre de la passation ou de l'exécution d'un marché ;
  - 2.3. Figurer sur les Listes de Sanctions Financières adoptées par les Nations Unies, l'Union européenne et/ou la France, notamment au titre de la lutte contre le financement du terrorisme et contre les atteintes à la paix et à la sécurité internationales ;
  - 2.4. En matière professionnelle, avoir commis au cours des cinq dernières années une faute grave à l'occasion de la passation ou de l'exécution d'un marché ;
  - 2.5. N'avoir pas rempli nos obligations relatives au paiement des cotisations de sécurité sociale ou nos obligations relatives au paiement de nos impôts selon les dispositions légales du pays où nous sommes établis ou celles du pays du Maître d'Ouvrage ;
  - 2.6. Avoir fait l'objet depuis moins de cinq ans d'une condamnation par un jugement ayant force de chose jugée pour l'un des actes visés aux articles 6.1 à 6.4 ci-après ou pour tout délit commis dans le cadre de la passation ou l'exécution d'un marché financé par l'AFD ;
  - 2.7. Être sous le coup d'une décision d'exclusion prononcée par la Banque mondiale, à compter du 30 mai 2012, et figurer à ce titre sur la liste publiée à l'adresse électronique <http://www.worldbank.org/debarr><sup>3</sup> ;
  - 2.8. S'être rendu coupable de fausses déclarations en fournissant les renseignements exigés dans le cadre du processus de passation du Marché.
3. Nous attestons que nous ne sommes pas, et qu'aucun des membres de notre groupement et de nos sous-traitants n'est, dans l'une des situations de conflit d'intérêt suivantes :

---

<sup>3</sup> Dans l'hypothèse d'une telle décision d'exclusion, vous pouvez joindre à cette Déclaration d'Intégrité les informations complémentaires qui permettront d'estimer que cette décision exclusion n'est pas pertinente dans le cadre du marché financé par l'AFD.

- 3.1. Actionnaire contrôlant le Maître d'Ouvrage ou filiale contrôlée par le Maître d'Ouvrage, à moins que le conflit en découlant ait été porté à la connaissance de l'AFD et résolu à sa satisfaction.
- 3.2. Avoir des relations d'affaires ou familiales avec un membre des services du Maître d'Ouvrage impliqué dans le processus de sélection ou le contrôle du marché en résultant, à moins que le conflit en découlant ait été porté à la connaissance de l'AFD et résolu à sa satisfaction ;
- 3.3. Contrôler ou être contrôlé par un autre soumissionnaire, être placé sous le contrôle de la même entreprise qu'un autre soumissionnaire, recevoir d'un autre soumissionnaire ou attribuer à un autre soumissionnaire directement ou indirectement des subventions, avoir le même représentant légal qu'un autre soumissionnaire, entretenir directement ou indirectement des contacts avec un autre soumissionnaire nous permettant d'avoir et de donner accès aux informations contenues dans nos offres respectives, de les influencer, ou d'influencer les décisions du Maître d'Ouvrage ;
- 3.4. Être engagé pour une mission de conseil qui, par sa nature, risque de s'avérer incompatible avec nos missions pour le compte du Maître d'Ouvrage ;
- 3.5. Dans le cas d'une procédure ayant pour objet la passation d'un marché de travaux ou de fournitures :
  - i. Avoir préparé nous-mêmes ou avoir été associés à un consultant qui a préparé des spécifications, plans, calculs et autres documents utilisés dans le cadre du processus de mise en concurrence considéré ;
  - ii. Être nous-mêmes, ou l'une des firmes auxquelles nous sommes affiliées, recrutés, ou devant l'être, par le Maître d'Ouvrage pour effectuer la supervision ou le contrôle des travaux dans le cadre du Marché.
4. Si nous sommes un établissement public ou une entreprise publique, nous attestons que nous jouissons d'une autonomie juridique et financière et que nous sommes gérés selon les règles du droit commercial<sup>4</sup>.
5. Nous nous engageons à communiquer sans délai au Maître d'Ouvrage, qui en informera l'AFD, tout changement de situation au regard des points 2 à 4 qui précèdent.
6. Dans le cadre de la passation et de l'exécution du Marché :
  - 6.1. Nous n'avons pas commis et nous ne commettrons pas de manœuvre déloyale (action ou omission) destinée à tromper délibérément autrui, à lui dissimuler intentionnellement des éléments, à surprendre ou vicier son consentement ou à lui faire contourner des obligations légales ou réglementaires et/ou violer ses règles internes afin d'obtenir un bénéfice illégitime.
  - 6.2. Nous n'avons pas commis et nous ne commettrons pas de manœuvre déloyale (action ou omission) contraire à nos obligations légales ou réglementaires et/ou nos règles internes afin d'obtenir un bénéfice illégitime.
  - 6.3. Nous n'avons pas promis, offert ou accordé et nous ne promettrons, offrirons ou accorderons pas, directement ou indirectement, à :
  - 6.4. Toute personne détenant un mandat législatif, exécutif, administratif ou judiciaire au sein de l'Etat du Maître d'Ouvrage, qu'elle ait été nommée ou élue, à titre permanent ou non, qu'elle soit rémunérée ou non et quel que soit son niveau hiérarchique,
  - 6.5. Toute autre personne qui exerce une fonction publique, y compris pour un organisme public ou une entreprise publique, ou qui fournit un service public, ou

---

<sup>4</sup> Article à supprimer le cas échéant en cas de marché conclu avec une entreprise publique sans mise en concurrence.

- 6.6. Toute autre personne définie comme agent public dans l'Etat du Maître d'Ouvrage, un avantage indu de toute nature, pour lui-même ou pour une autre personne ou entité, afin qu'il accomplisse ou s'abstienne d'accomplir un acte dans l'exercice de ses fonctions officielles.
- 6.7. Nous n'avons pas promis, offert ou accordé et nous ne promettons, offrirons ou accorderons pas, directement ou indirectement, à toute personne qui dirige une entité du secteur privé ou travaille pour une telle entité, en quelque qualité que se soit, un avantage indu de toute nature, pour elle-même ou pour une autre personne ou entité, afin qu'elle accomplisse ou s'abstienne d'accomplir un acte en violation de ses obligations légales, contractuelles ou professionnelles.
- 6.8. Nous n'avons pas commis et nous ne commettons pas d'acte susceptible d'influencer le processus de passation du Marché au détriment du Maître d'Ouvrage et, notamment, aucune Pratique Anticoncurrentielle ayant pour objet ou pour effet d'empêcher, de restreindre ou de fausser le jeu de la concurrence, notamment en tendant à limiter l'accès au Marché ou le libre exercice de la concurrence par d'autres entreprises.
- 6.9. Nous-mêmes, ou l'un des membres de notre groupement, ou l'un des sous-traitants n'allons pas acquérir ou fournir de matériel et n'allons pas intervenir dans des secteurs sous Embargo des Nations Unies, de l'Union européenne ou de la France.
- 6.10. Nous nous engageons à respecter et à faire respecter par l'ensemble de nos sous-traitants les normes environnementales et sociales reconnues par la communauté internationale parmi lesquelles figurent les conventions fondamentales de l'Organisation Internationale du travail (OIT) et les conventions internationales pour la protection de l'environnement, en cohérence avec les lois et règlements applicables au pays de réalisation du Marché. En outre, nous nous engageons également à mettre en œuvre les mesures d'atténuation des risques environnementaux et sociaux telles que définies dans le plan de gestion environnementale et sociale ou, le cas échéant, dans la notice d'impact environnemental et social fournie par le Maître d'Ouvrage.
7. Nous-mêmes, les membres de notre groupement et nos sous-traitants autorisons l'AFD à examiner les documents et pièces comptables relatifs à la passation et à l'exécution du Marché et à les soumettre pour vérification à des auditeurs désignés par l'AFD.

Nom : \_\_\_\_\_ En tant que : \_\_\_\_\_

Signature : \_\_\_\_\_

Dûment habilité à signer l'offre pour et au nom de<sup>5</sup> \_\_\_\_\_

En date du : \_\_\_\_\_ jour de : \_\_\_\_\_

---

<sup>5</sup> En cas de groupement, inscrire le nom du Groupement. La personne signant l'offre au nom du Soumissionnaire joindra à l'Offre le Pouvoir confié par le Soumissionnaire.