

**TERMES DE REFERENCE**

AFD CBJ 1280 02 F

MISSION D’EXPERTISE PERLEE

**Termes de référence pour le recrutement d’une compétence pour évaluations à mi-parcours et finale**



Table des matières

[1. Information générales 4](#_Toc198818889)

[2. Contexte 4](#_Toc198818890)

[2.1. Contexte général 4](#_Toc198818891)

[2.2. Présentation du projet 4](#_Toc198818892)

[2.1.1. Projet 4](#_Toc198818893)

[2.1.2. Le Dispositif de Suivi évaluation 5](#_Toc198818894)

[3. OBJECTIFS ET RESULTATS POURSUIVIS 5](#_Toc198818895)

[3.1. Objectifs spécifiques de l’évaluation intermédiaire 6](#_Toc198818896)

[3.2. Objectifs spécifiques de l’évaluation finale 6](#_Toc198818897)

[4. Critères et questions évaluatives 6](#_Toc198818898)

[4.1. Evaluation intermédiaire 7](#_Toc198818899)

[4.2. Evaluation finale 7](#_Toc198818900)

[5. Description de la mission 8](#_Toc198818901)

[5.1. Déroulement 8](#_Toc198818902)

[5.1.1. Phase de cadrage 9](#_Toc198818903)

[5.1.2. Phase documentaire 9](#_Toc198818904)

[5.1.3. Phase de collecte 10](#_Toc198818905)

[5.1.4. Phase de restitution 10](#_Toc198818906)

[5.2. Livrables attendus 10](#_Toc198818907)

[6. Organisation des travaux 11](#_Toc198818908)

[6.1. Modalités de coordination 11](#_Toc198818909)

[6.2. Organisation des missions terrain 11](#_Toc198818910)

[6.3. Calendrier 11](#_Toc198818911)

[7. Moyens 12](#_Toc198818912)

[7.1. Profil(s) demandé(s) 12](#_Toc198818913)

[7.1.1. Qualifications et expérience 12](#_Toc198818914)

[7.1.2. Compétences métier : 12](#_Toc198818915)

[7.1.3. Compétences administratives : 12](#_Toc198818916)

[7.1.4. Organisation attendue de l’équipe 12](#_Toc198818917)

[7.2. Contenu des offres 12](#_Toc198818918)

[7.3. Modalités d’évaluation des offres 13](#_Toc198818919)

[8. Annexes DES TERMES DE REFERENCE 14](#_Toc198818922)

[Annexe 1 – Plan type du rapport d’évaluation 14](#_Toc198818923)

[Annexe 2 – Théorie du changement 17](#_Toc198818924)

[Annexe 3 – Cadre logique 18](#_Toc198818925)

# Information générales

|  |  |
| --- | --- |
| Intitulé de la mission | Evaluation intermédiaire et finale |
| Bénéficiaire(s) | Direction Générale des Impôts  |
| Pays | Bénin |
| Budget estimé  | 23 000€, hors frais de déplacements et missions, pris en charge en supplément |

# Contexte

## Contexte général

Expertise France recrute un.e expert.e en suivi-évaluation pour une mission en deux phases : évaluation intermédiaire et finale, dans le cadre du projet PAMSI au BENIN, financé par le Ministère des Finances du Bénin sur une subvention de l’AFD.

La personne retenue, en étroite collaboration avec le chef de projet, ainsi que la chargée de mission basée à Cotonou, assurera la tenue des évaluations intermédiaires et finales du projet vis-à-vis de la Direction Générale des Impôts (DGI) du Bénin, Maitrise d’Ouvrage (MoA) et bénéficiaire principal du projet, et de l’AFD.

## Présentation du projet

### 2.1.1. Projet

Le Projet d’Appui à la Modernisation des Systèmes d’Information (PAMSI) est un programme financé par l’Agence Française de Développement (AFD), d’une durée de 36 mois pour un montant total de 4 millions d'euros, dont la Direction Générale des Impôt du Bénin est le principal bénéficiaire. Le projet a débuté le 09/08/2023. Le montant du financement de 4 millions d'euros est réparti équitablement entre achat d'équipement et assistance technique.

Le projet est placé sous la maîtrise d’ouvrage du Ministère des Finances, avec une délégation à la Direction Générale des Impôts (DGI). Dans le cadre de cette convention de financement, un contrat d’assistance technique d’un montant de 2 millions d’euros a été signé avec Expertise France. Le pilotage du projet est assuré par un Coordonnateur au sein de la DGI, appuyé par une Unité de Gestion de Projet (UGP) composée d’un Spécialiste en passation de marchés et d’un Spécialiste administratif et financier. L’assistance technique est mise en œuvre par une équipe dédiée, comprenant un Chef de projet, une Chargée de mission, ainsi que des experts perlés et des experts court terme. Le manuel de procédure précise les tâches et les responsabilités de chaque partie prenante et sera mis à la disposition des évaluateurs.

Le projet PAMSI vise à moderniser les systèmes d’information de la Direction Générale des Impôts (DGI) en vue d’accroître les performances de l’administration fiscale et améliorer la mobilisation des ressources intérieures. Il vise l’atteinte des objectifs spécifiques suivants :

* Amélioration des échanges et de l’analyse des données dans le SI (Composante 1) ;
* Renforcement de la dématérialisation des procédures et services (Composante 2) ;
* Amélioration des performances, de la fiabilité et de la sécurité du système d’information (Composante 3).

Plus largement, le projet entend contribuer à :

* Favoriser l’accès à des données fiables, compréhensibles et comparables ;
* Promouvoir le recours aux nouvelles technologies afin d’accroître le recouvrement de l’impôt et de lutter contre la fraude : opérationnaliser une plateforme de Business Intelligence et permettre des analyses approfondies (prévision, typologie des contribuables, détection des anomalies, fraudes…) ;
* Poursuivre la dématérialisation de la chaîne des recettes ;
* Améliorer la sécurisation des données ;
* Promouvoir la transparence et lutter contre l’évasion fiscale, les pratiques abusives et les flux financiers illicites.

La théorie du changement et le cadre logique sont joints en annexe 2.

### 2.1.2. Le Dispositif de Suivi évaluation

Un dispositif de Suivi évaluation a été mis en place au début du projet. Il sera remis à l’évaluateur.trice qui sera retenu.

Le dispositif en place comprend :

* Dispositif de Suivi Evaluation ;
* Théorie du changement ;
* Cadre Logique ;
* Fiches indicateurs (définition, métrique, source, fréquence d’évaluation, valeur initiale, valeur intermédiaire, valeur cible etc) ;
* Application en ligne de gestion des connaissances permettant le suivi des indicateurs et la production d’informations relatives à la mise en œuvre du projet (suivi des participants, suivi des activités, etc).

# OBJECTIFS ET RESULTATS POURSUIVIS

Les évaluations ont pour principal objectif de fournir à la DGI du Bénin, à l’agence de mise en œuvre de l’Assistance Technique, Expertise France (équipes terrain et siège), ainsi qu’à l’AFD une analyse globale et indépendante de la performance du projet.

Les évaluations produites dans le cadre de la mission viseront à répondre aux besoins de chaque acteur impliqué, comme suit :

* AFD : les évaluations permettront de vérifier que les fonds alloués ont effectivement contribué à l’atteinte des objectifs fixés, dans une logique de redevabilité et d’efficacité ;
* DGI : les évaluations serviront de base pour rendre compte, auprès des administrés, des progrès réalisés en faveur des bénéficiaires indirects ;
* Expertise France : les évaluations constitueront un outil de pilotage complémentaire, permettant d’identifier d’éventuelles difficultés et de s’assurer que le projet reste conforme à ses objectifs, dans une démarche d’amélioration continue.

L’évaluateur devra fournir les éléments de preuves expliquant les analyses, les liens de cause à effet et tenter d’identifier les facteurs générant ou entravant le progrès. Les évaluations devront encourager la responsabilisation, la prise de décisions, l’apprentissage et permettre une forme de capitalisation, c’est-à-dire d’accumuler une somme de connaissances réutilisables dans le futur et permettre la montée en compétence de tous les acteurs impliqués : bailleur, opérateur de mise en œuvre, bénéficiaire.

Les objectifs spécifiques des évaluations à mi-parcours et finaux sont donnés ci-dessous.

## Objectifs spécifiques de l’évaluation intermédiaire

L’évaluation à mi-parcours fournira des éléments utiles à la validation ou à l’ajustement de l’approche mise en œuvre. Elle servira également de base pour rendre compte, auprès des administrés, des progrès réalisés en faveur des bénéficiaires indirects.

Spécifiquement, l’évaluation à mi-parcours visera à formuler des recommandations opérationnelles concrètes, directement exploitables durant la période restante du projet. Elle permettra d’identifier les éventuels freins à l’exécution, de proposer des ajustements dans la mise en œuvre et d’optimiser l’atteinte des résultats attendus.

## Objectifs spécifiques de l’évaluation finale

L’évaluation finale a pour principal objectif de fournir une analyse globale et indépendante de la performance qu’a eu le projet en prêtant une attention particulière à ses résultats intermédiaires et finaux, en comparaison avec les objectifs fixés ainsi qu’aux effets et changements produits par le projet, en comparaison avec la théorie du changement. Elle servira également de base pour rendre compte, auprès des administrés, des progrès réalisés en faveur des bénéficiaires indirects.

Dans une perspective d’apprentissage, l’évaluation finale formulera des recommandations à caractère stratégique. Celles-ci porteront notamment sur la pertinence des objectifs, la structuration et les modalités de mise en œuvre du projet. L’analyse se positionnera au-delà du cadre strict du projet afin d’alimenter la réflexion sur d’éventuelles suites ou réplicabilités, et sur les orientations futures à privilégier pour des interventions similaires.

# Critères et questions évaluatives

L’évaluation utilisera les critères définis par le Comité d’Assistance au Développement (CAD) de l’Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE) : cohérence, pertinence, efficacité, efficience, impact, viabilité.

Les questions d’évaluation sont détaillées ci-dessous. Elles seront revues par l’évaluateur au moment de la phase de démarrage de l’évaluation, afin de proposer une version finale dans le rapport de démarrage validé par la DGI, l’équipe projet et l’AFD.

Le consultant devra impérativement fournir un jugement de valeur sur chacune des questions d’évaluation soulevées par l’examen des critères. Dans le cadre de cette analyse, le consultant s’assurera que les jugements formulés pour chacun des critères d’évaluation permettent de couvrir l’ensemble des étapes marquantes du cycle du projet.

## Evaluation intermédiaire

L’évaluation portera sur les éléments suivants :

* Période : 09/08/2023 – 31/05/2025 ;
* Composantes : toutes les composantes.

Questions évaluatives spécifiques :

Q1 : quels sont les premiers effets, directs et/ou indirects, des actions du PAMSI en matière d’amélioration de la mobilisation des ressources intérieures ?

Q2 : la mobilisation de l’expertise s’est-elle déroulée de manière synchronisée avec les acquisitions d’équipements et de logiciels ? Quels sont les effets de cette synchronisation / désynchronisation ?

Q3 : qu’est-ce qui explique les principaux délais en matière de passation des marchés ? Comment y remédier?

Q4 : la gestion du projet telle qu’elle est mise en place (ressources humaines, partage des rôles et responsabilités, organigramme, interactions, arbitrages financiers en lien avec les choix stratégiques) a-t-elle permis une utilisation optimale des ressources pour atteindre les résultats visés ?

Q5 : quel est le niveau de progression dans la réalisation de l'urbanisation et de l'architecture d'échanges de données ? Quel est le niveau de progression dans la mise en œuvre de l'architecture haute disponibilité ? Quel est le niveau de progression dans la mise en œuvre de la plateforme BI et le pourcentage d'indicateurs déjà implémentés ?

Q6 : quels sont les premiers effets sur l'amélioration des capacités de gouvernance du SI par la DI ?

Q7 : quels sont les premiers effets sur la compréhension des défis de sécurité par les agents de la DGI

Q8: le temps consacré à la formation (faite ou programmée) était-il suffisant ?

Q9 : quel est le niveau d’atteinte des objectifs de réalisation ?

## Evaluation finale

L’évaluation portera sur les éléments suivants :

* Période : 09/08/2023 – 30/06/2026 ;
* Composantes : toutes les composantes.

L’évaluation finale prendra en compte l’évaluation de tous les indicateurs décrit dans le dossier de suivi-évaluation du projet. Vous trouverez ci-dessous des exemples de questions évaluatives. Les Termes de Référence de l’évaluation finale seront élaborés en amont de l’exercice, en tenant compte des évolutions du projet, et préciseront les questions évaluatives retenues :

Q1 : quels sont les effets, directs et/ou indirects, des actions du PAMSI en matière d’amélioration de la mobilisation des ressources intérieures ?

Q2 : quel est le niveau d’atteinte des indicateurs de réalisation ? Quel est le niveau d’atteinte des indicateurs de résultat?

Q3 : la mobilisation de l’expertise s’est-elle déroulée de manière synchronisée avec les acquisitions d’équipements et de logiciels ? Quels sont les effets de cette synchronisation / désynchronisation ?

Q4 : les objectifs, l’approche, le montage et les modalités retenus pour le Projet étaient-ils adaptés aux capacités initiales et à l’évolution prévisible des acteurs nationaux ?

Q5 : les objectifs du Projet étaient-ils pertinents au regard des besoins exprimés par les administrations bénéficiaires et des problèmes diagnostiqués ?

Q6 : quels sont les signaux, forts ou faibles, d’une évolution des pratiques et des comportements des acteurs au sein des institutions bénéficiaires ?

Q7 : est-ce que les connaissances acquises lors des formations permettent une gestion du SI de manière plus autonome ? Est-ce que les connaissances acquises lors des formations permettent de continuer le développement de la plateforme BI de manière autonome ?

Q8 : dans quelle mesure les partenaires nationaux, en particulier la Direction Générale des Impôts, se sont-ils appropriés les dispositifs, outils et méthodes introduits par le projet pour en garantir la pérennité après son achèvement ?

Q9 : comment les actions du PAMSI (équipements, assistance technique, études) se sont-elles articulées avec les autres réformes en cours dans le secteur fiscal et numérique au Bénin ?

# Description de la mission

## Déroulement

Il est demandé au consultant d’associer étroitement Expertise France à la construction de son raisonnement, par des liens réguliers tout au long de la mission, de la note de cadrage jusqu’à la réunion de présentation du rapport provisoire. En particulier, un partage des constats et des premiers éléments d’analyse doit se faire dès la fin de la mission, avant la rédaction du rapport provisoire.

### 5.1.1. Phase de cadrage

Au cours de cette phase préparatoire, le consultant doit :

* Rassembler et consulter toutes les informations et tous les documents relatifs au projet à évaluer (instruction, exécution, suivi) et à la compréhension de son contexte. Les documents à consulter seront disponibles auprès des structures suivantes : UGP, Expertise France ;
* Identifier toutes les parties prenantes du projet ;
* Reconstruire la logique d’intervention du projet en étudiant le cadre logique du projet afin de : (i) de clarifier les objectifs de l’intervention et de les traduire en une hiérarchie de changements attendus et (ii) d’aider à juger la cohérence interne de l’intervention et (iii) à identifier les hypothèses de départ (ou postulats, souvent implicites) qui ont guidé à priori le montage du projet, et d’en évaluer à posteriori le bien-fondé ;
* Approfondir le cadre de l’évaluation sur la base des termes de référence, des documents collectés et de la logique d’intervention reconstruite. Plus particulièrement, il s’agira : (i) de préciser les principales questions qui serviront à focaliser le travail d’évaluation sur un nombre restreint de points clés ; (ii) d’établir les étapes du raisonnement qui permettront de répondre aux questions (critères de jugement) ; (iii) de préciser les indicateurs à utiliser pour répondre aux questions et les sources d’informations correspondantes (documentation, entretiens, focus group, enquêtes, …).

A partir de ce travail méthodologique le consultant proposera un document synthétique de cadrage de l’évaluation (qui ne devra pas faire plus de 10 pages) après le démarrage de ses travaux. Ce cadrage fera l’objet d’une réunion de cadrage entre le chef de projet, la chargée de mission, la DGI, l’AFD et le consultant et permettra de discuter avec le consultant de la manière dont il entend structurer la démarche évaluative et d’en vérifier la faisabilité.

Cette phase préparatoire est clé et permettra de valider la méthodologie proposée par les consultants.

### 5.1.2. Phase documentaire

Dans un premier temps, et ce pour chaque évaluation, le consultant établira un récit précis et analytique du projet, dans une note d’analyse descriptive du projet qui devra être partagée avec Expertise France impérativement avant le démarrage de la mission. Cette note devra notamment comprendre :

- une brève présentation du contexte et de son évolution ;

- une description du projet (objectifs, contenu, intervenants, mode opératoire, etc.) ;

- un résumé analytique du déroulement du projet depuis son identification jusqu’à la date de l’évaluation mettant ainsi en évidence les principaux évènements qui l’ont marqué, présentant l’affectation et le volume des financements mobilisés, rappelant les principales difficultés rencontrées et mentionnant le cas échéant les réorientations survenues.

Cette présentation dans le rapport final ne devra pas dépasser 5 pages. Les compléments pourront figurer en annexe.

### 5.1.3. Phase de collecte

Pour chaque évaluation, une collecte de données primaires sera prévue à l’occasion d’une mission terrain du consultant proposé sur le lieu d’intervention d’une durée de 5 jours. Elle pourra inclure :

* L’utilisation de méthodes de collecte qualitatives et quantitatives proposées par l’évaluateur avec toutes les parties prenantes du projet, selon un échantillon proposé par l’évaluateur.
* Des enquêtes
* Des focus groupes
* Des entretiens
* Une revue documentaire
* Un atelier rassemblant les parties prenantes du projet
* Une réunion de restitution à chaud par l’évaluateur des résultats préliminaires suite à la phase de collecte.

### 5.1.4. Phase de restitution

Pour chaque évaluation, un atelier de restitution sera prévu avec la DGI, Expertise France et l’AFD.

Après avoir, de manière progressive, exposé ses observations, puis formulé ses constats et porté des jugements sur le projet à l’aune de chaque critère d’évaluation et questions évaluatives, le consultant devra livrer ses conclusions générales de façon à porter une appréciation d’ensemble sur l’intervention évaluée. Ces conclusions doivent être hiérarchisées par ordre d’importance et classées par ordre de fiabilité.

Le consultant identifiera des leçons et/ou des recommandations stratégiques et/ou opérationnelles. Ces dernières doivent être liées aux conclusions, regroupées et classées par ordre de priorité.

## Livrables attendus

Les livrables devront être soumis par email sous format Word aux destinataires qui seront indiqués à l’équipe d’évaluation lors de la phase de démarrage. Ils devront être rédigés en français.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Livrables | # pages max. | Date de livraison |
| 1. Note de cadrage
 | 10 | T0 + 15 jours |
| 1. Note documentaire
 | 5 | T0 + 15 jours |
| 1. Rapport d’évaluation intermédiaire
 | 30 | T0 + 2 mois |
| 1. Présentation PPT de l’évaluation intermédiaire
 | 20 | T0 + 2 mois |
| 1. Rapport d’évaluation finale (provisoire puis définitif) incluant une synthèse d’env. 4 pages
 | 40 | Juin 2026 |
| 1. Présentation PPT de l’évaluation finale
 | 20 | Juin 2026 |

Un rapport final provisoire qui ne devra pas dépasser 40 pages hors annexes (cf. plan proposé en annexe 1) sera produit à l’issue des travaux du consultant ainsi qu’un support de présentation sous format Power Point. Expertise France formulera ses remarques et observations au consultant dans les trois semaines suivant la réception du rapport provisoire.

Le rapport définitif, intégrant ces observations, devra être disponible dans les 15 jours suivant la réception des commentaires. Si ces observations expriment des différences d’appréciation non partagées par les consultants, celles-ci peuvent être annexées au rapport définitif et commentées par les consultants.

# Organisation des travaux

## Modalités de coordination

Il est demandé au consultant d’associer étroitement Expertise France à la construction de son raisonnement, par des liens réguliers tout au long de la mission, de la note de cadrage jusqu’à la réunion de présentation du rapport provisoire. En particulier, un partage des constats et des premiers éléments d’analyse doit se faire dès la fin de la mission, avant la rédaction du rapport provisoire.

## Organisation des missions terrain

Les dates des missions terrain seront convenues conjointement entre Expertise France, la DGI, et l’expert SE. Elles seront organisées par l’équipe projet. L’expert proposera un emploi du temps. Les entretiens/ateliers et les séances de restitutions seront ensuite sollicités par l’équipe projet.

Si l’expert est international, l’ensemble des frais relatifs aux missions seront couverts par le projet. L’expert sera en charge de la réservation de son hôtel, de l’obtention de son visa, ainsi que des déplacements à Cotonou. L’équipe projet réservera le vol aller-retour. Les frais (hébergement, frais de bouche, transport sur place, téléphonie) seront couverts par des per diem au taux DGFiP (145€). Le visa est remboursé au réel. Les billets d’avion sont directement pris en charge par Expertise France.

## Calendrier

La durée totale de la mission est estimée entre trente et quarante homme/jours, tel que détaillée ci-dessous à titre indicatif :

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Activités | Lieu | Période |
| 1. Evaluation intermédiaire
 | Distanciel et Cotonou | Juin-Septembre 2025 |
| 1. Evaluation finale
 | Distanciel et Cotonou | Mai-Juin 2026 |

L’équipe d’évaluation sélectionnée devra proposer dans son offre un plan de travail détaillé incluant les jours travaillés par activité et par membre de l’équipe d’évaluation, ainsi que les dates et lieux indicatifs. Ce plan de travail sera discuté et validé lors de la réunion de démarrage.

# Moyens

## Profil(s) demandé(s)

### 7.1.1. Qualifications et expérience

* Titulaire d’un diplôme universitaire (3eme cycle) dans un domaine pertinent à la mission : en finances publiques, en systèmes d’information, en coopération internationale, ou en évaluation.
* Au moins 3 ans d'expérience dans le suivi, la gestion de l'information, la collecte de données et/ou l'évaluation pour des projets/donateurs/organisations internationaux, projets de développement, de préférence dans les domaines des finances publiques et de la gouvernance.
* Expérience en matière de gouvernance des SI, infrastructures SI, urbanisation des SI, avec une vision stratégique pour les administrations.

### 7.1.2. Compétences métier :

* Bonne connaissance des dispositifs de suivi et d’évaluation des programmes et projets de développement ;
* Expériences confirmées en évaluation externe dans le cadre de financement internationaux ;
* Excellentes connaissance sur les démarches d’évaluations, cadres logiques et théories de changement.

### 7.1.3. Compétences administratives :

* Excellent maîtrise des outils bureautiques (MS Office : Word, Excel, PowerPoint et de leur équivalents LibreOffice) et de l’Internet ;
* Excellentes qualités de communication et d’organisation.

### 7.1.4. Organisation attendue de l’équipe

L’évaluateur.trice pourra être un.e évaluateur.trice indépendant.e ou une agence d’évaluateurs. S’il s’agit d’une équipe d’évaluateurs, celle-ci devra proposer dans son offre une répartition des rôles et responsabilités tout au long du processus d’évaluation. Cette répartition sera discutée et validée lors de la réunion de démarrage.

## Contenu des offres

Les offres devront inclure :

* Une offre technique : compréhension et commentaires sur les éléments des termes de référence, méthodologie, composition de l’équipe d’évaluation, les CV et expériences similaires, ainsi que les éléments mentionnés dans ces termes de référence (plan de travail) ;
* Une offre financière : budget global de l’évaluation comprenant les éléments budgétaires suivants : coût journalier de chaque intervenant ; décomposition des temps d’intervention par intervenant et par étape de travail.

Les offres comprendront 15 pages au maximum.

## Modalités d’évaluation des offres

Expertise France sélectionnera l’offre qui présente la meilleure notation sur la base de la grille suivante :

|  |  |
| --- | --- |
| **Critères**  | **Score maximum**  |
| Score offre technique dont:  | **60** |
| * 1. Score méthodologie
 | 30  |
| * Compréhension des TdR et des buts des services à fournir : capacité du soumissionnaire à reformuler les objectifs et les enjeux du projet.
 | 5 |
| * Approche méthodologique globale, approche du contrôle qualité, pertinence des outils proposés et estimation des difficultés et des enjeux rencontrés
 | 15 |
| * Organisation des tâches et du temps : clarté du planning, articulation entre les activités et gestion des ressources.
 | 10  |
| * 1. Score équipe d’évaluation
 | 30 |
| Score offre financière  | **40**  |
| **Score total**  | **100**  |

# Annexes DES TERMES DE REFERENCE

## Annexe 1 – Plan type du rapport d’évaluation

Le rapport d’évaluation ne devra pas excéder **40 pages** hors annexes (dans une police de caractère 12). Les informations détaillées sur le contexte, le projet ou les aspects généraux de la méthodologie et de l'analyse doivent être répertoriées en annexe.

La page de couverture du rapport comprendra le préambule suivant :

« L’objet de l’évaluation du projet est de formuler une opinion motivée sur la pertinence, la cohérence, l’efficience, l’efficacité, l’impact et la viabilité du projet financé au regard du contexte, de la politique et des procédures d’intervention d’Expertise France. L’évaluateur a examiné les réalisations du projet en fonction des objectifs qui étaient fixés. Il a, par ailleurs, procédé à l’examen du processus d’exécution et de fonctionnement du projet dans ses différentes phases de mise en œuvre et de suivi.

Cette évaluation est financée par l’AFD dans le cadre projet PAMSI. Les observations, appréciations et recommandations exprimées dans ce rapport le sont sous la seule responsabilité de leurs auteurs.

Le rapport peut s’articuler autour du plan indicatif suivant :

**1. Table des matières et liste des acronymes**

**2. Résumé**

Le résumé comprend 2 pages au maximum.

En première page : il rappelle les données clefs (produit financier et montant, date de signature de la convention, date d’achèvement, durée du projet) et décrit le projet : contexte, intervenants et mode opératoire, objectifs, contenu et réalisations attendues. Le consultant indiquera également en 3 à 4 lignes les principaux points de réussites ou d’échecs à retenir (ces lignes seront utilisées pour une présentation interne à Expertise France de l’évaluation).

En seconde page : le consultant présentera les principales conclusions sur la performance du projet, à l’aune des questions évaluatives ou, dans la mesure du possible, selon les critères d’évaluation du CAD d’après le reclassement des questions évaluatives. Le consultant présentera à droite de la deuxième page les conclusions générales et les enseignements tirés de l’évaluation.

**3. Méthodologie de l’évaluation (3 à 4 pages)**

Cette partie rappelle de manière résumée (renvoyer les détails en annexe si nécessaire) la méthodologie adoptée, les modalités générales de déroulement de la mission d’évaluation et les difficultés éventuelles rencontrées.

Le consultant devra avoir le souci de présenter clairement les méthodes d’investigation et d’analyse utilisées, les procédures suivies pour collecter l’information, s’assurer de sa qualité et de sa validité.

**4. Récit détaillé du projet (5 à 10 pages)**

Si le récit s’avère trop long (c’est-à-dire s’il est supérieur à 5-10 pages), alors on le mettra en annexe, et seule une synthèse de ce récit figurera dans le corps du rapport. Cette synthèse insistera sur les faits et facteurs qui nourrissent l’analyse évaluative

Cette partie doit comprendre :

* une présentation générale du contexte et de son évolution au cours de la période de mise en œuvre ;
* une description du projet (objectifs, contenu, montant, produit financier, intervenants, mode opératoire), classement environnemental et social ;
* un résumé du déroulement du projet depuis son démarrage (renvoyer éventuellement en annexes les détails sur les chiffres et les données collectées) mettant en évidence les principaux évènements qui l’ont marqué, présentant l’affectation et le volume des financements mobilisés, rappelant les principales difficultés rencontrées et mentionnant, le cas échéant, les réorientations survenues. Dans ce cadre, le consultant veillera à distinguer la phase d’instruction du projet, sa phase d’exécution (de la signature du contrat bailleur jusqu’à l’achèvement du projet), et enfin les faits marquants intervenus entre la date d’achèvement du projet et la date de l’évaluation.

**5. Performance du projet (entre 12 et 17 pages)**

Il est recommandé d’organiser l’analyse évaluative par questions évaluatives.

Le consultant doit expliciter clairement le cheminement progressif des étapes entre les observations (données brutes), les constats (indicateurs élaborés, ratios) et les jugements portés.

**6. Conclusions (4 pages)**

L’évaluation doit aboutir à un jugement argumenté et à des conclusions sur les performances du projet mis en œuvre par Expertise France. Ce chapitre doit synthétiser l’appréciation globale du consultant sur les performances du projet à l’aune de l’analyse évaluative. Les forces et faiblesses du projet doivent être clairement explicitées. Cette synthèse ne suit pas l’ordre des questions ni celui des critères d’évaluation.

Le consultant s'efforcera de formuler des conclusions en nombre limité de manière à garantir leur qualité. Il clarifiera ou supprimera tout jugement de valeur qui ne serait pas suffisamment étayé par des faits. Il s'efforcera également d'utiliser les critères d'évaluation de manière équilibrée. Les conclusions et enseignements éventuels sont listés, classés et priorisés en quelques pages. Les limites méthodologiques seront mentionnées, tout comme les opinions divergentes, s'il y en a.

**7. Leçons et/ou recommandations (2 pages)**

Le consultant présente dans cette partie les leçons qu’il peut tirer et propose des recommandations à l’issue de son analyse. Il s’efforcera de maintenir une distinction claire entre les conclusions qui n’entraînent pas d’action particulière et les leçons/recommandations. Ces dernières doivent toutefois découler des conclusions. Les leçons/recommandations doivent être regroupées et classées par ordre de priorité.

**Annexes du rapport**

Les annexes doivent comporter :

* les termes de référence ;
* la liste des personnes rencontrées ;
* le calendrier de la mission ;
* le compte rendu des entretiens de terrain ;
* la liste des documents consultés ;
* la liste des activités spécifiquement examinées et la carte de situation des interventions ;
* les détails éventuels de la méthode d'évaluation retenue ;
* le cadre logique de l’intervention reconstruit ex post ;
* les tableaux sur les financements mobilisés, les résultats ou les impacts.

## Annexe 2 – Théorie du changement



##  Annexe 3 – Cadre logique

