



Evaluation intermédiaire du projet MEET Africa 2

Nom du projet	MEETAfrica 2 Mobilisation européenne pour l'entrepreneuriat en Afrique - Phase 2
Numéro de contrat	T05-EUTF-T05-EUTF-NOA-REG-10
Bailleur de fonds et pays	Union Européenne (FFU Afrique du Nord) : 5 millions EUR <ul style="list-style-type: none">• Maroc, Tunisie Agence Française de Développement : 3,5 millions EUR <ul style="list-style-type: none">• Cameroun, Côte d'Ivoire, Mali, Sénégal Coût total estimé : 8,5 millions EUR
Secteur	Entreprenariat, diaspora, migrations
Bénéficiaires	Acteurs publics et privés de l'appui à l'entrepreneuriat Entrepreneurs de la diaspora
Durée et dates	36 mois du 15 octobre 2020 – 14 octobre 2023
Langue du projet	Français, anglais
Type d'évaluation	Intermédiaire, externe, à distance
Dates de l'évaluation	Période de l'action à évaluer : 15 octobre 2020 à ce jour Dates indicatives de la consultance : mai – septembre 2022
Budget maximal de l'évaluation	30 000 EUR maximum

1. Contexte de l'évaluation

1.1. L'entrepreneuriat de la diaspora

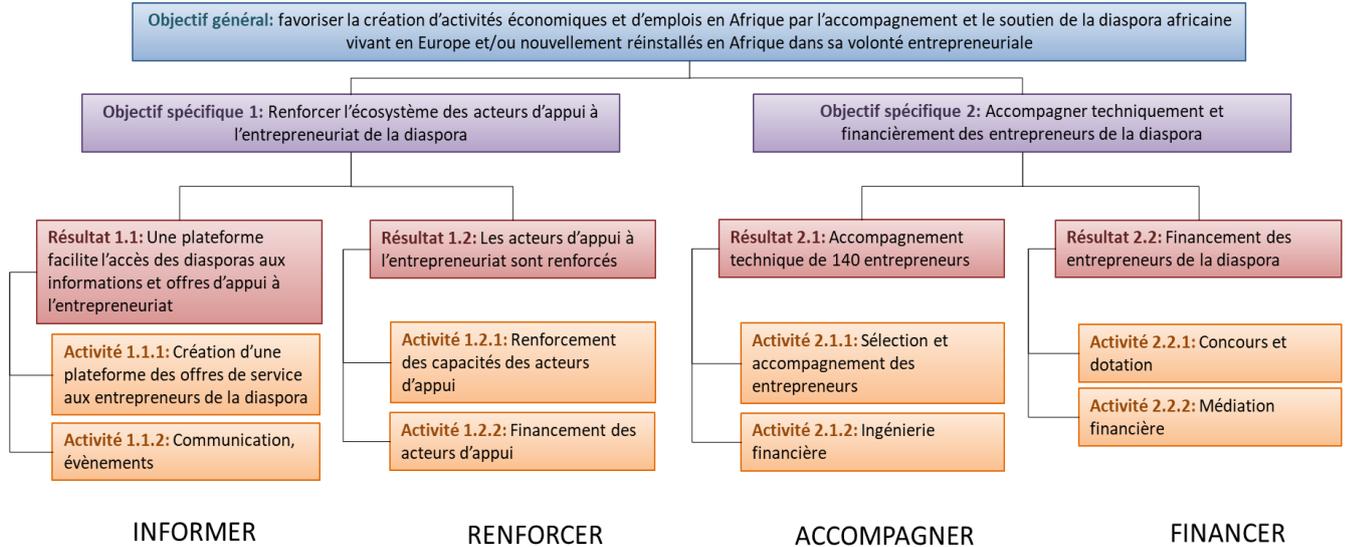
Les bonnes performances économiques affichées depuis plus de 10 ans par les pays du Maghreb et d'Afrique subsaharienne ne sauraient se convertir en développement durable sans l'émergence d'entreprises pérennes et créatrices d'emplois. Ceci suppose tant la multiplication des initiatives entrepreneuriales que la structuration de l'écosystème d'appui aux entreprises en création ou en développement. En parallèle, la diaspora africaine regroupe des profils divers capables de mobiliser des moyens financiers, des compétences ou encore de proposer des idées à forte valeur ajoutée pour leur pays d'origine. La diaspora se trouve cependant souvent ralentie par le manque d'information et d'accompagnement approprié pour concrétiser ses projets.

1.2. Le projet MEET Africa 2

MEETAfrica 2 vise à favoriser la création d'activités économiques et d'emplois en Afrique par le renforcement de la mobilisation des talents et des ressources financières de la diaspora africaine vivant en Europe et/ou nouvellement réinstallés en Afrique dans sa volonté entrepreneuriale.



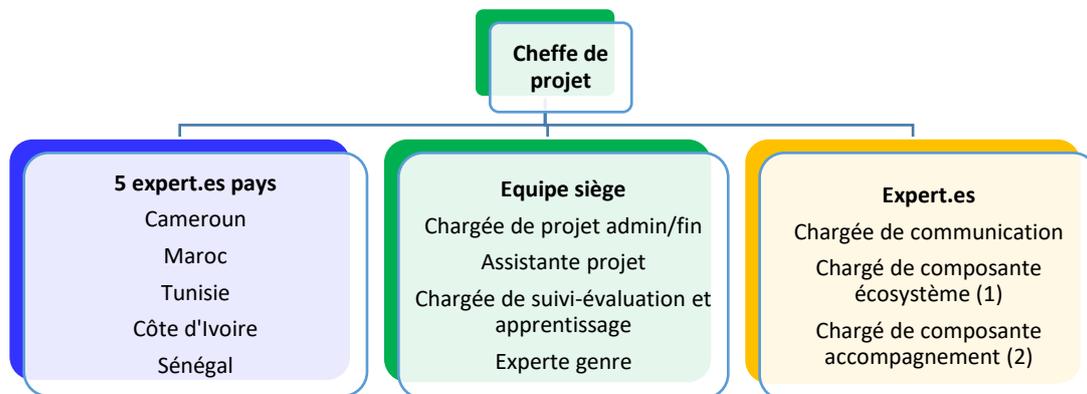
VOUS DONNER LES MOYENS D'ENTREPRENDRE EN AFRIQUE



Il répond aux objectifs globaux suivants :

Objectifs de développement	<p>ODD8 : Promouvoir une croissance économique soutenue, partagée et durable, le plein emploi productif et un travail décent pour tous</p> <p>ODD9 : Bâtir une infrastructure résiliente, promouvoir une industrialisation durable qui profite à tous et encourager l'innovation</p> <p>ODD10 : Réduire les inégalités dans les pays et d'un pays à l'autre</p> <p>ODD17 : Partenariats pour la réalisation des Objectifs</p>
Priorité d'intervention du Plan d'Action de La Valette	<p>Domaine 1 : Avantages des migrations en termes de développement et lutte contre les causes profondes de la migration irrégulière et du phénomène des personnes déplacées</p>
Objectif Stratégique du Fonds fiduciaire	<p>Objectif 3 : Œuvrer pour une migration sûre, sans risque, légale et organisée au départ, à destination et au sein de la région et pour une gestion de cette migration fondée sur les droits</p>

L'équipe projet est basée dans les pays d'intervention en France, au Cameroun, au Maroc, en Tunisie, en Côte d'Ivoire et au Sénégal, selon l'organigramme suivant :



A ce jour, le projet s'est concentré sur la mise en œuvre des résultats suivants :



VOUS DONNER LES MOYENS D'ENTREPRENDRE EN AFRIQUE

- La plateforme d'information sur l'entrepreneuriat de la diaspora Le Hub a été développée et lancée par le prestataire ANIMA Network (Résultat 1.1).
- Des partenaires institutionnels ont été identifiés dans chaque pays et ont participé au processus de sélection des lauréats de la première cohorte (Résultat 1.2).
- Il a accompagné une première cohorte de 76 entrepreneurs de la diaspora à la création et au développement de leur entreprise en France et dans leur pays d'implantation, à travers l'appui de 6 incubateurs en France (Résultat 2.1).

2. Objectif de l'évaluation

2.1. Justification de l'évaluation

Au regard de l'enjeu et de la complexité du projet (durée de trois ans, budget conséquent, intervention multi-pays, multi-acteurs, et multi-bailleurs, avec une approche holistique) et selon les préconisations du plan de suivi-évaluation adopté pour le projet, l'équipe projet souhaite mener une évaluation intermédiaire externe à mi-parcours. Cette évaluation est planifiée alors que le projet mène une réflexion approfondie sur la stratégie de mise en œuvre de l'intervention.

Cette évaluation est un jalon du projet pour assurer sa redevabilité envers les bailleurs de fonds (Fonds Fiduciaire d'Urgence de l'Union Européenne et Agence Française de Développement), l'agence de mise en œuvre (Expertise France), et les bénéficiaires du projet.

2.2. Utilisation de l'évaluation

L'évaluation sera axée sur son utilisation¹. Cette démarche se fonde sur le principe qu'une évaluation doit être jugée en fonction de son utilité. Elle sera donc planifiée et mise en œuvre de manière à augmenter la probabilité que ses résultats soient utilisés, en assurant la participation et l'appropriation des parties prenantes. L'évaluateur devra s'assurer qu'elle applique les principes de cette démarche tout au long du processus d'évaluation. Notamment, les recommandations de l'évaluation devront être **concrètes et opérationnelles**. Les résultats devront être présentés de manière claire et concise afin d'avoir un impact sur la prise de décision. L'évaluation sera utilisée principalement pour adapter le projet au contexte changeant, identifier les succès et le potentiel pour multiplier les résultats, identifier les raisons des retards et élaborer des recommandations pour la gestion adaptative, etc.

2.3. Utilisateurs cibles de l'évaluation

Les utilisateurs primaires de l'évaluation sont les partenaires des écosystèmes nationaux de l'entrepreneuriat (institutionnels étatiques et privés), l'agence Expertise France (équipes terrain et siège), les bailleurs de fonds (Fonds Fiduciaire de l'Union Européenne et Agence Française de Développement). Les utilisateurs secondaires sont tous les acteurs concernés ou intéressés par la thématique de l'entrepreneuriat de la diaspora.

2.4. Objectifs de l'évaluation

L'objectif général de l'évaluation est d'améliorer l'intervention présente et future du projet. Pour cela, elle dressera un bilan à mi-parcours avec comme objectifs spécifiques :

¹ <https://www.intrac.org/wpcms/wp-content/uploads/2017/01/Utilisation-focused-evaluation.pdf>



VOUS DONNER LES MOYENS D'ENTREPRENDRE EN AFRIQUE

- Analyse globale de la performance du projet : en répondant aux questions d'évaluation, vérifier si les besoins sont toujours présents, analyser l'efficacité de la gestion du projet, la durabilité, la potentialité d'impact, et les facteurs générant ou entravant la performance (obstacles récurrents, etc.) ;
- Stratégie de mise en œuvre : confirmer et informer les choix stratégiques opérationnels et explorer les ajustements nécessaires par la formulation de recommandations ;
- Apprentissage : identifier les bonnes pratiques et leçons apprises de l'expérience du projet depuis son démarrage afin de proposer des recommandations pour réorienter et améliorer l'intervention.

L'évaluateur devra fournir les éléments de preuves expliquant les analyses, les liens de cause à effet. Leur travail doit encourager la responsabilisation, la prise de décisions, et l'apprentissage.

3. Portée de l'évaluation

3.1. Eléments couverts par l'évaluation

L'évaluation intermédiaire à mi-parcours portera sur les éléments suivants :

- Période : depuis le début du projet 15 octobre 2020 ;
- Composantes : toutes les composantes (voir section 1.2 de ces termes de référence) ;
- Pays : tous les pays cibles seront couverts ;
- Bénéficiaires : entrepreneurs de la diaspora, partenaires institutionnels.

3.2. Principes transverses de l'évaluation

L'évaluation devra prendre en compte plusieurs principes transverses :

- Genre et des droits humains : le projet priorise la lutte contre les inégalités femmes-hommes en conformité avec la [Stratégie Genre d'Expertise France](#)² et en positionnant le genre comme un axe transversal tout au long de l'évaluation. L'intégration d'une approche genre consolidée et de mesures répondant aux besoins spécifiques des victimes orientera l'ensemble des étapes du processus d'évaluation : approche méthodologique (échantillonnage, questions d'évaluation), collecte de données (toujours désagrégée par sexe et âge dès que possible), analyse des données (toujours désagrégée par sexe et âge dès que possible, intégration des dynamiques liées au genre dans les analyses contextuelles), recommandations tenant compte des expériences liées au genre, etc.
- Participation : l'évaluateur veillera à procéder selon une approche participative afin que toutes les parties prenantes puissent participer à l'évaluation.
- Ethique : l'évaluation devra se conformer aux principes et engagements d'Expertise France dans sa [Charte Ethique](#)³.

² Stratégie Genre d'Expertise France :

<https://www.expertisefrance.fr/documents/20182/426622/Expertise+France+-+Genre+et+d%C3%A9veloppement+durable/d1d37b1c-30f2-4224-91a3-05be9bb7d6a0>

³ Charte Ethique d'Expertise France :

<https://www.expertisefrance.fr/documents/20182/426622/Charte+%C3%A9thique+d%27Expertise+France.pdf/f3a8bbf4-f363-4637-a16e-6a1e7c638dc2>

4. Critères et questions de l'évaluation

L'évaluation utilisera les critères définis par le Comité d'Assistance au Développement (CAD) de l'Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE) dans sa publication [Des meilleurs critères pour des meilleures évaluations – Définitions adaptées et principes d'utilisation](#)⁴. Les questions d'évaluation détaillées ci-dessous ont été développées de manière participative au sein de l'équipe projet. Elles devront être 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. L'évaluateur pourra prioriser les questions d'évaluation, en retirer ou les modifier.

Critères d'évaluation		Questions d'évaluation indicatives
Pertinence	L'intervention répond-elle aux besoins réels ?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Est-ce que les objectifs du projet correspondent toujours aux besoins identifiés ? 2. Est-ce que les choix opérationnels sont priorisés de manière appropriée ? 3. Dans quelle mesure le projet est-il toujours pertinent ? 4. Dans quelle mesure la stratégie de mise en œuvre du projet permettra-t-elle l'atteinte des résultats et un impact durable ? 5. Dans quelle mesure le dispositif d'accompagnement répond-il aux besoins des entrepreneurs ? 6. Dans quelle mesure le déroulé chronologique des interventions des deux composantes est-il cohérent ? 7. Quelle est la place et la spécificité européenne de MEET Africa dans l'écosystème des autres appuis français (BPI, Pass Afrique, etc.) ?
Efficacité	L'intervention atteint-elle ses objectifs ?	<ol style="list-style-type: none"> 8. A quel point les objectifs ont-ils été atteints ? 9. Quels sont les facteurs favorisant ou contraignant la mise en œuvre des activités et l'atteinte des résultats ? 10. Dans quelle mesure l'intervention du projet a-t-elle été de qualité ? 11. Dans quelle mesure les hypothèses du cadre logique ont-elles été confirmées ou réfutées ? 12. Quels sont les premiers effets du projet sur les bénéficiaires de l'action (entrepreneurs et entrepreneuses, institutions partenaires, opérateurs d'accompagnement) ? 13. Qu'est-ce qui pourrait être fait pour rendre l'intervention plus efficace (voir enquête de satisfaction) ?

⁴ Des meilleurs critères pour des meilleures évaluations – Définitions adaptées et principes d'utilisation – OCDE DAC : <https://www.oecd.org/fr/cad/evaluation/criteres-adaptees-evaluation-dec-2019.pdf>



VOUS DONNER LES MOYENS D'ENTREPRENDRE EN AFRIQUE

Efficienc	Les ressources sont-elles utilisées de manière optimale ?	<ul style="list-style-type: none">14. Les ressources ont-elles été utilisées de manière appropriées et à leur potentiel maximal ?15. Les activités auraient-elles pu être mises en œuvre à un coût inférieur ?16. 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) est-elle optimale pour atteindre les résultats ?
Impact	Est-ce que le programme fait une différence ?	<ul style="list-style-type: none">17. Comment interpréter la variance des résultats de l'enquête de satisfaction des bénéficiaires ?18. Quelles actions prendre pour assurer leur satisfaction ?19. Quelles sont les attentes d'impact par les bénéficiaires, et dans quelle mesure l'intervention pourrait remplir ces attentes ? (afin d'anticiper les potentielles divergences)20. Quelles pistes d'amélioration le programme devrait-il suivre pour améliorer l'impact des différentes composantes ?
Durabilité	Les bénéfices seront-ils durables ?	<ul style="list-style-type: none">21. Quel est le niveau d'engagement des acteurs institutionnels dans le projet, et comment l'améliorer ?22. Comment les actions de renforcement des capacités participent-elles à la durabilité de l'action ?23. Quelles sont les possibilités de pérennisation de la plateforme Hub ?
Transverse	Apprentissage, innovation et genre	<ul style="list-style-type: none">24. Dans quelle mesure le genre est-il pris en compte dans les activités et la gestion du projet ?25. Quels sont les aspects innovants du projet pour atteindre ses résultats ?26. Quelles sont les leçons apprises et les bonnes pratiques du projet à mi-parcours ?27. Modélisation / formalisation du parcours de la cohorte 1, de la pré-sélection à la fin de l'accompagnement : dates, processus suivis, acteurs impliqués, bonnes pratiques et leçons apprises

5. Méthodologie de l'évaluation

Le processus d'évaluation sera mis en œuvre en suivant les phases suivantes en 2022 :



VOUS DONNER LES MOYENS D'ENTREPRENDRE EN AFRIQUE

- Mai 2022 : démarrage
- Juin – juillet 2022 : revue documentaire et collecte de données
- Août – septembre 2022 : analyse et rapport d'évaluation

5.1. Phase de démarrage

La phase de démarrage inclura :

- Une réunion de démarrage en présentiel à Paris ou à distance en fonction de la localisation de l'évaluateur, avec l'équipe du projet et l'évaluateur. Le but de la réunion est d'aboutir à une compréhension claire et partagée de l'évaluation. Les limites identifiées seront discutées et des mesures d'atténuation seront définies. Enfin, le plan et le procédé d'évaluation seront présentés et approuvés.
- Une revue documentaire initiale sera menée avec les documents et données initialement partagés.
- Des entretiens initiaux seront menés si nécessaires.
- Sur la base des informations récoltées, un rapport de démarrage (livrable 1) sera rédigé et soumis à Expertise France pour validation.
- L'évaluateur devra notamment proposer une matrice d'évaluation afin de préciser comment il/elle prévoit de recueillir les données nécessaires pour répondre aux questions d'évaluation. La matrice devra expliciter relier les données (primaires / secondaires, qualitatives / quantitatives) qui permettront de répondre aux questions d'évaluation. Dans le cas des données primaires, la matrice devra décrire les méthodes de collecte (dont échantillonnage indicatif), et auprès de quelles parties prenantes.

5.2. Phase de collecte des données

La phase de collecte des données inclura :

Une revue documentaire approfondie (données secondaires) : L'analyse des documents pertinents doit être systématique et refléter la méthodologie conçue et approuvée pendant la phase de démarrage. Les activités à effectuer pendant cette phase doivent permettre de donner des réponses préliminaires à chaque question d'évaluation, en communiquant les informations déjà rassemblées et leurs limitations. Ces activités devraient aussi mettre en évidence les questions qui restent à traiter, les informations manquantes et les hypothèses préliminaires à tester. Les données secondaires suivantes seront partagées avec l'évaluateur :

- Documents de projet
- Rapports bailleurs
- Données de suivi du projet
- Documents techniques : appels à candidatures des entrepreneurs de la diaspora, cahier des charges des incubateurs, etc.
- Autres documents pertinents

Une collecte de données primaires à travers des entretiens (et/ou autre méthodologie à proposer) des parties prenantes pertinentes identifiées : équipe projet siège et pays, experts techniques et transverses, incubateurs, partenaires institutionnels et privés nationaux, ANIMA, entrepreneurs accompagnés. L'évaluation utilisera des méthodes de collecte qualitatives et quantitatives proposées



VOUS DONNER LES MOYENS D'ENTREPRENDRE EN AFRIQUE

par l'évaluateur, selon un échantillon proposé par l'évaluateur. La phase de collecte de données pourra être effectuée à distance.

Suite à la phase de collecte, l'évaluateur présentera une restitution à chaud de ses résultats préliminaires (livrable 2).

5.3. Phase d'analyse et de reporting

La phase d'analyse et de reporting inclura :

- Analyse des données par triangulation des données primaires, secondaires, quantitatives et qualitatives. L'analyse devra être désagrégée au minimum par sexe, si possible par âge. Le cadre analytique utilisé devra être décrit dans le rapport d'évaluation.
- Rédaction du rapport draft par l'évaluateur et soumission à Expertise France pour révision. Une attention particulière sera portée à l'objectivité, l'équilibre, le détail des affirmations et leur fondement sur des preuves, ainsi que le caractère opérationnel et concret des recommandations.
- Prise en compte des retours et production du rapport final (livrable 3) par l'évaluateur.
- Présentation par l'évaluateur des résultats finaux, ses conclusions et recommandations.

5.4. Assurance qualité

L'évaluateur sélectionné devra proposer dans son offre et son rapport de démarrage un cadre d'assurance et de contrôle de la qualité de l'évaluation tout au long du processus. Ce cadre sera discuté et validé lors de la réunion de démarrage.

5.5. Livrables

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. Une attention sera également portée à la mise en page du rapport selon la charte graphique du projet MEET Africa : des frais de graphisme pourront être affectés aux livrables.

	Contenu principal	# de pages max.
Livrable 1 Rapport de démarrage	<ul style="list-style-type: none">• Logique d'intervention• Revue documentaire préliminaire• Méthodologie : méthodes de collecte quantitatives et qualitatives, échantillon (proposition de liste de personnes à interviewer), méthodes d'analyse• Matrice de l'évaluation : questions d'évaluation, sélection des outils et des sources pour la collecte des données• Cadre d'assurance et de contrôle de la qualité• Limites de l'évaluation• Plan de travail détaillé final• Répartition des rôles et responsabilités• Outils de collecte de données• Echéance des livrables	20 pages + annexes
Livrable 2	<ul style="list-style-type: none">• Présentation PowerPoint de la restitution des conclusions préliminaires lors d'une réunion à la fin de la phase de collecte	



VOUS DONNER LES MOYENS D'ENTREPRENDRE EN AFRIQUE

Présentation des résultats préliminaires	<ul style="list-style-type: none"> • Résumé du travail • Résumé des entretiens • Analyse de la fiabilité et l'étendue des données récoltées 	
Livrable 3 Rapport d'évaluation (dans sa version draft puis finale)	<ul style="list-style-type: none"> • Déroulé de la méthodologie : activités réalisées, difficultés rencontrées, mesures d'atténuation adoptées, cadre analytique utilisé pour l'analyse des données • Revue documentaire approfondie • Réponses aux questions d'évaluation et conclusions • Bonnes pratiques et leçons apprises du projet • Recommandations • Résumé analytique de 2 pages • Présentation PowerPoint de la restitution des résultats finaux 	50 pages + annexes

6. Plan de travail

6.1. Calendrier indicatif

Le processus d'évaluation aura lieu de mai à septembre 2022, selon le calendrier indicatif présenté ci-dessous.

	# de jours indicatifs	Deadline indicative
Publication des TDR		02/05/2022
Echéance de soumission des offres		20/05/2022
Phase de démarrage Livrable 1 : rapport de démarrage	5 jours	Juin
Phase de collecte des données Livrable 2 : restitution des résultats préliminaires	20 jours	Juin / juillet
Phase de reporting Livrable 3 : rapport d'évaluation	15 jours	Juillet / août / septembre
TOTAL	40 jours	

6.2. Rôles et responsabilités

Si la structure proposée est une équipe d'évaluation, elle 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.

7. Modalités de soumission d'une offre

7.1. Profil recherché

L'évaluateur pourra être un évaluateur indépendant et/ou une agence d'évaluateurs.

S'il s'agit d'une équipe d'évaluateurs, alors l'équipe qui effectuera l'évaluation devra effectivement correspondre à l'équipe proposée dans l'offre technique, et respecter la parité femmes / hommes.

Qualifications et compétences :



VOUS DONNER LES MOYENS D'ENTREPRENDRE EN AFRIQUE

- Diplôme dans le domaine des sciences sociales, du développement international, des sciences politiques, l'économie, la gestion, l'entrepreneuriat
- Excellente maîtrise des méthodologies et outils d'évaluation
- Excellente maîtrise de la collecte et l'analyse de données quantitative et qualitative (mener des entretiens, groupes de discussion, enquêtes, etc.)
- Excellentes capacités en synthèse et rédaction
- Excellente maîtrise du français (écrit / oral) et de l'anglais (écrit / oral)

Expérience professionnelle :

- Solide expérience et connaissance des enjeux liés à la diaspora et l'entrepreneuriat
- Expérience et connaissance des contextes spécifiques de l'Afrique du Nord et de l'Ouest
- Expérience professionnelle d'au moins 8 ans dans la conduite d'évaluation de projet de développement
- Expérience dans l'évaluation de projets complexes multi-pays
- Expérience démontrée dans la conduite d'une évaluation à distance
- Expérience et connaissance des contextes spécifiques des six pays d'intervention

7.2. Contenu des offres

Les offres devront inclure :

- Une offre technique : compréhension et inputs 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, cadre d'assurance et de contrôle de la qualité, répartition des rôles et responsabilités) ;
- Une offre financière : budget de l'évaluation (tarif jour, frais de graphisme, etc.) et termes de paiement.

7.3. Envoi des offres

Les offres devront être envoyées en postulant à cette annonce avant le 22 mai 2022, 23h59 heure Paris.

► Pour postuler : https://expertise-france.gestmax.fr/admin/vacancy/preview/id/7842/media/1/template/1/vacancy_language/fr_FR

7.4. Modalités d'évaluation des offres

Expertise France sélectionnera l'offre qui présente le meilleur rapport qualité-prix, utilisant une pondération entre la qualité technique et le prix des offres. La qualité technique est évaluée sur la



VOUS DONNER LES MOYENS D'ENTREPRENDRE EN AFRIQUE

base de la grille suivante :

Critères	Score maximum
Score offre technique	80
Score méthodologie	40
<ul style="list-style-type: none">• Compréhension des TdR et des buts des services à fournir	10
<ul style="list-style-type: none">• Approche méthodologique globale, approche du contrôle qualité, pertinence des outils proposés et estimation des difficultés et des enjeux rencontrés	20
<ul style="list-style-type: none">• Organisation des tâches et du temps	10
Score équipe d'évaluation	40
Score offre financière	20
Score total	100