



TERMES DE REFERENCE

PROJET « APPUI A LA MODERNISATION DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR »

LOT 1 : ÉVALUATION FINALE

LOT 2 : FICHE DE CAPITALISATION / RETOUR D'EXPÉRIENCE

DATE : AVRIL 2025

INFORMATIONS GÉNÉRALES

Intitulé de la mission	<i>Lot 1 : évaluation finale</i> <i>Lot 2 : fiche de capitalisation / retour d'expérience</i>
Bénéficiaire(s)	<i>Expertise France</i>
Pays	<i>République du Congo</i>
Nombre de jours estimés	<i>35 personnes/jours pour le lot 1</i> <i>25 personnes/jours pour le lot 2</i>
Bailleur	<i>Agence Française de Développement</i>
Période couverte par l'évaluation	<i>2020 – Juin 2025</i>

TABLE DE MATIERES

CONTEXTE	4
<i>Contexte général</i>	4
<i>Présentation du projet</i>	5
Objectifs du projet	5
Approche méthodologique de l'AMO	8
OBJECTIFS ET RESULTATS POURSUIVIS	10
<i>Objectifs de la mission</i>	10
Raison d'être et objectifs de la mission (lots 1 et 2)	10
Lot 1 : objectifs et attentes générales de la mission d'évaluation	10
Lot 2 : objectifs et attentes générales de la capitalisation	11
Périmètre de la mission (lots 1 et 2)	11
Lot 1 : Critères et questions évaluatives	12
Lot 2 : Capitalisation	13
DESCRIPTION DE LA MISSION	15
<i>Déroulement</i>	15
Phase de démarrage / cadrage	15
<i>Lot 1 : évaluation</i>	15
<i>Lot 2 : capitalisation</i>	16
Phase de collecte	17
<i>Lot 1 : évaluation</i>	17
<i>Lot 2 : capitalisation</i>	17
Phase de reporting	17
<i>Lot 1 : évaluation</i>	17
<i>Lot 2 : capitalisation</i>	18
Phase de restitution et de diffusion	19
<i>Lot 1 : évaluation</i>	19
<i>Lot 2 : capitalisation</i>	19
Livrables attendus	19
ORGANISATION DES TRAVAUX	20
Pilotage de l'évaluation et gouvernance du projet	20
<i>Modalités de coordination</i>	20

<i>Calendrier</i>	20
MOYENS	21
<i>Profil(s) demandé(s)</i>	21
Expertises attendues	21
Contenu des offres	22
Modalités d'évaluation des offres (facultatif)	22

CONTEXTE

Contexte général

La République du Congo, d'une superficie de 342.000 km² est un pays à la densité de population relativement faible. Environ la moitié de ses 5,2 millions d'habitants (2017) est localisée dans les deux plus grandes villes, Brazzaville et Pointe-Noire. Le Congo Brazzaville est majoritairement recouvert de forêts tropicales ainsi que de vastes terres arables non cultivées, pour un tiers de la superficie de son territoire.

L'économie du pays est principalement axée sur l'industrie pétrolière, représentant environ 60% du Produit Intérieur Brut (PIB), et est peu diversifiée, la part contributive des autres secteurs restant assez faible : bâtiments et travaux publics (BTP) 9%, commerce-restauration-hôtellerie 8%, transport et télécommunication 6%, agriculture 7%, bois 2%. À cela s'ajoute un secteur informel peu valorisé mais qui domine le marché du travail.

L'enjeu pour le Congo consiste à diversifier son économie, pour créer les conditions nécessaires à un développement durable et inclusif, afin de faire face aux enjeux économiques, sociaux et environnementaux. Dans ce cadre, la disponibilité de ressources humaines en quantité et qualité suffisantes pour répondre au développement des secteurs de l'économie congolaise, tels que l'agriculture ou l'industrie représente un défi majeur.

Le dispositif actuel d'enseignement supérieur (ES), piloté par le Ministère de l'Enseignement Supérieur (MES), comprend une université publique principale créée en 1971, l'Université Marien N'gouabi (UMNG) qui accueille environ 35.000 étudiants, soit 2/3 des effectifs totaux, dans 11 établissements. Une cinquantaine d'établissements privés et trois confessionnels (UCAC-ICAM, Université catholique du Congo-Brazzaville/UCCB et l'Université Protestante de Brazzaville) accueillent le tiers de l'effectif étudiant restant. La grande majorité de ces établissements est concentrée sur Brazzaville et Pointe-Noire.

Ces différents établissements reçoivent les élèves titulaires du Baccalauréat qui représentent une proportion relativement faible des jeunes : en effet, environ un enfant sur trois étant entré en CP accède à la classe de terminale et parmi ceux-là, seulement 30% réussissent l'examen du Baccalauréat selon les derniers résultats officiels.

Le système d'enseignement supérieur congolais ne répond cependant plus aux besoins de la société, en termes de contributions au développement socioéconomique et de formation de profils professionnels demandés par les milieux professionnels, et est désaligné avec les objectifs assignés par les différentes stratégies nationales ou sectorielles. Les principaux défis auxquels le sous-secteur de l'enseignement supérieur est confronté, formulés par le Ministère de l'Enseignement Supérieur (MES), correspondent aux éléments suivants :

- Répondre aux enjeux de développement socioéconomique prioritaires de la société congolaise, cadrant avec la stratégie de diversification de l'économie du pays ;
- Proposer à court terme des solutions permettant d'améliorer la qualité :
 - de la formation supérieure qui reste trop théorique et peu professionnalisée, concentrée sur les niveaux Master, et qui ne permet pas aux apprenants de développer les compétences attendues par le marché du travail ou pour l'auto-emploi ;

- et de la recherche, majoritairement disciplinaire, orientée vers la promotion des carrières et déconnectée des problématiques de développement du pays.
- Traiter l'urgence de la réduction du déficit quantitatif et qualitatif d'enseignants-chercheurs, dont le tiers va partir en retraite dans les cinq ans à venir ;
- Améliorer la planification stratégique et opérationnelle de développement du système d'enseignement supérieur et plus particulièrement des universités publiques, pour s'aligner sur les standards internationaux de qualité, tout en répondant aux besoins de développement socioéconomique prioritaires de la société congolaise, cadrant avec la stratégie de diversification de l'économie du pays ;
- Renforcer le dispositif de formation des enseignants du secondaire et du technique, dont la charge incombe à l'École Normale Supérieure (ENS), au titre de l'effet levier qui peut être apporté sur les autres sous-secteurs de l'éducation ;
- Intégrer dans le développement de l'Université congolaise les dimensions transversales du genre et du numérique ainsi que la redynamisation des partenariats internationaux.

Ainsi, malgré un alignement stratégique sur les objectifs de développement du pays et du secteur de l'éducation en général, le sous-secteur de l'enseignement supérieur peine à répondre aux attentes en termes de qualité et d'insertion socio-professionnelle des diplômés.

Présentation du projet

La présente mission s'inscrit dans le cadre du projet d'Appui à la Modernisation de l'Enseignement Supérieur (AMES) au Congo Brazzaville.

La finalité du projet est de contribuer au développement socioéconomique du Congo sur les axes prioritaires identifiés par le Plan National de Développement (PND), par l'amélioration de la qualité de son système d'enseignement supérieur.

Le projet est placé sous la maîtrise d'ouvrage du Ministère de l'Enseignement Supérieur (MES) et bénéficie d'une assistance à maîtrise d'ouvrage (AMO), mise en œuvre par Expertise France, afin d'accompagner la gestion technique et financière du projet.

Une extension de six mois a été accordée au projet pour la finalisation du projet. Le projet devant avoir terminé en novembre 2024, finit à son issue en juin 2025.

Objectifs du projet

Le projet comporte 3 objectifs spécifiques, chacun correspondant à une composante du projet. Les objectifs du projet sont les suivants :

1. Contribuer à la modernisation du système d'enseignement supérieur à travers des appuis structurants sur la gouvernance et la qualité du système (Composante 1)

Cette composante, d'un montant de 1 774 810 euros, vise à contribuer à la modernisation du système d'enseignement supérieur dans son ensemble via l'appui aux initiatives actuelles d'amélioration de la

qualité du continuum « formation-recherche-insertion professionnelle » et aux chantiers structurants du secteur.

- **Volet 1.1** – Appel à projets en soutien aux initiatives d'amélioration de la qualité des formations et de la recherche.

Ce volet vise à accompagner les initiatives d'amélioration de la qualité du continuum « formation-recherche-insertion professionnelle » au niveau du secteur de l'enseignement supérieur et de la recherche. Il consiste en la mise en place d'un appel à projets ouvert aux formations et activités de recherche répondant aux priorités nationales mais ne bénéficiant pas de soutiens spécifiques du projet.

- **Volet 1.2** – Soutien au renforcement de l'École normale supérieure (ENS)

L'objectif de ce volet est de soutenir l'ENS dans son rôle de formation initiale des enseignants et des personnels d'encadrement et d'orientation, par l'accompagnement à l'évaluation des formations et à l'amélioration de référentiels métiers, compétences, évaluation et formation ; par le renforcement de capacités des équipes enseignantes et de direction, dans leurs rôles respectif et des capacités d'enseignement-recherche de haut niveau (doctorats en codirection). Cet objectif comprend également la mise à niveau de trois laboratoires : sciences physiques, sciences de la vie et de la terre, sciences de l'éducation.

Le budget de ce volet est géré par l'AMO, à l'exception des fonds dédiés à la rénovation et à l'équipement de l'ENS, sous maîtrise d'ouvrage du MES.

- **Volet 1.3** – Participation à l'amélioration de la qualité et de la gouvernance du secteur : structuration des écoles doctorales, développement du Centre de pédagogie universitaire (CPU) et appuis flexibles aux chantiers clés de la gouvernance du secteur.

Cette action vise à accompagner l'évolution de l'organisation des études doctorales à l'UMNG recommandée par le CAMES en 2018 et prévue par les autorités académiques. Cette évolution vise à réorganiser l'ensemble des études doctorales (actuellement 31 formations) sous cinq « écoles doctorales » et de structurer les rôles, missions et fonctionnement de ces nouvelles entités.

Pour le moment aucune école doctorale n'a été mise en place.

2. Intervenir de manière ciblée sur l'amélioration de la qualité des formations, des résultats de la recherche et de l'employabilité des diplômés, sur une thématique prioritaire, ciblée et fédératrice, à titre de démonstrateur : la valorisation des bio ressources (composante 2)

Cette composante, d'un montant de 3 683 900 euros, vise la construction, l'équipement et l'appui au lancement opérationnel d'un Centre Multiservices de Valorisation des Bio ressources (CMVB) axé sur la transformation et le conditionnement agroalimentaire à destination des humains et des animaux, la cosmétologie, et les applications pharmaceutiques ou de bio-santé. Ce centre sera basé sur un plateau technique permettant de transformer, stabiliser, conditionner les matières premières à petite échelle et de contrôler les principaux paramètres de fabrication et de conservation (activité en eau, charge microbienne, pH...).

- **Volet 2.1** – Construction et équipement d'un centre multiservices de valorisation des bio ressources (CMVB)

Le CMVB se matérialise sous forme d'un bâtiment neuf, réalisé aux normes internationales d'hygiène agroalimentaire, d'une surface d'environ 1000 m² sur un terrain de 2500 m² attribué par l'UMNG sous la tutelle du MES, situé sur le campus de l'UMNG. Dans ce volet, le projet financera les travaux (maîtrise

d'œuvre et entreprise de construction) intégrant les meilleures pratiques environnementales et sociales, ainsi que l'achat des équipements nécessaires au centre.

- **Volet 2.2** – Appui à la structuration et au démarrage du CMVB

En parallèle de la construction et de l'équipement du CMVB, le Projet accompagne dans ce volet dans la structuration du CMVB en appuyant à la création d'une instance délibérative du CMVB ; à l'élaboration de procédures efficaces de gestion administrative et financière et de fonctionnement pour le CMVB ; à l'identification, recrutement et formation du personnel permanent du CMVB ; à la création d'un modèle économique permettant un co-financement dégressif du fonctionnement du CMVB, en cohérence avec son modèle économique ; et à l'élaboration d'un plan marketing et promotion des services offerts par le centre auprès des acteurs socio-professionnels externes à l'UMNG.

- **Volet 2.3** – Renforcement de la qualité des formations et de la recherche dans le domaine de la valorisation des bio ressources

Si le CMVB a vocation à fournir des services auprès d'un public extérieur à l'université, son objectif premier est d'être au service de la qualité du continuum formation-recherche-insertion dans le domaine de la valorisation des bioressources à l'UMNG.

Dans ce cadre, l'intégration de l'usage du CMVB dans les cursus de formation intéressés de l'UMNG (FST, ENSP notamment) constitue le vecteur de l'amélioration de la qualité de ces formations. Le Projet accompagne activement cette amélioration par le renforcement (i) des capacités du corps enseignant et, (ii) de l'ingénierie pédagogique et de formation des cursus concernés. Cet accompagnement est assuré dans le cadre du partenariat avec l'IES française dédié à cette composante.

3. Redynamiser les partenariats et coopérations scientifiques (notamment avec des institutions françaises) en matière de recherche et de formation (composante 3)

Cette composante, d'un montant de 1 240 600 euros, vise la fourniture de ressources mobilisables pour le développement des partenariats universitaires, les actions de communication transversales et l'ensemble du dispositif d'assistance à maîtrise d'ouvrage, de pilotage, suivi et évaluation.

- **Volet 3.1** – Soutien au développement des partenariats et communication

Mobiliser les ressources nécessaires pour le développement et le maintien des partenariats universitaires afin de garantir la durabilité des actions mises en place par le projet. Ce volet permet la mise en place des actions de communication transversales au projet permettant la reconnaissance des activités réalisées au sein du projet au sein de la communauté de l'UMNG et au sein de la société civile.

- **Volet 3.2** – Gestion, pilotage, suivi et évaluation du projet.

Ce volet vise à la réalisation du suivi évaluation et les audits du projet géré par le MES avec une enveloppe pour l'AMO.

Approche méthodologique de l'AMO

A. Renforcer les capacités nationales pour le projet et le secteur.

L'approche déployée par l'AMO vise de manière globale le renforcement des capacités nationales pour la mise en œuvre du projet et pour le pilotage du secteur. **Les procédures proposées et mises en œuvre visent à permettre au MES et à l'UMNG, dans leurs prérogatives respectives, d'assurer un rôle croissant et progressivement autonome dans le pilotage, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation du projet.** Cela implique notamment le positionnement le projet AMES comme un projet du MES, bénéficiant de l'appui financier de l'AFD et technique d'Expertise France.

Pour pouvoir assurer cet accompagnement exigeant, Expertise France porte une vision holistique du renforcement de capacités qui, loin de se résumer à la réalisation de formations, englobe différents enjeux (l'organisation institutionnelle, les procédures sectorielles, les processus en jeu, les outils à disposition des différents acteurs et leur modalité d'utilisation, et les ressources humaines).

B. Animer une approche collaborative autour d'une vision et d'objectifs communs

Le renforcement de capacités attendu ne peut permettre à lui seul la réussite du projet et, plus largement, la modernisation progressive de l'enseignement supérieur. En effet, aucun changement ne peut s'obtenir sans l'appropriation du projet par les acteurs et leur adhésion à ses objectifs et modalités de mise en œuvre.

Une approche orientée changement est donc déployée pour fédérer les énergies autour d'une vision et d'objectifs communs.

Il s'agit donc de mener, avec les acteurs responsabilisés dans le pilotage et la mise en œuvre de l'intervention, la consolidation d'une vision commune du changement/des changements souhaité(s) collectivement, ainsi que l'identification des chemins qui convergeront vers cette vision, à travers l'organisation d'ateliers. Ces ateliers pourront mobiliser l'ensemble des acteurs, pour les objectifs et changements généraux, et des groupes plus homogènes, afin d'installer un esprit d'équipe entre les acteurs voués à collaborer étroitement dans la mise en œuvre des actions.

C. Soutenir et encadrer les partenariats et fournir des expertises efficaces : renforcer les capacités de collaboration nationale et internationale du MES et de l'UMNG.

Le MES et l'UMNG, en collaboration avec l'AFD ont prévu trois types de collaborations pour appuyer la mise en œuvre du projet :

1. Un appui à maîtrise d'ouvrage incluant une expertise résidente articulé à un ensemble d'expertises perlée
2. Des partenariats internationaux avec des établissements supérieurs français pour appuyer spécifiquement la mise en œuvre de l'action d'appui à l'ENS de la composante 1 et de l'ensemble des actions de la composante 2 relatives à la mise en place du CMVB et au développement de la formation/recherche dans le domaine de la valorisation des bioressources (y compris l'appui à la mise en place de l'école doctorale y relative, positionné dans la composante 1).
3. Des partenariats nationaux avec le secteur privé pour renforcer la qualité des formations et, de manière plus spécifique, pour développer conjointement l'activité du CMVB.

Ces partenariats universitaires reposent sur les principes suivants : profiter d'une relation entre pairs afin de disposer d'une approche intégrée ; atterrir sur un accompagnement structuré, visant des résultats précis et mesurables ; consolider une relation partenariale permettant de futurs développements à l'avenir.

Expertise France apporte donc un conseil adapté au MES afin de garantir (i) un pilotage efficace des prestations de service mobilisées, (ii) un montage rapide et un suivi rigoureux des partenariats internationaux et enfin (iii) la construction d'une relation solide avec le secteur privé.

D. Assurer la rigueur de l'exécution technique et financière

Expertise France appuie étroitement le MES de manière transversale la rigueur de l'exécution technique et financière du projet. **Cette exigence de rigueur est combinée à la préoccupation de renforcer les capacités des acteurs mais également, des institutions dans leur ensemble et ce, de manière pérenne.** La conception du manuel de procédures est produite suite à l'observation des procédures existantes au niveau du MES et de l'UMNG. Cette approche permet donc à la fois : d'installer les meilleurs pratiques concernant les procédures d'opérations ; et d'installer des pratiques qui parlent aux acteurs afin que ces derniers puissent visualiser leur articulation avec les procédures existantes

Afin de garantir la conception de procédures optimales et l'exécution rigoureuse de ces dernières, l'équipe résidente d'AMO dispose des compétences solides en la matière qui seront complétées par une expertise spécialisée mobilisée à cet effet, notamment pour la phase de conception.

OBJECTIFS ET RESULTATS POURSUIVIS

L'objectif principal de cette évaluation est **d'évaluer l'assistance à maîtrise d'ouvrage du projet réalisé par Expertise France**, sans la confondre avec l'évaluation du projet lui-même. Il s'agit de comprendre comment le rôle d'Expertise France a permis la réalisation des activités et l'atteinte des résultats. L'évaluation porte également sur le **fonctionnement et la relation avec le Ministère, en vue de capitaliser sur l'expérience** et d'analyser l'efficacité de cette approche dans un contexte complexe de collaboration avec le Ministère.

Objectifs de la mission

Raison d'être et objectifs de la mission (lots 1 et 2)

Compte tenu des difficultés rencontrées dans la mise en place du projet et de l'approche d'assistance technique adoptée par Expertise France, mise en œuvre par le Ministère, et conformément aux recommandations du plan de suivi-évaluation, l'équipe projet souhaite **mener une évaluation externe finale ainsi qu'une capitalisation sur l'assistance technique apportée par Expertise France** à la maîtrise d'ouvrage assurée par le Ministère de l'Enseignement Supérieur Congolais dans le cadre du projet AMES.

Cette évaluation vise à **analyser dans quelle mesure l'appui d'Expertise France a permis la mise en œuvre des activités planifiées et l'atteinte des résultats du projet**. Elle constitue également un jalon essentiel pour assurer la redevabilité vis-à-vis du bailleur (AFD), du Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche du Congo, ainsi que de l'agence d'assistance à maîtrise d'ouvrage (Expertise France).

L'évaluation doit également permettre de **tirer des enseignements et de formuler des recommandations** afin d'ajuster et d'améliorer le support apporté par Expertise France pour l'atteinte des objectifs et des résultats des projets. Cette évaluation sera partagée avec le Ministère afin de capitaliser sur les bonnes pratiques et d'intégrer les enseignements tirés dans l'évaluation globale du projet AMES.

Lot 1 : objectifs et attentes générales de la mission d'évaluation

L'évaluation vise principalement à fournir au Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche, à l'agence Expertise France (équipes terrain et siège), à l'AFD et aux partenaires opérationnels (Institut Agro de Montpellier et INSP de Nice) :

- Une **analyse globale et indépendante de la performance du projet AMES**, en portant une attention particulière aux résultats finaux en comparaison avec les objectifs fixés.
- Des **enseignements et des recommandations visant à améliorer, si nécessaire, les actions en cours et futures**.

En particulier, cette évaluation devra :

- Analyser la performance du projet : évaluer sa pertinence, sa cohérence, son efficacité, son impact et sa durabilité ainsi que les obstacles rencontrés.
- Évaluer la stratégie de mise en œuvre et la gouvernance : confirmer ou remettre en question les choix stratégiques et proposer des ajustements pour les futurs projets.

- Examiner les relations entre les différents partenaires et proposer des recommandations pour fluidifier la communication et garantir une mise en œuvre efficace du projet.

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. Leur travail doit encourager la responsabilisation, la prise de décisions, et l'apprentissage.

Lot 2 : objectifs et attentes générales de la capitalisation

Compte tenu de l'enjeu et de la complexité du projet et de l'approche d'assistance à maîtrise d'ouvrage, l'équipe projet souhaite engager un processus de capitalisation accompagné par un prestataire externe.

Cet exercice est d'autant plus important qu'il intervient en fin de projet, après une extension de six mois et une mise en œuvre difficile.

Les objectifs (non exhaustifs) de cette capitalisation sont de :

- Retracer et documenter le déroulement du projet, ainsi que les choix opérationnels et stratégiques afin de constituer une mémoire collective.
- Identifier les modalités opérationnelles efficaces et les bonnes pratiques pour consolider les acquis.
- Tirer des leçons sur l'approche partenariale, notamment dans un contexte où certains partenaires refusent de poursuivre leur collaboration avec le Ministère.
- Analyser l'accompagnement fourni et mettre en valeur les expériences et savoir-faire des acteurs impliqués.
- Partager les enseignements clés et recommandations issues de cette expérience avec le bailleur et le Ministère.
- Recenser les erreurs à éviter et les aspects à améliorer pour de futurs projets similaires.
- Évaluer les points positifs et négatifs de la mise en œuvre de l'assistance technique apportée au projet, ainsi que les solutions qui ont été trouvées pour surmonter les difficultés rencontrées.
- Analyser les problématiques de gouvernance et de ressources humaines afin d'en tirer des enseignements pertinents.

Cette capitalisation constitue un jalon essentiel pour **documenter l'apprentissage au profit du bailleur (AFD), de l'agence d'assistance à maîtrise d'ouvrage (Expertise France) et du Ministère de l'Enseignement Supérieur congolais**. Elle permettra d'identifier les bonnes pratiques et enseignements utiles à l'amélioration des performances des futurs projets menés par Expertise France, en se basant sur les apprentissages du projet pour en faire des connaissances partageables.

Périmètre de la mission (lots 1 et 2)

La mission portera sur les éléments suivants :

Période évaluée : Septembre 2020 – Juin 2025;

Composantes : toutes les composantes du projet ;

Pays : République du Congo ;

Ressources documentaires : tous les rapports techniques et financiers, l'offre technique et financière réalisée par Expertise France, le budget de l'AMO, les rapports des partenaires, cadre logique, etc.

Lot 1 : 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) : pertinence, cohérence, efficacité, efficience, impact et durabilité.

Les questions évaluatives détaillées ci-dessous ont été développées de manière non exhaustive par les responsables du projet. Elles seront revues par l'évaluateur au moment de la phase de démarrage de l'évaluation, afin de proposer une version finale dans la note de cadrage validée par Expertise France

Critères d'évaluation	Questions évaluatives spécifiques
Pertinence	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dans quelle mesure les actions mises en place sont-elles alignées avec les priorités nationales en matière d'enseignement supérieur et de recherche ? 2. Dans quelle mesure la stratégie AMO a été pertinente et alignée vis-à-vis des besoins du MES ?
Cohérence	<ol style="list-style-type: none"> 3. Dans quelle mesure le projet est-il aligné avec la stratégie et les priorités de l'AFD et d'Expertise France au Congo ? 4. Dans quelle mesure le projet a-t-il développé des synergies avec d'autres partenaires/agences présentes au Congo et travaillant sur les mêmes sujets ?
Efficacité	<ol style="list-style-type: none"> 5. Dans quelle mesure les activités mises en place (formation, structuration des écoles doctorales, CMVB, etc.) ont-elles produit les résultats escomptés dans les délais prévus ? 6. Dans quelle mesure la composante 2 du projet ont été réalisées dans les délais prévus ? Est-ce que les résultats attendus ont été atteints ? 7. Dans quelle mesure les activités mises en place ont-elles généré d'autres résultats non anticipés par le projet ? 8. De quelle manière la gouvernance établie dans le projet AMES a permis-elle d'adapter rapidement les processus face aux évolutions du projet et aux imprévus ?
Efficience	<ol style="list-style-type: none"> 9. Dans quelle mesure les ressources mobilisées (humaines, financières, matérielles) ont-elles été utilisées de manière optimale pour atteindre les résultats attendus ?
Impact	<ol style="list-style-type: none"> 10. Dans quelle mesure la stratégie AMO a contribué à la modernisation du système d'enseignement supérieur et à l'amélioration de sa qualité sur la période de mise en œuvre ? 11. Dans quelle mesure l'appui de l'AMO a permis de renforcer les capacités de collaboration de MES et de l'UMNG avec des partenaires nationaux et internationaux ?
Durabilité	<ol style="list-style-type: none"> 12. Quelles mesures ont été mises en place pour assurer la pérennité des initiatives après la fin du financement du projet ? 13. Les parties prenantes locales (MES, UMNG, secteur privé) sont-elles suffisamment impliquées pour garantir la continuité des actions après le projet ?

	14. La stratégie AMO a-t-elle permis une appropriation et une montée en compétences suffisante des parties prenantes, ainsi que la mise en place d'une dynamique collaborative, afin d'assurer efficacement le pilotage du projet une fois l'AMO sera achevé ?
Transverse	15. Dans quelle mesure l'inclusion de genre a-t-elle été prise en compte dans les activités et la gestion du projet ? 16. Dans quelle mesure l'AMO a promu la mise en place des bonnes pratiques concernant la gouvernance au sein du projet, ainsi que dans le développement des activités ?

Les consultant.e.s devront 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(s) consultant.e.s s'assureront que les jugements formulés pour chacun des critères d'évaluation permettent de recouvrer l'ensemble des étapes marquantes du cycle du projet.

Le.s consultant.e.s devront en outre vérifier si les questions transversales suivantes comme l'égalité des genres et la bonne gouvernance ont été prises en compte lors de l'identification/la formulation des documents et à quel degré celles-ci se sont retrouvées dans la mise en œuvre et la supervision de l'action.

Lot 2 : Capitalisation

Les objets de capitalisation envisagés : la gestion organisationnelle et opérationnelle du projet, la gouvernance du projet, les réussites dans la mise en œuvre de l'assistance à maîtrise d'ouvrage, et le partenariat avec le MES et l'UMNG.

Les questions de capitalisation :

Objets de capitalisation envisagés	Questions de capitalisation
Réussites du projet	Quelles méthodes et bonnes pratiques se sont avérées les plus efficaces dans la mise en œuvre de l'AMO, et pourraient être adaptées dans d'autres contextes ? Quels ont été les principales réussites, et quels sont leurs facteurs explicatifs ? Quelles ont été les principales difficultés rencontrées, et quelles solutions ont-été trouvées pour surmonter ces difficultés ?
Gouvernance du projet	Qu'est-ce qu'on aurait pu améliorer sur la méthode de mise en œuvre / la gouvernance ? De quelle manière la fréquence et le fonctionnement des comités de pilotage aurait pu être amélioré ? Comment la gouvernance du projet a-t-elle été mise en place ? Quels aspects de cette gouvernance se sont avérés les plus efficaces ?
Recommandations pour des futurs projets	Quels processus auraient pu être mis en œuvre afin de renforcer l'approche et les partenariats sur des futures initiatives ? Quelles sont les leçons apprises et les recommandations pouvant être partagées pour des projets similaires ?
Relations avec les partenaires	Comment la relation avec les partenaires a-t-elle été pensée, développée et mise en œuvre, et dans quelle mesure cette relation partenariale a-t-elle bien fonctionné ? Comment la communication avec les partenaires a-t-elle été construite et mise en œuvre ?

Gestion organisationnelle du projet	Comment les problématiques liées aux ressources humaines ont impacté la mise en œuvre du projet et son impact, et comment ces difficultés ont-elles été surmontées ?
-------------------------------------	--

DESCRIPTION DE LA MISSION

Déroulement

Il est demandé au.x consultant.e.s d'associer étroitement Expertise France à savoir le binôme composé par la chargé.e de projet ainsi que le.a coordonnateur.rice SERA du département Capital Humain et Développement Social, 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 final. En particulier, un partage des constats et des premiers éléments d'analyse doit se faire dès la fin de la mission, avec la rédaction d'un rapport intermédiaire.

Phase de démarrage / cadrage

Lot 1 : évaluation

Au cours de cette phase préparatoire, le.s consultant.e.s doivent :

- rassembler et consulter toutes les informations et tous les documents relatifs au projet (instruction, exécution, suivi) et à la compréhension de son contexte. Les documents à consulter seront disponibles auprès des structures suivantes : à compléter selon les cas ;
- 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 a priori le montage du projet, et d'en évaluer a 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, ...).

À partir de ce travail méthodologique le consultant proposera une **note de cadrage** (voir trame en annexe 1) incluant :

- Une description détaillée des objectifs et enjeux de l'évaluation
- Une description détaillée du périmètre de l'évaluation : temporel, géographique, actions constitutives du projet évalué
- Une analyse des parties prenantes
- Une première version de la théorie du changement du projet
- Une reformulation du questionnement évaluatif associée à des critères de réussite, des indices et indicateurs et aux outils de collecte que l'équipe d'évaluation prévoit de déployer pour apporter des éléments de réponse sous la forme d'une matrice d'évaluation
- Une description détaillée de l'approche méthodologique retenue et des outils de collecte à son service
- Un calendrier de réalisation de la mission d'évaluation actualisé
- En annexe : une matrice d'évaluation, une première version des protocoles de collecte (guides d'entretien, grille d'observation, guide d'animation des ateliers, etc.) incluant les méthodes

d'échantillonnage

Ce cadrage fera l'objet d'un échange entre Expertise France et le.s consultant.e.s et permettra de discuter avec le.s consultant.e.s de la manière dont il entend structurer la démarche évaluative et d'en vérifier la faisabilité.

En cas de reconstitution de la logique d'intervention, il convient de s'assurer que les objectifs redéfinis par l'évaluateur sont bien partagés par l'équipe projet et la chargé.e de projet.

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

Pour réaliser cette évaluation, les consultants devront consulter certains acteurs incontournables (liste non exhaustive) comme :

- Les différentes personnes ayant été partie de l'équipe projet (chefs de projets, chargées de projets, responsable administratif en financier, etc.)
- Les acteurs au sein du Ministère comme la Ministre d'Éducation au Congo
- Directeur AFD au Congo
- Vice-présidente de l'UMNG
- Les différents points focaux (un pour le Ministère et un pour l'AFD)

Des documents clés comme les TDR de l'AMO, l'offre technique de l'AMO, les rapports semestriels du projet, le budget et ses versions révisées, entre autres.

Lot 2 : capitalisation

Lors du cadrage du processus de capitalisation, il s'agira d'affiner, de façon participative, les objectifs, les objets et questions de capitalisation, les acteurs et les destinataires, le(s) support(s) de capitalisation et la méthodologie.

Il appartient au(x) consultant.e.s de proposer une note de cadrage incluant les éléments suivants:

- Rappel du contexte et des enjeux
- Description du projet ou de l'action capitalisée
- Reformulation des objets et questions de capitalisation
- Méthodologie détaillée proposée et outils de collecte proposés
- Description détaillée de l'animation et du suivi du processus de capitalisation (animation sous quelle forme, rôle des animateurs, des contributeurs, documentation du processus de capitalisation, etc.)
- Proposition de formats détaillés et d'usage pour les principaux livrables attendus
- Plan de diffusion des différents formats proposés
- Programme et calendrier de travail
- En annexe : une première version des protocoles de collecte (guides d'entretien, grille d'observation, guide d'animation des ateliers, etc.)

Ce cadrage fera l'objet d'un échange entre Expertise France et le.s consultant.e.s et permettra de discuter de la manière dont le.s consultant.e.s entendent structurer le processus de capitalisation et d'en vérifier la faisabilité. Cette phase préparatoire est clé et permettra de valider la méthodologie proposée. La note de cadrage est importante car elle formalise le déroulé de la mission des consultant.e.s et sera la base des discussions et de la validation des livrables finaux.

Phase de collecte

Lot 1 : évaluation

Lors de cette étape, le ou les consultant.e.s poursuivront l'analyse des données secondaires via les suites de l'analyse documentaire. Il.s ou elle.s procéderont à la collecte de données primaires.

Cette collecte se fera essentiellement via une mission terrain des consultant.e.s sur le.s lieu.x d'intervention (tous à Brazzaville) d'une durée de 10 jours ouvrés. Le déroulé de cette mission devra être décrit dans un programme partagé avec Expertise France qui appuie et facilite son organisation.

La collecte de données inclura l'utilisation de méthodes de collecte qualitatives et quantitatives telles que (liste non exhaustive) :

- Des visites terrain sur les différents sites de mise en œuvre incluant par exemple des observations de pratiques
- Des focus groupes
- Des entretiens individuels
- Une étude de cas spécifique sur la Composante 2
- Une revue documentaire incluant les données de suivi / études menées dans le cadre du projet /RETEX, etc.
- Un atelier rassemblant les parties prenantes du projet
- Etc.

Une réunion de restitution à chaud par l'évaluateur des résultats préliminaires suite à la phase de collecte devra être réalisée auprès des partenaires sur le terrain

Lot 2 : capitalisation

La collecte de données inclura l'utilisation de plusieurs méthodes de collecte qualitatives et quantitatives pour pouvoir trianguler l'information et avoir différentes formes de présentation de l'information au moment de la documentation, telles que (liste non exhaustive) :

- Une revue documentaire/de données secondaires (Documents de projet, données de suivi de projet, conclusions et recommandations d'évaluations, études menées sur le projet ou sur la thématique du projet, capitalisations menées dans des projets similaires antérieurs, etc.)
- Des ateliers participatifs de leçons apprises
- Des focus groupes
- Des entretiens individuels semi-dirigés

Phase de reporting

Lot 1 : évaluation

1) Un rapport intermédiaire

A l'issue de la phase de collecte, le ou les consultant.e.s produiront un rapport intermédiaire qui restituera les éléments collectés pour chacun des outils de collecte déployé par l'équipe d'évaluation.

Ce document, qui pourra prendre la forme plus légère d'un diaporama, doit permettre de partager les premiers éléments de collecte et d'assurer la traçabilité des constats et conclusions de l'évaluation depuis les données collectées.

Il sert de support à une réunion intermédiaire qui réunit l'équipe d'évaluation sélectionnée et Expertise France. Celle-ci permet principalement :

- De partager un niveau de connaissances commun des éléments collectés ;
- D'esquisser collectivement les grandes lignes de l'analyse croisée ;
- Et d'identifier d'éventuelles lacunes de la collecte qui nécessite un complément de collecte à distance.

2) Un rapport final provisoire

Un rapport final provisoire qui ne devra pas dépasser 30 pages hors annexes sera produit à l'issue des travaux complémentaires d'analyse et de contrôle qualité du ou des consultant.e.s ainsi qu'un support de présentation sous format Power Point.

Ce rapport final provisoire sert de support à une réunion entre l'équipe d'évaluation sélectionnée, Expertise France, l'AFD et le Ministère lors de la phase de la clôture du projet. Celle-ci permet principalement :

- De partager et discuter les conclusions provisoires relatives aux questions d'évaluation ;
- De s'assurer que ces conclusions soient suffisamment étayées et d'identifier d'éventuelles lacunes d'analyse qui nécessiteraient un complément d'analyse.
- D'ajuster leur formulation pour aboutir à une production collective des conclusions définitives
- De co-construire les recommandations issues de l'évaluation lors de la clôture du projet avec Expertise France, l'AFD et le Ministère.

Le.s consultant.e.s devront formuler des conclusions et des recommandations spécifiques sur l'intégration du genre dans les opérations.

3) Rapport final définitif et synthèse

Un rapport définitif, intégrant les observations d'Expertise France et recommandations identifiées ainsi qu'une synthèse de 3 pages sera par la suite produit par le.s consultant.e.s.

Si les observations faites expriment des différences d'appréciation non partagées par les consultants, celles-ci peuvent être annexées au rapport définitif et commentées par les consultants.

Lot 2 : capitalisation

En cas de mission sur le terrain, une réunion de restitution à chaud par le ou les consultant.e.s des résultats préliminaires suite à la phase de collecte devra être réalisée auprès des partenaires sur le terrain.

Une version provisoire des livrables de capitalisation sera ensuite produite par le.s consultant.e.s et transmis à Expertise France pour commentaires.

Le livrable final de capitalisation prendra la forme d'un **livret incluant des fiches bonnes pratiques (30 pages maximum) et leçons apprises et un atelier d'échange/débat.**

Les livrables définitifs, intégrant les observations d'Expertise France seront par la suite produits par le.s consultant.e.s.

Une réunion finale avec Expertise France pourra permettre de valider officiellement les livrables.

Phase de restitution et de diffusion

Lot 1 : évaluation

Une fois le rapport validé, le.s consultant.e.s animeront un atelier de restitution pour présenter les résultats principaux de l'évaluation et diffuser les leçons identifiées et documentées lors de l'évaluation. Cet atelier sera principalement destiné à un public interne à l'agence et aux parties prenantes du projet. Il sera organisé à distance ou dans les locaux d'Expertise France selon les disponibilités des consultants et de l'équipe projet.

Lot 2 : capitalisation

Une fois les livrables de capitalisation validés, le.s consultant.e.s animeront une courte restitution (30 minutes jusqu'à une heure maximum) en interne avec Expertise France pour présenter les résultats principaux de la capitalisation et diffuser les leçons identifiées et documentées. Cette restitution sera principalement destinée à Expertise France. Il sera organisé à distance pour l'équipe projet d'Expertise France

Livrables attendus

Les principaux livrables attendus et leur date de livraison sont indiqués dans le tableau ci-dessous :

Livrables	Lot	# pages max.	Date de livraison (en jours ouvrés)
1- Note de cadrage (Lot 1 : incl. Matrice d'évaluation et TdC Lot 2 : détaillant les différentes étapes dans le processus de capitalisation)	1 et 2	15	<i>T0 + 10 jours (lot 1)</i> <i>T0 + 5 jours (lot 2)</i>
2- Présentation de l'atelier d'échanges/débat qui aura lieu en marge de l'atelier de clôture du projet	2		<i>T0 + 10 jours</i>
3- Rapport intermédiaire d'évaluation finale (sous format Powerpoint)	1	15	<i>T0 + 20 jours</i>
4- Un livret incluant des fiches bonnes pratiques et leçons apprises selon le format demandé par EF	2	30	<i>T0 + 15 jours</i>
5- Présentation des résultats préliminaires et co-construction des recommandations de l'évaluation lors de l'atelier de clôture du projet	1		<i>T0 + 30 jours</i>
6- Rapport final (provisoire puis définitif) incluant un résumé exécutif / une fiche de synthèse d'env. 3 pages	1	30	<i>T0 + 30 jours (provisoire)</i> <i>T0 + 35 jours (définitif)</i>
7- Restitution des résultats de la capitalisation en interne avec Expertise France (format PowerPoint)	1 et 2	15	<i>T0 + 35 jours (lot 1)</i>

			<i>T0 + 18 jours (lot 2)</i>
--	--	--	------------------------------

En outre, un support de présentation type diaporama devra être produit pour chaque réunion de pilotage.

Les livrables devront être soumis par email sous format word à Expertise France. Ils devront être rédigés en français.

Les livrables de capitalisation devront être pédagogiques et agréables à lire, contenant des éléments graphiques et visuels accrocheurs et avec un design soigné.

ORGANISATION DES TRAVAUX

Pilotage de l'évaluation et gouvernance du projet

La mission est gérée par Expertise France. Ses fonctions principales dans l'évaluation sont de:

- Conseiller et orienter les choix relatifs à l'évaluation;
- Proposer des décisions sur les ajustements à opérer dans la conduite de l'évaluation;
- Valider les livrables remis par les évaluateurs.

Des réunions du comité sont prévues dans le cours de cette évaluation :

1. En phase de démarrage, pour valider la méthodologie générale de mise en œuvre, le plan de collecte des données et la présentation espérée des livrables attendus, et valider la note de cadrage ;
2. Lors d'un point intermédiaire pour réagir aux premières analyses et constats, une fois la phase de collecte de données terminée (validation du rapport intermédiaire)
3. En phase de finalisation, pour participer à la formulation des conclusions et à la co-construction des recommandations;
4. Pour valider le rapport final en fonction de l'étendue des points restant à arbitrer, sinon par courriels

Modalités de coordination

Il est demandé au.x consultant.e.s 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, dans le cadre de la collecte et avant la rédaction du rapport intermédiaire, les consultant.e.s ne doivent pas hésiter à partager des constats et des premiers éléments d'analyse, à solliciter au besoin des éclairages et précisions, à faire part de rapports d'étonnement, de lacunes ou de difficultés rencontrées.

Les réunions de coordination se tiendront majoritairement à distance, via l'intermédiaire des outils de communication utilisés par Expertise France.

Calendrier

La durée totale de la mission est estimée à 35 personnes/jours pour le lot 1 et 25 personnes/jours pour le lot 2, entre avril et juin 2025 telle que détaillée ci-dessous à titre indicatif :

Activités	Période	Durée (pers./j) évaluation	Durée (pers./j) capitalisation
1- Phase de démarrage	<i>Avril 2025</i>	10	5
2- Phase de collecte	<i>Juin – juillet 2024</i>	10	5
3- Phase de reporting	<i>Juillet 2024</i>	10	5
4- Phase de restitution et de diffusion (incl. atelier de co-construction de recommandations)	<i>Juillet 2024</i>	5	3
		35	18

L'équipe 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)

Expertises attendues

L'évaluateur pourra être un évaluateur indépendant et/ou un bureau d'études.

S'il s'agit d'une équipe d'évaluateur.rice.s, 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.

Qualifications et expérience

- Titulaire d'un diplôme universitaire (3eme cycle) dans un domaine pertinent à la mission : sciences sociales, développement international, sciences politiques, sciences de l'éducation, coopération internationale, suivi et évaluation de politiques publiques, ou autre domaine.
- Au moins 5 à 10 ans d'expérience pertinente dans le développement de systèmes de suivi, d'évaluation et d'apprentissage pour des projets ou programmes de coopération internationale
- Expérience antérieure dans la direction et la facilitation d'exercices d'évaluations et/ou de capitalisation de projets (revue de projets et stratégies, évaluations à mi-parcours et finales ...)
- Expérience de coordination multi-acteurs
- Une expérience dans des projets similaires ou des connaissances en gestion de projet seraient très appréciées
- Bonne connaissance du Congo

Compétences métier :

- Bonne connaissance des dispositifs de suivi et d'évaluation des programmes et projets de développement, notamment sur le terrain
- Excellente maîtrise de la collecte et l'analyse de données quantitative et qualitative (mener des entretiens, groupes de discussion, enquêtes, etc.)
- Expérience en conception et gestion de base de données ;
- Expérience dans l'animation d'ateliers de leçons apprises mobilisant des parties prenantes diverses et des ateliers de co-construction de recommandations
- Expérience dans l'organisation d'exercices d'apprentissage et de capitalisation, conception de matériel didactique

Compétences administratives et linguistiques :

- Excellente maîtrise des outils bureautiques (MS Office : Word, Excel, PowerPoint et de leur équivalents LibreOffice)
- Excellentes qualités de communication et d'organisation ;
- Excellente maîtrise du français, écrit et parlé (bonnes capacités de rédaction, de synthèse et d'analyse...);

Contenu des offres

Les offres devront inclure :

- **Une offre technique** : compréhension et commentaires sur les éléments des termes de référence, présentation de l'approche méthodologique proposée, composition de l'équipe d'évaluation et/ou de capitalisation, les CV et expériences similaires de l'équipe d'évaluation, ainsi que les éléments mentionnés dans ces termes de référence (plan de travail détaillé et calendrier indicatif, répartition des rôles et responsabilités) ;
- **Une offre financière** incluant le montant TTC proposé pour l'évaluation et/ou la capitalisation et les termes de paiement.

Modalités d'évaluation des offres (facultatif)

Pour chacun des lots, Expertise France sélectionnera l'offre qui présente le meilleur rapport qualité-prix, utilisant une pondération entre la qualité technique et le prix des offres sur la base de la grille suivante :

Critères	Score maximum
Score offre technique	80
· Compréhension des TdR et des buts des services à fournir	10
· Approche méthodologique globale, approche du contrôle qualité, pertinence des outils proposés et estimation des difficultés et des enjeux rencontrés	20
· Organisation des tâches et du temps	10
· Equipe d'expert.e.s proposée	40

Score offre financière	20
Score total	100