



Termes de référence

Recrutement Expertise pour l'Evaluation finale du Fond Genre Sahel

1. INFORMATIONS GENERALES

Intitulé de la mission	Evaluation finale de la phase pilote du FGS
Bénéficiaire(s) de la mission	Equipe projet FGS – Expertise France
Pays de la mission	Burkina Faso – Mauritanie – Niger – Sénégal - Tchad
Budget estimé	35 000 euros
Durée totale des jours prévus	43 Hommes Jours
Langue(s) de travail	Français

Contexte

Contexte général

Le Projet Fonds Genre Sahel (Fonds d'appui à des initiatives innovantes visant à renforcer l'égalité femmes-hommes au Sahel) est exécuté dans six pays sahéliens¹ (G5 Sahel et le Sénégal) qui partagent des défis communs, même s'il est important de noter des contextes socio culturels particuliers à certains pays.

Tous les pays ciblés disposent d'un cadre intentionnel visant l'égalité femmes – hommes, ce qui montre une volonté politique et donc une opportunité pour le projet de s'y inscrire. En effet, malgré les efforts visant l'institutionnalisation et l'intégration de genre, les indicateurs sur l'égalité femmes-hommes restent bas. Les défis communs à ces pays portent essentiellement sur la maîtrise de la croissance démographique et la capture du dividende démographique afin que les jeunes filles et garçons aient accès à une instruction de qualité et des possibilités de développement d'activités économiques et des emplois décentes. Aussi, la question de la sexualité responsable des jeunes est un défi pour cette jeunesse sahélienne et pour les femmes en particulier.

Par ailleurs, les relations de pouvoirs, les comportements et pratiques formelles et informelles qui fondent les rapports sociaux entre les femmes et les hommes sont dans l'ensemble de ces pays basés sur la prédominance de l'autorité des hommes sur les femmes et sur le patriarcat. Aussi, la prise de conscience et la capacité des femmes et des hommes à remettre en causes des formes d'inégalités basées sur les perceptions et les conceptions socialement construites, qui placent les filles et les femmes en position de faiblesse et d'infériorité, reste une problématique importante à appréhender dans tous ces pays. La recherche de la justice sociale visant la réduction des inégalités femmes hommes dans tous les domaines et à tous les niveaux reste un enjeu partagé par l'ensemble des acteurs de développement des pays concernés. D'où l'intérêt de renforcer les capacités des OSC afin qu'elles contribuent à cet engagement. En effet, les OSC, bien que très actives dans ces pays, restent confrontées à des obstacles communs tels que : l'insuffisance des financements, la faible structuration, la faible capacité dans le domaine du genre, la faible adhésion aux mécanismes de concertation, etc.

¹ A partir du 22 novembre 2023, le périmètre d'intervention du FGS est passé de 6 (après le retrait du Mali) à 5 pays : Burkina Faso, Mauritanie, Niger, Sénégal, Tchad.

Enfin, l'égalité entre les hommes et les femmes est une condition préalable à la réduction de la pauvreté et à l'atteinte d'un développement humain et une paix durable au Sahel. Elle représente une opportunité économique majeure pour des économies plus résilientes, productives et inclusives.

Le projet Fonds Genre Sahel fait partie du Partenariat EDIFIS de l'AFD mis en œuvre par Expertise France. L'année 2023 a été marquée par une dégradation des contextes sociopolitiques et sécuritaires qui s'est poursuivie dans les pays d'intervention avec comme conséquences :

- La suspension des appuis aux SOS/FGS à partir de septembre 2023 du Burkina Faso et du Niger, puis une reprise des activités à partir de mars 2024,
- La réduction du périmètre d'intervention du FGS qui passe de 6 à 3 pays ; de 13 à 8 initiatives soutenues et de 21 à 12 OSC bénéficiaires des interventions,
- L'absence des OSC du Burkina Faso et du Niger à l'atelier annuel de bilan 2023 et de planification 2024 organisé à Saly/ Sénégal du 4 au 8 décembre 2023,

Présentation du projet

<i>Intitulé du projet</i>	Fonds d'appui à des initiatives innovantes sur le genre au Sahel (FGS)
<i>Dates de mise en œuvre</i>	2021 - 2024
<i>Baillleur(s)</i>	Agence Française de Développement (AFD)
<i>Localisation/ Zones d'intervention</i>	Burkina Faso, Mali ² , Mauritanie, Niger, Sénégal, Tchad
<i>Secteurs thématiques</i>	<p>Genre, Gouvernance, Justice et Droits Humains - Plus concrètement, les thématiques retenues sont :</p> <ul style="list-style-type: none"> - La prévention et la prise en charge des violences de genre avec un focus sur les violences dans les conflits et comme conséquences des conflits (prostitution, mariages précoces), à l'école, en milieu hospitalier et au travail et un focus sur la prévention des mutilations sexuelles féminines ; - Le soutien à la participation égalitaire des femmes et jeunes dans les espaces de médiation et de gestion de crise, ainsi que dans les espaces de gouvernance, en particulier dans les zones en conflit en lien avec la résolution « Femmes, paix et sécurité » ; - L'accompagnement économique des jeunes femmes en particulier déscolarisées ; - L'éducation à la sexualité et à l'égalité ; - L'accès et maintien des jeunes filles à l'école avec un focus particulier sur les causes d'abandon et d'absentéisme liées au genre (hygiène menstruelle, mariage et grossesses précoces...).
<i>Partenaires opérationnels</i>	Les parties prenantes opérationnelles sont principalement l'équipe du projet FGS basée à Ouagadougou, les Expert.e.s d'appui OSC par pays, les expertises perleées mobilisées (Suivi- évaluation et Communication mutualisée avec AT-EDIFIS), l'équipe support du siège (CP + AP), les équipes OSC qui mettent en œuvre les initiatives sur le terrain, les référent.e.s genre des agences AFD dans chaque pays, l'équipe de AT-EDIFIS.
<i>Bénéficiaires directs</i>	13 organisations locales de la société civile leads ³ (et 21 OSC y compris en consortium) des pays d'intervention.
<i>Budget du projet</i>	5,5 millions d'euros
<i>Objectifs du projet</i>	Le projet Fonds d'appui à des initiatives innovantes sur le genre au Sahel (FGS – Fonds Genre Sahel/ Burkina Faso, Mauritanie, Niger, Sénégal, Tchad) vise à

² Hors périmètre depuis le 22 novembre 2022.

³ Voir en annexe liste des OSC bénéficiaires des appuis du FGS au 29 février 2024

	<p>contribuer à la réduction des inégalités F/H dans les 6 pays du Sahel à travers l'appui à des projets innovants et l'accompagnement des acteurs locaux durablement implantés (ODD 4 et 5). Ce projet est bâti autour de 3 grandes composantes :</p> <p>Composante 1 : Fonds d'appui projets innovants et fonds de refinancement pour passage à l'échelle (OS 1) ;</p> <p>Composante 2 : Renforcement des capacités des OSC Sahéliennes (OS 2) ;</p> <p>Composante 3 : Mise en réseau et capitalisation de bonnes pratiques (OS 3).</p>
<p>Résultats attendus et indicateurs⁴</p>	<p>R1 : 12 OSC locales mettent en œuvre des projets innovants visant la réduction des inégalités f-h dans les 6 pays du Sahel.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nombre d'initiatives couvrant plus d'une thématique (approche multisectorielle) - Nombre de thématiques indiquées sur l'AP qui sont couvertes - % des activités des plans d'action des OSC qui sont exécutés en partenariat avec d'autres organisations - Nombre et nature d'initiatives régionales (multi-pays) appuyées - Au moins 3 initiatives bénéficient du fonds de refinancement (Phase II – Projet pilote) <p>R2.1 : Les capacités (admin, fin, log, coord, GdP, Genre) et les moyens d'exercice des 12 OSC sont renforcés dans la durée</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nb d'OSC qui bénéficient d'un accompagnement individualisé - Type de capacités (gouvernance, gestion financière, management, fundraising, planification sensible au genre...) sont améliorées par OSC <p>R2.2 : Les OSC sont en mesure de mobiliser des financements plus importants</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nb d'initiatives en mesure de passer à l'échelle à la fin du projet - Nb d'OSC appuyées s'étant appropriées du mécanisme d'appel à projets d'EF afin qu'ils puissent aller chercher d'autres financements - % des OSC ayant développé 1 nouvelle initiative parallèle <p>R3.1 - Les synergies d'action (réseautage) avec les acteurs de la société civile et des PTF au niveau national et régional sont développées.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Existence d'un réseau d'échanges horizontal (entre les OSC appuyées) - Nombre d'ateliers organisés par chaque PFC - Nb de réseaux d'échanges vertical (OSC + PTF + autres acteurs de l'écosystème genre du pays) - Nombre de séminaires/ activités organisés avec des PTF par l'ensemble des OSC appuyées - Nombre d'OSC ayant intégré un cadre de concertation thématique - Nombre de documents ou rapport produits sur les thématiques (suite aux échanges thématique) <p>R3.2 - Les OSC appuyées disposent d'une plateforme fonctionnelle qui leur permet de travailler en réseau et de diffuser leurs bonnes pratiques.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nombre de bonnes pratiques partagées sur la plateforme - Nombre d'initiatives rendues visibles sur la plateforme - Existence d'un vivier d'opérateurs en mesure de mettre en œuvre des initiatives nouvelles sur les thématiques du FGS
<p>Principales activités mises en œuvre à date</p>	<p>2021</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dans le cadre des activités de démarrage, l'équipe projet a bénéficié d'une mission de la Chargée de Projet du siège à Ouagadougou (18 au 22 janvier 2021) au cours de laquelle, des acteurs clés institutionnels et de la société civile ont été rencontrés⁵ au Burkina Faso,

⁴ Voir cadre logique initial et PSE en annexe

⁵(1) Equipe de la Direction Régionale grand Sahel/AFD, basée à Ouagadougou et la Chargée de suivi au niveau régional du projet FGS et du partenariat EDIFIS, (2) Directeur de l'Agence Française de Développement au Burkina Faso Responsable SCAC/ Ambassade de France au Burkina Faso/ Ouagadougou, (3)Membres du Cadre de Concertation Genre des Partenaires Techniques et Financiers (CCG/PTF)⁶ ; (4)Chef de file (Coopération Suisse) et le Gestionnaire (ONG Diakonia) du Fonds Commun Genre au Burkina Faso ; (5)La Secrétaire Permanente du Conseil National pour la Promotion du Genre (SP/CONAP Genre) au Burkina Faso ; (6) Le Coordonnateur du Secrétariat Permanent des Organisations Non Gouvernementales (SPONG) et des représentant.e.s du groupe thématique genre des OSC nationales au Burkina Faso ; (7) La Coordonnatrice du Projet Voix et Leadership de Femmes (VLF) au Burkina Faso et au Bénin/ Oxfam/ Canada ; (8)Le

	<ul style="list-style-type: none"> - 15 au 18 mars 2021 : 1ere mission institutionnelle au Mali : présentation du FGS et du Partenariat EDIFIS à Madame, la Ministre de la femme et rencontre d'information du FGS aux OSC, - 5 au 10 avril 2021 : mission institutionnelle conjointe FGS/EF/AFD d'information sur le FGS et le partenariat EDIFIS aux partenaires institutionnels et des OSC en Mauritanie, - 22 avril – 2 mai 2021 : séances d'information par zoom des OSC du Niger et du Tchad en lieu et place des missions terrain suspendues pour raison sanitaire (COVID), - 8 avril 21 : lancement de l'AAP – FGS (en deux phases, notes succinctes puis notes complètes), - 18 juin 21 - Comité d'évaluation pour liste restreinte (151 dossiers reçus) - Décembre 21 - Comité d'évaluation et notification aux OSC attributaires après ANO/ AFD. <p>2022 :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Janvier - décembre 2022 : Renforcement des capacités des OSC sur diverses thématiques, notamment grâce à 12 plans d'action genre formulés, 12 plans de renforcement des capacités financières formulés et 1 plan commun de renforcement des capacités formulé ainsi que grâce à l'atelier de lancement kick off de Dakar et l'atelier régional de Niamey tenus respectivement en juin et décembre 2022, - Février - mai 22 : Diagnostics participatifs des 12 OSC leads pour la formulation du plan de renforcement de capacités et réalisation des 12 évaluations des capacités de gestion administrative et financière dans les six pays et auprès des porteurs des 12 initiatives, - Février - mars 22 : Missions institutionnelles conjointes FGS/AFD/EF de présentation du FGS et du Partenariat EDIFIS (en construction/ AT) au Sénégal – Niger – Tchad et suivi activités FGS, - Mars – avril : Production rapports narratif et financier 2021 et audit des comptes 2021 FGS, - 28 Juin 2022 : Séminaire de lancement des initiatives des OSC avec les principales parties prenantes à Dakar (kick-off) et signature officielle de deux conventions (CQDJ/BN du Burkina Faso et ORFED du Mali), - Juillet - décembre 2022 : Signature des 10 autres conventions de subvention avec les OSC bénéficiaires, - 22 novembre 2022 : arrêt des subventions pour les OSC du Mali (ORFED et COFESFA), - Analyse des rapports annuels 2022 des OSC (technique et financier), - Décembre 2022 : Premier atelier régional bilan du projet avec les OSC : bilan conjoint des OSC et du FGS, partage des plans d'action 2023, amorçage du compagnonnage et de la mise en réseau horizontale (Niamey, Niger). <p>2023</p> <ul style="list-style-type: none"> - Février- mars : Négociation/ajustements de 3 nouvelles initiatives retenues par le FGS sur la durée de la phase pilote du projet (solde des OSC du Mali), - Mars – avril : Production rapports narratif et financier 2022 et audit des comptes 2022 FGS, - Clôture des contrats des subventions avec les OSC du Mali,
--	--

staff de l'équipe du Projet Emploi /EF au Burkina Faso ; (7) L'équipe du fonds d'appui au Projets innovants de la société civile et coalition d'acteurs (PISCCA)7 de l'Ambassade de France au Burkina Faso.

	<ul style="list-style-type: none"> - Appui conseils – accompagnement du SE/FGS à l’élaboration des cadres de mesures des performances et suivi des indicateurs/ OSC, - Mise en œuvre du Plan Commun de Renforcement des Capacités (PCRC) : (i) la culture organisationnelle sensible au genre (ii) la formulation, la mise en œuvre, le suivi de projet CAD 2 ; fundraising, genre transformative... - Création du Site web et plateforme d’échanges du Partenariat EDIFIS en cours de développement – T3 2023, - Mise en œuvre de la Composante 3 : Réseautage horizontal (5 webinaires thématiques et capitalisation OSC) et vertical (évènementiel lors du bilan 2023), - Analyse des rapports annuels 2022 des OSC (technique et financier), - Evaluation à mi-parcours – Rapport final février 2024, - Appui des OSC pour la construction de plaidoyer par pays, - Lancement du Fonds de refinancement des OSC 1er décembre 2023, - Deuxième Atelier régional de bilan 2023 et planification 2024 avec les OSC 4 au 8 décembre à Saly/ Sénégal. <p>2024 à date (décembre)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Préparation et tenue du COPIL EDIFIS : 5 février 2024 et 4 juillet 2024, - Mars – juin : Production rapports narratif et financier 2023 et audit des comptes 2023 FGS, - Analyse des rapports annuels 2023 des OSC (technique et financier), - Relance des activités des OSC suspendues du Burkina et du Niger à partir de février 2024, - Préparation capitalisation phase pilote FGS + Rapport + 1 fiche de capitalisation FGS disponible – Juin 2024, - Tenue réunions mensuelles Experts pays + réunions trimestrielles avec les OSC, - Plan d’accélération et suivi d’exécution des 18 initiatives en cours, - Missions de suivi- supervision OSC/pays⁶ (Burkina Faso- Sénégal- Tchad) - 4 au 13 septembre : Participation à la mission d’instruction AFD pour la formulation de la phase 2 FGS au Sénégal, - Préparation et présentation NCE 22 septembre / DO/EF pour validation et prolongation de phase à fin juin 2025 - Préparation et tenue de l’Atelier régional multi acteurs avec AT-EDIFIS dans le cadre des 16 jours d’activisme du 25 au 27 septembre à Ndjaména - Préparation et tenu de l’atelier régional bilan annuel 2024 OSC/FGS + planification des activités de clôture du 27 au 30 novembre 2024 à Ndjaména - Préparation rapport annuel et financier FGS 2024 - Préparation évaluation finale du FGS1 - Préparation audit OSC + FGS
<p><i>Dispositif de suivi-évaluation-apprentissage</i></p>	<p>Le FGS dispose d’un Plan de suivi évaluation capitalisation, d’une expertise perleée en Suivi évaluation et capitalisation et de 13 point focaux capitalisation (PFC) au sein des OSC accompagnées. Ces PFC sont responsables du suivi et de la remontée des informations collectées et des apprentissages pour la capitalisation de leurs expériences dans le cadre de leur initiatives soutenues par le FGS.</p>

Les documents suivants seront disponibles pour la revue : la fiche projet, la théorie du changement, le cadre logique, le plan de suivi-évaluation-apprentissage, le rapport d’évaluation à mi – parcours, les rapports

⁶ Niger en ligne pas de mission EF autorisée dans le pays

annuels 2021-2022 et 2023 du FSG, le rapport de capitalisation + la fiche de capitalisation du FGS1, les comptes rendus des COPIL 2021/2022/2023/2024.

2. OBJECTIFS ET RESULTATS POURSUIVIS

Objectifs de la mission

Au regard de l'enjeu du projet, de la durée de la phase pilote (4 ans 2021-2024), de la dimension multi-acteurs, de l'approche multi-secteurs, de l'approche particulièrement innovante, et de la sensibilité des questions de genre dans les contextes actuels des pays du Sahel et selon les préconisations du plan de suivi-évaluation adopté pour le projet, l'équipe projet souhaite mener une évaluation externe finale, conformément au disposition interne de redevabilité de EF.

Cette évaluation finale est un jalon du projet pour assurer sa redevabilité envers le bailleur de fonds l'Agence Française de Développement (AFD), l'agence de mise en œuvre (Expertise France), et les bénéficiaires du projet, soit les OSC porteuses des initiatives soutenues par le FGS. Cet exercice d'évaluation finale est d'autant plus important qu'il intervient suite à une mission d'évaluation à mi-parcours de la phase pilote du projet, à un exercice de capitalisation de la phase pilote, à une mission d'instruction pour la formulation de phase 2 et à des nouvelles orientations souhaitées par le bailleur. En effet, cette phase pilote prend fin au 31 décembre 2024 et le bailleur (AFD) au regard des résultats de l'exercice d'évaluation à mi-parcours, **a octroyé le 12 décembre 2024, une phase 2 du Fonds Genre EDIFIS pour 3,5 millions d'euros.** La phase 2 du projet est actuellement en cours de formulation et s'inscrira dans la continuité du présent projet, toujours en appui aux OSC féministes locales dans les pays suivants : Côte d'Ivoire, Guinée, Mauritanie, Sénégal et Tchad. Ainsi, cette évaluation finale permettra d'affiner le dispositif et la stratégie d'intervention déjà amorcés au regard des résultats de terrain.

Objectifs et attentes générales de la mission

Cette évaluation finale a pour principal objectif de fournir aux partenaires financiers (AFD), aux partenaires institutionnels impliqués, aux bénéficiaires directs des interventions du FGS, à Expertise France (équipes terrain et siège) et ses autres projets similaires :

- Une analyse globale et indépendante de la performance du projet FGS, en prêtant une attention particulière à ses résultats, en comparaison avec les objectifs fixés ;
- Des leçons et des recommandations, de manière à améliorer, le cas échéant, les actions présentes et futures.

En particulier, cette évaluation finale servira à :

- Fournir des éléments d'appréciation au regard du contexte régional et des pays sur (i) la pertinence de la conception globale du Projet, (ii) la pertinence des orientations et des approches retenues, (iii) la pertinence des choix des OSC et des initiatives retenues.
- Apprécier la qualité du dispositif d'accompagnement en place : le rôle d'appui - accompagnement et conseils par l'équipe opérationnelle terrain, y compris des Expert.e.s pays mobilisé.e.s, les mécanismes, méthodes et outils d'accompagnement proposés.
- Apprécier la performance d'ensemble de la mise en œuvre des initiatives des OSC
- Apprécier les résultats (activités et indicateurs), les effets émergents, les enseignements (bonnes pratiques et les leçons apprises) et/ou points d'attention-clés pour la phase 2 du FGS,
- Evaluer le niveau de renforcement des capacités organisationnelles des OSC au cours des 2 années de mise en œuvre des initiatives (développement organisationnelle, capacité opérationnelle, etc.)
- Analyser la collaboration actuelle entre les acteurs/ parties prenantes du partenariat EDIFIS, en mettant en exergue les opportunités du contexte au plan politique, économique, institutionnel pour le projet et les partenariats développés.
- Analyser la coordination avec le volet AT EDIFIS, en mettant en exergue les opportunités d'actions conjointes entre OSC et partenaires institutionnels.
- Formuler un ensemble de recommandations stratégiques et concrètes pour la future phase.

- Analyser la mise en place du dispositif de suivi-évaluation dans la phase 1 et formuler un ensemble de recommandations sur le dispositif de suivi-évaluation pour la phase 2.

L'évaluateur devra fournir les éléments de preuves expliquant les analyses, les liens de cause à effet et identifier les facteurs générant ou entravant le progrès. Le travail devra encourager la responsabilisation, la prise de décisions, et l'apprentissage de cette phase pilote.

Enfin, cette évaluation finale devra permettre de documenter l'apprentissage envers le bailleur de fonds qui est l'Agence française de développement (AFD), l'agence de mise en œuvre (Expertise France), et les organisations de la société civile bénéficiaires des appuis de la phase pilote du projet. Elle doit également permettre d'identifier des enseignements et des bonnes pratiques qui serviront à améliorer les performances d'autres projets menés par Expertise France.

Périmètre de l'évaluation finale

L'évaluation finale portera sur les éléments suivants :

Période d'évaluation : Janvier 2021 – avril 2025 (une NCE étant en exécution à partir de janvier à juin 2025)

Composantes concernées : les trois composantes du projet FGS ;

Pays : Burkina Faso – Mauritanie – Niger – Sénégal – Tchad ;

Bénéficiaires : OSC bénéficiaires directs des appuis du FGS, les partenaires institutionnels étatiques/autres parties prenantes au niveau local (collectivités territoriales, structure techniques déconcentrées), AT EDIFIS, AFD.

Durée : l'évaluation finale aura lieu entre Janvier et mai 2025. Le livrable final est attendu **au plus tard le 10 mai 2025. La version provisoire du livrable et les premiers résultats intermédiaires devront être disponibles pour être présentés à l'atelier de clôture d'avril 2025.**

Critères et questions évaluatives (à compléter/ affiner) /

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, en fonction des objectifs attendus de cette évaluation. Les questions évaluatives présentées ci-dessous ont été développées de manière participative au sein du **groupe de pilotage** (cf. Point 4) et devront être **revues par l'équipe d'évaluation au moment de la phase de démarrage** afin de proposer une version finale dans la note de cadrage qui sera validée par le groupe de pilotage.

Tableau 1 : Proposition des critères d'évaluation

Critères d'évaluation	Questions évaluatives spécifiques
Cohérence	La consultation des autorités publiques / locales et des donateurs sur les questions liées au genre a-t-elle été efficace, et dans quelle mesure le projet a-t-il renforcé les discussions et les échanges entre les parties prenantes ?
Pertinence	Dans quelle mesure le projet correspond-il aux priorités des pays de la zone d'intervention en matière d'égalité femmes – hommes ? Dans quelle mesure le projet s'est-il aligné sur les priorités des pays en matière d'ODD ? Dans quelle mesure les actions du projet ont permis de répondre aux besoins des OSC sahéliennes ? Quels sont les besoins restants non couverts ? - Quels partenariats ont été utiles ? Quels partenariats auraient pu être opportuns ?
Efficacité	Dans quelle mesure et de quelle manière le projet a-t-il contribué à l'intégration de la dimension genre dans les stratégies des OSC bénéficiaires direct du projet et dans quelle mesure une assistance supplémentaire liée à la thématique genre a été – elle été obtenue ? en quoi le projet a-t-il permis de renforcer les OCS soutenues et de développer des projets innovants sur les inégalités de genre... ?

Efficienne	Les activités prévues dans le cadre du projet sont-elles conformes à la planification inscrite dans le cadre logique et le budget a-t-il été respecté ? Dans l'ensemble, le projet a-t-il été rentable ? Dans quelle mesure le projet dispose-t-il de toutes les informations dont il a besoin pour prendre des décisions, suivre les résultats et rendre compte ? Dans quelle mesure les rôles et responsabilités sont-ils clairs entre les parties prenantes du projet ? Dans quelle mesure le montage institutionnel et la gouvernance du projet sont-ils adéquats pour mener à bien le projet ?
Impacts	Les changements observés dans les capacités (humaines, institutionnelles, etc.) des OSC et partenaires soutenus par le FGS peuvent-ils être liés à la contribution du FGS/ Expertise France ? En quoi le projet FGS a contribué à ces changements ? Quels sont les principaux changements dans la situation des bénéficiaires ? quel est selon eux le changement le plus significatif ? qu'est-ce qui a permis cela selon eux ? - Le projet a-t-il produit des changements inattendus ? Lesquels ? - Comment les bénéficiaires se sont-ils approprié la pérennisation du projet ?
Viabilité/ durabilité	Dans quelle mesure les fonctions et les activités des OSC ont-elles été intégrées dans la structure et le programme du ministère en charge des droits des femmes dans les pays ? Dans quelle mesure les bénéficiaires se sont appropriés le projet ? Dans quelle mesure les activités menées dans le cadre du projet de soutien à la durabilité/du projet sont durables ? Quels sont les éléments permettant d'assurer la durabilité du projet à pérenniser ou développer dans la phase 2 ? Quelle thématique est stratégique politiquement, porteuse pour les bailleurs de fonds, ou intéressante pour de futurs Partenariats ? Quelle thématique innovante ou pilote réalisée ou à réaliser pourrait contribuer à améliorer les pratiques au sein d'Expertise France ?
Renforcement des capacités des OSC	Comment les OSC ont-elle clarifié et ajusté leur vision stratégique depuis le début du programme de renforcement des capacités notamment en intégrer les aspects de genre ? NB : fournir des exemples concrets des changements ou des nouvelles initiatives qui en découlent Quelles mesures ont été mises en place pour améliorer la structure organisationnelle des OSC, notamment en ce qui concerne la répartition des rôles et des responsabilités ? Comment ces changements ont-ils contribué à une meilleure efficacité et collaboration au sein des équipes des OSC ? Dans quelle mesure les OSC ont-t-elle amélioré leurs processus opérationnels (planification, mise en œuvre, suivi et évaluation, capitalisation)? Quels sont les indicateurs ou des résultats tangibles qui démontrent cette amélioration ?

L'équipe d'évaluation devra impérativement fournir une appréciation « objective » 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 recouvrir l'ensemble des étapes marquantes du cycle du projet.

Le projet pilote FGS étant classé CAD 2, l'évaluation finale portera une attention particulière sur la prise en compte du genre dans ce projet et sur les effets émergents transformatifs en cours. Des exemples de questions spécifiques au genre sont donnés dans les boîtes à outil sectorielles « genre » que l'on peut trouver sur le site Internet de l'AFD. Enfin il est aussi attendu de l'évaluateur une analyse et une formulation de recommandations vis-à-vis du dispositif de suivi-évaluation ayant été établi dans la phase 1 (pertinence des données recueillies, adaptation des outils, manques identifiés et bonnes pratiques...) pour nourrir celui qui sera établi dans la phase 2.

3. DESCRIPTION DE LA MISSION ET METHODOLOGIE

Le FGS s'appuie sur la politique de Suivi-évaluation- capitalisation d'Expertise France et dispose d'un Plan de suivi évaluation ayant servis à l'élaboration de ces termes de références. Il est attendu que l'équipe

d'évaluation associe étroitement Expertise France (la cheffe de projet, la chargée de projet ainsi que la coordonnatrice SERA), ainsi que les membres du groupe de pilotage de l'évaluation à la construction tout au long de la mission, de son raisonnement par des liens réguliers, notamment pour la validation de la note de cadrage et la présentation des rapports intermédiaires et finaux. Sans être exhaustive, les grandes étapes de l'évaluation finale devraient comprendre les phases suivantes :

➤ Phase de démarrage

Au cours de cette phase préparatoire, l'équipe d'évaluation devra :

- Consulter toutes les informations et tous les documents relatifs au projet à évaluer (instruction, exécution, suivi) qui permette la compréhension de son contexte. Les documents à consulter seront mis à la disposition des consultants par le référent désigné par le FGS.
- Identifier toutes les parties prenantes du projet ;
- Reconstruire la logique d'intervention du projet en étudiant le cadre logique du projet afin : (i) de clarifier les objectifs de l'intervention et de les traduire en 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 l'équipe d'évaluation proposera une **note de cadrage** 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 reprise de la théorie du changement du projet.
- Une reformulation du questionnement évaluatif.
- Y associer 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'évaluation⁷.
- Une description détaillée de l'approche méthodologique retenue et des outils de collecte retenus pour cet exercice.
- Un calendrier de réalisation de la mission d'évaluation actualisé.

Ce cadrage fera l'objet d'un échange entre l'équipe projet, les membres du groupe de pilotage et l'équipe d'évaluation et permettra de discuter avec eux ou elles de la manière dont l'équipe d'évaluation 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.

Les acteurs ou informateurs clés incontournables à rencontrer sont :

- Le partenaire financier AFD à travers la Cellule Lien Social (CLS) et la responsable équipe projet (REP) actuelle du projet (de la division Gouvernance de l'AFD au siège à Paris) et la REP qui a travaillé sur la phase de démarrage du projet,

⁷ En annexe : une matrice d'évaluation (voir trame en annexe 2), une première version des protocoles de collecte (guides d'entretien, grille d'observation, guide d'animation des ateliers, etc.) incluant les méthodes d'échantillonnage

- La chargée de suivi du Partenariat EDIFIS pour la Direction régionale grand Sahel basée à Ouagadougou (DRGS),
- Les référent.e.s genre des agence AFD dans les pays,
- La Chargée de projet Expertise France basée à Paris,
- La cheffe de Département Migration, genre et droits humains (MGDH) et la responsable de l'Unité genre de EF basées à Paris,
- La coordonnatrice SERA d'Expertise France basée à Paris,
- La Cheffe de Projet AT- EDIFIS et /ou son équipe basée à Dakar,
- Des partenaires institutionnels ayant participé à des activités du FGS dans les pays,
- Les Experts pays d'appui aux OSC des 5 pays (Burkina Faso, Mauritanie, Niger, Sénégal, Tchad)
- Les responsables des équipes projets des OSC bénéficiaires directs des interventions du FGS (*subvention – renforcement des capacités – réseautage et partage des bonnes pratiques*) qui mettent en œuvre les 18 initiatives subventionnées par le FGS (*le point focal genre, le point focal suivi capitalisation, le responsable financier, le/ la coordonnatrice de l'initiative*),
- Un échantillon des bénéficiaires finaux par OSC et par pays,
- L'équipe projet terrain basée à Ouagadougou (*cheffe de projet, experte renforcement des capacités et capitalisation, Experts suivi évaluation, RAF, Assistant de projet, des prestataires mobilisés dans le cadre du FGS...*)

NB : dans la note de cadrage, l'équipe d'évaluation pourra proposer une liste d'informateurs clés plus exhaustive à la lecture de la documentation fournie.

➤ Phase de collecte

La collecte de données inclura l'utilisation de plusieurs méthodes de collecte qualitatives et quantitatives pour pouvoir trianguler l'information⁸. Lors de cette étape, l'équipe d'évaluation s'appuiera sur les données déjà recueillies (indicateurs de suivi, analyse documentaires) et procédera à la collecte de données secondaires si nécessaire.

Cette collecte se fera essentiellement via une mission terrain (si possible) des consultant.e.s sur les lieux d'intervention d'une durée estimative de 3 jours par pays retenu (Mauritanie, Sénégal, Tchad). Le déroulé de cette mission devra être décrit dans un programme partagé avec Expertise France. Expertise France appuiera et facilitera l'organisation de ses visites. L'équipe d'évaluation pourra également procéder à la collecte d'information à distance dans les pays non visités (Burkina Faso et Niger) . L'approche méthodologique adéquate sera proposée par l'équipe d'évaluation qui pourra retenir différentes méthodes pour tenir dans les temps et les délais : des visites terrain sur les différents sites de mise en œuvre incluant par exemple des observations de pratiques ; des enquêtes par questionnaires ; des focus groupes, des entretiens individuels ; les études de cas sur les thématiques phares du FGS. Une revue documentaire incluant les données de suivi / études menées dans le cadre du projet /RETEX, évaluations intermédiaires, etc.

A la suite des visites terrain, l'équipe d'évaluation devra restituer les résultats préliminaires de la collecte de données.

⁸ Ressources documentaires suivantes seront mises à la disposition de l'équipe d'évaluation à savoir : le Rapport d'évaluation à mi-parcours FGS, février 2024 ; les Rapports annuels techniques et financiers 2021 – 2022- 2023, les rapports d'audit annuel 2022/2023; les Rapport des COPIL 2022/2023/2024 et les fiches de capitalisation des expériences des OSC, les rapports de synthèse trimestriels des OSC 2023-2024, le rapport et la fiche de capitalisation du FGS, le document du Projet y compris cadre logique et Toc. Un Film de capitalisation sur les résultats et impacts du FGS en cours de réalisation, les vidéos et photos disponibles sur le Plateforme FGS/ Partenariat EDIFIS.

NB : Pour cet exercice, l'équipe projet au regard de la limite du temps et des défis pour disposer des éléments pertinents et utiles pour la fin de sa phase souhaite que l'accent soit mis sur deux principaux volets :

- Une revue documentaire/de données : 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, rapport de capitalisation, etc.
- Un atelier de réflexion collaboratif et participatif en ligne.

Selon la méthodologie qui sera proposée et retenue, un travail en amont pourrait être demandé si besoin de consultation des OSC bénéficiaires du FGS via des entretiens individuels semi-dirigés ou des enquêtes.

➤ Phase de formulation des livrables

Un rapport intermédiaire

A l'issue de la phase de collecte, l'équipe d'évaluation produira un rapport intermédiaire qui restituera les éléments collectés pour chacun des outils de collecte déployé par l'équipe d'évaluation. Ce document 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 servira de support à une réunion intermédiaire qui réunira l'équipe d'évaluation, Expertise France et les membres du groupe de pilotage de l'évaluation, y compris l'AFD. Celle-ci permet principalement de (i) partager un niveau de connaissances commun des éléments collectés ; (ii) d'esquisser collectivement les grandes lignes de l'analyse croisée ; (iii) et d'identifier d'éventuelles lacunes de la collecte qui nécessite un complément de collecte à distance.

Un rapport final provisoire

Un rapport final provisoire de maximum 40 pages hors annexes (cf. plan proposé en annexe 4 et grille de contrôle qualité en annexe 3) sera produit à l'issue des travaux complémentaires d'analyse et de contrôle qualité de l'équipe d'évaluation, 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, Expertise France et le groupe de pilotage de l'évaluation, y compris l'AFD. Celle-ci permet principalement de (i) partager et discuter les conclusions provisoires relatives aux questions d'évaluation ; (ii) s'assurer que ces conclusions soient suffisamment étayées et d'identifier d'éventuelles lacunes d'analyse qui nécessiteraient un complément d'analyse. (iii) ajuster leur formulation pour aboutir à une production collective des conclusions définitives et (iv) co-construire les recommandations issues de l'évaluation. Le rapport devra intégrer un résumé des principaux résultats.

Un Rapport final définitif et synthèse

Un rapport définitif, intégrant les observations d'Expertise France et des membres du groupe de pilotage et recommandations identifiées ainsi qu'une synthèse de 2 pages, qui sera par la suite produit par les consultant.e.s. Une réunion finale du comité de pilotage pourra permettre de valider officiellement le rapport. 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.

➤ Phase de restitution et de diffusion

Après validation des livrables, l'équipe d'évaluation animera un atelier de restitution pour présenter les principaux résultats de l'évaluation finale et diffuser les leçons identifiées. Cet atelier sera principalement destiné à un public interne à l'agence/aux parties prenantes du projet/ à un public externe incluant des porteurs de projets similaires et des partenaires aux parties prenantes du projet et à l'AFD. Il sera organisé à distance/dans les locaux d'Expertise France et/ou dans un des pays d'intervention.

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

Livrables	# pages max.	Date de livraison
1. Note de cadrage (détaillant les différentes étapes dans le processus d'évaluation y compris la matrice d'évaluation)	15	T0 + XX jours/semaines/mois
2. Rapport intermédiaire	30	T0 + XX jours/semaines/mois
3. Rapport final (provisoire puis définitif) incluant un résumé d'env. 4-6 pages	40	T0 + XX jours/semaines/mois
4. Une fiche synthèse selon le format demandé par EF	4	T0 + XX jours/semaines/mois
5. Présentation de l'atelier de restitution (format PPT)	15	T0 + XX jours/semaines/mois

En outre, un support de présentation type diaporama devra être produit pour chaque réunion de pilotage. Les livrables devront être pédagogiques et agréables à lire, contenant des éléments graphiques et visuels accrocheurs et avec un design soigné.

NB : le FGS dispose d'une plateforme et d'un site web dédiés à la visibilité du Partenariat EDIFIS. Cet outil pourra contribuer à la visibilité et à la diffusion du format qui sera retenu.

4. ORGANISATION DE LA MISSION

Pilotage de l'évaluation et gouvernance du projet

Cette évaluation finale est coordonnée et sous la responsabilité de la cheffe de projet FGS et de l'équipe projet y compris du suivi – évaluation avec l'aide du **groupe de pilotage**. Ce groupe de pilotage est composé de : la responsable SERA/EF, la Chargée de Projet FGS, la responsable du renforcement des capacités et capitalisation du FGS, la responsable de l'unité genre du département MGDH, de la Chargée de suivi du Partenariat EDIFIS et l'Experte genre de la Cellule lien sociale de l'AFD.

Les fonctions principales des membres du groupe de pilotage de l'évaluation sont de :

- Participer à la réunion de cadrage de l'évaluation finale,
- Conseiller et orienter les choix relatifs à l'évaluation et les études de cas proposés,
- Valider l'approche méthodologique et le plan de travail proposés par l'équipe d'évaluation,
- Faciliter et apporter des input significatifs lors des séances de travail périodiques avec l'équipe des consultants,
- Proposer des décisions sur les ajustements à opérer dans la conduite de l'évaluation finale,
- Participer à la co-construction des recommandations de l'évaluation finale,
- Valider les livrables attendus des consultant.e.s.

Des réunions du groupe du pilotage sont à planifier tout au long du processus d'évaluation. Les propositions de concertations et dates sont validées de communs accord avec les membres du groupe pour les étapes principales suivantes :

- Lors de la phase de cadrage, 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,
- En phase de rédaction (version provisoire et finale), pour participer à la formulation des conclusions et à la co-construction des recommandations,
- Pour valider les livrables finaux en fonction de l'étendue des points restant à discuter, sinon par courriels.

Organisation des missions terrain – Atelier collaboratif de réflexion pour l'exercice d'évaluation

L'équipe du FGS souhaite qu'un atelier de travail collaboratif de 2 jours soit organisé dans un des pays d'intervention. Le/la consultante retenue assurera l'animation et la coordination technique des produits de

réflexion pour cet exercice d'évaluation finale avec les parties concernées. Le FGS assurera toute la logistique terrain liée à cet exercice (la logistique de la mission d'évaluation ; organisation des entretiens/ateliers et la séance de restitution, des déplacements, etc.). **NB** : l'atelier de clôture pourrait servir d'espace de concertation pour travailler et valider les recommandations finales qui serviront comme in put pour le lancement de la phase 2 du FGS.

Le FGS/Expertise France mettra à la disposition de l'équipe d'évaluation les moyens matériels suivant (et qui ne seront pas compris dans l'enveloppe destinée à l'évaluation) : hébergement, transport sur place, petits matériels, reprographie, etc.

Modalités de coordination

Il est demandé à l'équipe d'évaluation 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 intermédiaire. L'équipe d'évaluation précisera les modalités pratiques de cette coordination. Du côté du FGS, l'expert suivi – évaluation sera le référent désigné pour le suivi et la communication régulière entre l'équipe d'évaluation et les membres du groupe de pilotage de l'évaluation.

Calendrier

La mission aura lieu entre Février et Juin 2025, telle que détaillée ci-dessous à titre indicatif.

Activités	Lieu	Période	Durée estimée/Jour	Livrables attendus
Phase de démarrage et cadrage de la mission	On line -	Février 2025	10	Note de cadrage validée PTT de présentation méthodologie + acteurs clés + chronogramme indicatif
Phase de collecte et consultation des parties prenantes	On line + mission terrain (Mauritanie-Tchad – Sénégal) à valider lors du cadrage	Février – mars 2025	20	Entretiens ciblés / enquête en ligne Mission terrain (3 pays maximum)
Phase de production des livrables	On line	Avril 2025	10	Rapport provisoire + commentaires du Comité de suivi/pilotage de l'évaluation finale
Phase de restitution et de diffusion (incl. Atelier de co-construction de recommandations)	On line	Avril – mai 2025	3	PTT restitution + grandes recommandations
Dépôt des livrables finaux	PM	Juin 2025		Rapport final + annexes validés
Total Hommes - Jours			43	

L'équipe d'évaluation sélectionnée devra proposer dans son offre technique 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 cadrage.

Le montant estimé de la prestation sera validé de commun accord suivant l'offre la mieux qualifiée. Aucun frais additionnel ne sera pris en charge par Expertise France, exceptés ceux relatif à l'atelier de travail, si validé dans l'un des pays d'intervention du FGS et selon les procédures EF.

5. EXPERTISES ATTENDUES – SELECTION DES OFFRES

- **Nombre d'expert par mission** : le prestataire de services souhaité est un.e évaluateur.rice indépendant.e et/ou une agence d'évaluateur.rice.s. 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. L'équipe d'évaluation sera mixte de préférence, **ne devra pas dépasser deux consultant.e.s expérimenté.e.s** dans le domaine d'évaluation de projets de développement et spécialiste des questions de genre et devra compter une expertise nationale d'un des pays du FGS.
- **Profil de l'expert** (des experts) désigné(s) en charge de l'exécution du contrat
- *Qualifications et expérience*
 - ✚ Titulaire d'un diplôme universitaire (3eme cycle) dans un domaine pertinent à la mission : en sciences sociales/coopération internationale/ingénierie de projet de développement ou expérience équivalente de l'éducation/coopération internationale/sécurité/ingénierie de projet/évaluation,
 - ✚ Expérience professionnelle dans les domaines de l'égalité femmes – hommes, des droits et de l'autonomisation des femmes et des filles d'au moins 8 ans
- **Expérience et compétences avérées en suivi évaluation /capitalisation et apprentissage d'au moins 5 ans ;**
 - ✚ Expérience dans la définition des politiques publiques, notamment dans la mise en place de dispositif de suivi évaluation capitalisation dans les thématiques du FGS.
 - ✚ Expérience de coordination multi-acteurs
 - ✚ Une expérience dans des projets similaires ou des connaissances en gestion de projet seraient très appréciées
- Compétences métier :*
 - ✚ Bonne connaissance des dispositifs de suivi et d'évaluation des programmes et projets de développement
 - ✚ Expérience et connaissance en matière de suivi et d'évaluation sur le terrain
 - ✚ Élaboration de système d'évaluation et de projet genre CAD2
 - ✚ Conception, animation et évaluation de formation pour adultes dans le domaine du suivi et évaluation ;
 - ✚ Expérience en conception et gestion de base de données ;
 - ✚ Capitalisation et conception de matériel didactique
 - ✚ Capacités démontrées de collecte de données qualitatives, d'analyse, de synthèse et d'animation voire de pédagogie (animation de focus groupe, ateliers) ;
 - ✚ Expérience et connaissances sectorielles avérée dans les domaines concernés par la capitalisation ;
 - ✚ Références de travaux de capitalisation similaires, notamment des projets mis en œuvre par Expertise France
 - ✚ Expérience de coordination multi-acteurs ;
 - ✚ Une expérience dans des projets similaires ou des connaissances en gestion de projet seraient très appréciées, notamment des projets soutenus par le bailleur AFFD
 - ✚ Bonne connaissance des pays du Sahel, zone d'intervention du FGS
 - ✚ Compétences administratives :
 - ✚ Excellente 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 ;

Compétences linguistiques :

- ✚ Excellente maîtrise du français, écrit et parlé (bonnes capacités de rédaction, de synthèse et d'analyse...)

Sélection et contenu des offres

Les candidatures devront inclure :

- Une offre technique : compréhension et commentaires sur les éléments des termes de référence, méthodologie, le CV et expériences similaires, ainsi que les éléments mentionnés dans ces termes de référence (plan de travail détaillé, répartition des rôles et responsabilités) ;
- Une offre financière : budget global pour l'exécution du mandat, comprenant les éléments budgétaires suivants : coût journalier du ou de la consultante **en hors taxe et TTC** ; décomposition des temps d'intervention par étape de travail ; frais de transport (international/ local), frais logistiques, avec propositions de modalités de paiement.

Envoi des offres

Les offres devront être envoyées au plus tard le 3 février 2025 à 23.00 TU via le lien suivant :

https://www.expertisefrance.fr/web/guest/on-recrute#page-12501---1---consultant-e-evaluation-finale-projet-fonds-genre-sahel-h-f---fr_FR?backlink=search

Ou par email (Objet : évaluation finale FGS) :

- paule-elise.henry@expertisefrance.fr
- beatriz.aguirre-noceda@expertisefrance.fr