

TERMES DE REFERENCE

Evaluation intermédiaire du projet

CAP COMPETENCES

Nom du projet	Cap Compétences
Localisation	Multipays
Bailleur de fonds	Agence française de développement (AFD)
Budget du projet	4,5 million €
Durée	54 mois
Dates du projet	04 février 2020 – 24 juillet 2024
Langue du projet	Français, anglais, espagnol
Type d'évaluation	Intermédiaire externe
Période couverte par l'évaluation	04 février 2020 – 31 octobre 2021
Dates de l'évaluation	15 novembre – 15 décembre 2021

1. Le contexte du projet

Cap Compétences est une facilité d'expertise financée par l'Agence Française de Développement (AFD) qui vise à appuyer le montage de projets en formation professionnelle en capitalisant sur les savoir-faire et l'expérience d'Expertise France en termes de mise en œuvre et de déploiement d'expertise. Sur sollicitation de l'AFD, Expertise France mobilise et encadre des experts pour mener des études d'identification, d'opportunité et de faisabilité afin de préparer la mise en œuvre des projets dans ce secteur. Cap Compétences peut aussi accompagner le démarrage de ces projets.

Cette initiative conjointe de l'AFD et d'Expertise France s'inscrit dans le cadre de leur complémentarité au sein du groupe AFD.

1.1. Objectifs spécifiques

Renforcer la qualité de l'instruction, du montage et de l'accompagnement de projets en formation professionnelle financés par l'AFD, à travers le déploiement d'une facilité permettant de mobiliser efficacement de l'expertise de haut niveau et adaptée aux besoins des pays bénéficiaires, notamment en Afrique subsaharienne.

La réalisation de cet objectif spécifique concourt à l'atteinte des résultats suivants :

- R1: Le dispositif de la facilité est opérationnel et les équipes AFD concernées sont informées de son fonctionnement
- R2: Des équipes d'experts sont mobilisées et supervisées pour répondre aux demandes de prestations soumises au fil de l'eau par l'AFD afin d'appuyer la préparation, de renforcer le montage et/ou d'accompagner le démarrage et la mise en œuvre de projet
- R3: Un processus de suivi-évaluation-apprentissage assuré en continu par l'équipe de coordination de la facilité permet de partager et de discuter les leçons apprises des prestations avec l'AFD afin de contribuer à l'amélioration de la qualité des projets

1.2. Equipe

L'équipe en charge de la mise en œuvre de Cap Compétences est actuellement composée du Chef d'équipe à 100%, d'une Chargée de projet à 50% et d'une Assistante de projet à 100% au siège à Paris, France. Cap Compétences est rattachée au Pôle Education, Formation professionnelle et Emploi auprès d'Expertise France et supervisé par la Responsable du Pôle.

L'équipe mobilise des experts internationaux et nationaux pour des prestations et missions de court terme par le biais des contrats de prestation de service (jusqu'ici une quarantaine d'experts ont été mobilisés sur le projet).

2. But et objectif de l'évaluation

2.1. Justification de l'évaluation

Depuis son lancement en février 2020, Cap Compétences a d'ores et déjà été mandaté pour appuyer la réalisation d'études d'opportunité et/ou de faisabilité de projets dans 9 pays (Bénin, Tunisie, Comores, Nigeria, Côte d'Ivoire, Costa Rica, RDC, Madagascar, la Commission de l'Océan Indien). La première phase opérationnelle de 22 mois du projet s'est traduite par la réalisation de 12 prestations et activités dans un contexte sanitaire difficile du à la pandémie de la COVID 19 qui a provoqué un glissement de certaines activités prévues :

Prestation	Pays	Date
Etude de faisabilité d'une stratégie d'investissement pour la mise en œuvre d'une offre de formation agricole et rurale territorialisée dans le Nord du Bénin (Phase I et Phase II)	Bénin	Phase I : Juin 2020 – Septembre 2020 Phase II : Octobre 2020– mars 2021
Etude additionnelle de faisabilité pour la création du centre de formation professionnel pour les industries agroalimentaires de Bizerte – Tunisie	Tunisie	Juillet 2020 – à ce jour
Etude de faisabilité pour le montage d'une composante en appui au renforcement des formations techniques et scientifiques de bac-3 à bac+3 aux Comores (Phase I et Phase II)	Comores	Phase I : octobre 2020 – mai 2021 Phase II : juin – octobre 2021
Etude de faisabilité - Deuxième phase du projet d'appui au Réseau Africain des Centres d'Excellent en Electricité (RACEE 2.0)	Côte d'Ivoire (siège du Réseau)	Décembre 2020 – décembre 2021
Etude complémentaire préalable au lancement d'une étude de faisabilité sur la Formation Agricole et Rurale (FAR) au Nigeria	Nigeria	Avril – septembre 2021
Etude d'opportunité pour l'actualisation de l'éducation technico-professionnelle au Costa Rica en lien avec les enjeux environnementaux et de genre	Costa Rica	Avril – octobre 2021
Etude de faisabilité d'un futur projet d'appui au secteur de la formation agricole et rurale (FAR) en République Démocratique du Congo (RDC)	RDC	Avril – octobre 2021
Etude de faisabilité d'un nouveau financement du Fonds Malgache de Formation Professionnelle, FMFP	Madagascar	Août – octobre 2021
Etude d'opportunité pour un programme régional de coopération en formation professionnelle et préparation des "assises régionales de la formation et mobilité professionnelle"	Océan Indien	Octobre 2021 – février 2022

Alors que de nouvelles sollicitations sont envisagées dans les prochains mois, il apparaît essentiel d'apprécier les réussites et échecs des deux premières années de mise en œuvre, de questionner les processus de coordination, de mise œuvre et les façons de faire de l'équipe du projet. Cette analyse doit permettre de dégager des pistes d'amélioration et des recommandations stratégiques afin de préparer dans les meilleures conditions les prochaines prestations du projet.

2.2. Utilisateurs cibles de l'évaluation

Les utilisateurs cibles des résultats de l'évaluation sont l'équipe projet, et plus largement l'agence Expertise France (siège), et le bailleur de fonds (Agence française de développement).

2.3. Objectifs de l'évaluation intermédiaire

L'objectif général de l'évaluation intermédiaire est d'améliorer l'intervention présente et future du projet.

Pour cela, l'évaluation permettra de dresser un bilan à mi-parcours à travers :

- **Une analyse globale de la performance du projet** : en répondant aux questions d'évaluation, vérifier si les besoins sont toujours présents (pertinence), analyser l'efficacité de la gestion du projet, l'efficience, la durabilité, la potentialité d'impact, et les facteurs générant ou entravant la performance (obstacles récurrents, etc.) ;
- **Une analyse de la stratégie de mise en œuvre** : confirmer et informer les choix stratégiques opérationnels et explorer les ajustements nécessaires par la formulation de recommandations ;
- **L'apprentissage** : identifier les bonnes pratiques et leçons apprises des premières réalisations du projet afin de proposer des recommandations pour améliorer l'intervention et la capitaliser.

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

Cette évaluation intermédiaire poursuivra les résultats suivants :

1. Les **résultats et les changements** permis par la première phase du projet sont identifiés, consolidés et analysés. Des éventuelles études de cas, histoires de changements ou témoignages de parties prenantes (partenaires, experts, représentants AFD...) illustrent ces résultats et changements.
2. La **qualité des interventions réalisées** est évaluée par rapport à des critères identifiés avec l'équipe projet et le consultant (gouvernance du projet, approche de la programmation basée sur les besoins, qualité de l'expertise déployée, intégration de questions transversales...).
3. Les **leçons apprises et les bonnes pratiques** de la première phase du projet sont identifiées et capitalisées. En particulier, les forces et faiblesses que ce soit au niveau stratégique, opérationnel ou organisationnel sont mises en évidence.
4. Des **recommandations sur la stratégie opérationnelle** à suivre pour garantir l'atteinte des résultats attendus pour la suite du projet sont proposées. Des pistes pour une évolution progressive du projet au niveau stratégique, opérationnel et organisationnel (structure de l'équipe, modalités de travail, mécanismes de coordination entre les partenaires du projet).

2.4. Portée de l'évaluation

L'évaluation intermédiaire portera sur les éléments suivants :

- Période : du 04 février 2020 au 301 octobre 2021 ;
- Prestations : toutes les prestations réalisées depuis le lancement du projet ;
- Pays : les 9 pays couverts pour le projet au cours de la première phase (Bénin, Tunisie, Comores, Nigeria, Côte d'Ivoire, Costa Rica, RDC, Madagascar, la Commission de l'Océan Indien)

3. Critères et questions de l'évaluation

L'évaluation utilisera les critères définis par le Comité d'Assistance au Développement (CAD) de l'Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE) dans sa publication [Des meilleurs critères pour des meilleures évaluations – Définitions adaptées et principes d'utilisation](#)¹. Les questions d'évaluation détaillées ci-dessous ont été développées de manière participative au sein de l'équipe projet. Elles devront être revues par l'évaluateur au moment de la phase de démarrage de l'évaluation, afin de proposer une version finale dans le rapport de démarrage.

Critères d'évaluation	Questions d'évaluation générales	Questions d'évaluation spécifiques
Pertinence	L'intervention répond-elle au problème ?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dans quelle mesure le projet est-il toujours pertinent ? 2. Comment le projet s'est-il adapté au contexte politique et sanitaire ? 3. Dans quelle mesure la stratégie de mise en œuvre du projet permettra-t-elle l'atteinte des résultats et un impact durable ?
Efficacité	L'intervention atteint-elle ses objectifs ?	<ol style="list-style-type: none"> 4. Quels sont les facteurs favorisant ou contraignant la mise en œuvre des activités et l'atteinte des résultats ? 5. Quels sont les premiers effets du projet sur les principales parties prenantes ?
Effizienz	Les ressources sont-elles utilisées de manière optimale ?	<ol style="list-style-type: none"> 6. La gestion du projet telle qu'elle est mise en place (ressources humaines, partage des rôles et responsabilités, organigramme, interactions, arbitrages financiers en lien avec les choix stratégiques) est-elle optimale pour atteindre les résultats ?
Durabilité	Les bénéficiaires seront-ils durables ?	<ol style="list-style-type: none"> 7. Comment le projet participe-t-il à l'appui des autorités nationales en charge de la formation professionnelle ? 8. Quel est le niveau d'engagement des parties prenantes dans le projet, et comment l'améliorer ? 9. Comment les actions de renforcement des capacités des acteurs publics et associatifs participent à la durabilité de l'action ? 10. Dans quelle mesure l'approche choisie de développement d'une relation de confiance avec les partenaires étatiques est-elle susceptible d'avoir un impact sur le long terme, et d'ancrer l'impact du projet dans la durée ?

¹ Des meilleurs critères pour des meilleures évaluations – Définitions adaptées et principes d'utilisation – OCDE DAC : <https://www.oecd.org/fr/cad/evaluation/criteres-adaptees-evaluation-dec-2019.pdf>

Transverse	<ul style="list-style-type: none"> 11. Dans quelle mesure le genre est-il pris en compte dans les activités et la gestion du projet ? 12. Quels sont les aspects innovants du projet pour atteindre ses résultats ? 13. Quelles sont les leçons apprises et les bonnes pratiques du projet à mi-parcours ?
------------	---

4. Méthodologie de l'évaluation

L'évaluateur.trice sera chargé.e de collecter et de trianguler plusieurs sources de données pour atteindre les objectifs et les résultats attendus de l'exercice. Il ou elle tâchera d'identifier les données qualitatives et quantitatives pertinentes pour apporter un éclairage objectif sur les produits, les résultats et le contexte. Il ou elle s'appuiera principalement sur des méthodes qualitatives pour comprendre les mécanismes et les facteurs qui facilitent le changement, en particulier les facteurs internes et externes affectant la performance et les effets du projet. Il ou elle s'appuiera également sur des sources de données quantitatives existantes via une revue de documents et un processus collaboratif de recueil de données avec les membres de l'équipe du projet, les partenaires et l'équipe support.

Méthode	Définition	But	Résultats attendus
Revue documentaire	Processus permettant de collecter, organiser et synthétiser les documents et données disponibles sur le projet afin d'identifier les informations à collecter pendant la phase de travail de terrain	Faire le point sur les documents de référence sur les interventions et réalisations du projet Cap Compétences (2020-2021) et les perspectives prévues (2022-2024)	Synthèse préliminaire des documents clés du projet et des données secondaires (TdRs, rapports de mission, rapport technique et financier, livrables...)
Atelier de travail collectifs	Ateliers participatifs de partage et d'analyse des principales réalisations de chaque composante du projet	Identifier les leçons apprises du projet et capturer les changements durables ou significatifs - positifs ou négatifs, voulus ou non par le projet	Ateliers participatifs avec l'équipe EF
Entretiens individuels avec des informateurs clés	Entretiens individuels avec des parties prenantes clés pour recueillir des informations sur leur perception et leur propre expérience du projet Cap Compétences	Apprécier les forces et les faiblesses de la première phase du projet et identifier les aspects à améliorer, notamment au niveau du cadre de gestion du projet et des synergies avec d'autres projets	20 à 25 (chiffre à confirmer ultérieurement) entretiens avec l'équipe projet EF (siège), les institutions et organisations partenaires, les principaux experts, les REPs de l'AFD

4.1. Principales étapes

Le processus d'évaluation intermédiaire sera mis en œuvre avec le soutien d'un.evaluateur.trice ou d'une équipe d'évaluateurs à partir du 15 novembre, à travers les étapes suivantes :

Phase de préparation : Afin de préparer l'évaluation intermédiaire, l'évaluateur.trice analysera les documents de référence pertinents qui ont été produits au cours de la première moitié du projet. Ces documents pourront inclure la proposition de projet, des rapports bailleur, des rapports d'activité, des rapports de mission sur le terrain, des plans de travail, des livrables, ou tout autre document pertinent.

Phase de collecte de données : Une phase de travail sera menée par l'expert au siège d'Expertise France à Paris pour collecter des données primaires descriptives ou explicatives pouvant servir à évaluer les questions centrales de l'évaluation intermédiaire et à renseigner les critères de qualité. Cette phase permettra de recueillir une variété d'informations à travers des ateliers de travail avec l'équipe projet et des entretiens individuels avec les parties prenantes. Des méthodes et des outils de collecte de données mixtes seront utilisés pour évaluer l'impact et la contribution du projet Cap Compétences aux projets de l'AFD. Ce processus garantira également que les parties prenantes – notamment les équipes de l'AFD, les experts techniques et les partenaires institutionnels – sont impliquées dans l'analyse et contribuent au processus d'apprentissage de façon participative.

Phase de consolidation et de rapportage : L'ensemble des informations recueillies lors de la phase initiale de revue documentaire puis de la phase de la phase de collecte de données seront consolidées, analysées et triangulées afin de pouvoir être converties en preuves (évidence) d'effets et de changement intermédiaires permis par le projet. Un rapport d'évaluation intermédiaire permettra de mettre en évidence les principales réalisations, les leçons apprises et la qualité de mise en œuvre de la première phase du projet. Ce rapport proposera également des recommandations sur la stratégie opérationnelle à suivre pour garantir l'atteinte des résultats attendus pour la seconde moitié du projet. Une séance de restitution sera animée avec l'équipe d'Expertise France et de l'AFD pour discuter des constats et ajuster les recommandations formulées dans le rapport.

4.2. Livrables attendus

Les livrables devront être soumis aux destinataires qui seront indiqués à l'équipe d'évaluation lors de la phase de démarrage. Ils devront être rédigés en français. A l'issue de la mission, il est attendu :

- Un **rapport de démarrage** précisant la méthodologie proposée pour répondre aux questions évaluatives et un plan d'actions. Ce rapport de démarrage devra être validé par l'équipe projet.
- Une **présentation PPT** des principaux constats et recommandations de intermédiaire, utilisée lors de la restitution à l'équipe.
- Un **rapport d'évaluation** sera soumis à l'équipe projet au siège d'Expertise France pour validation. L'équipe fournira des commentaires et des compléments à l'expert.e dans les 10 jours suivant la réception de la première version, pour s'assurer qu'il répond aux critères de qualité requis et que l'ensemble des informations y figurent. Le rapport devra comporter en annexe les guides utilisés pour les entretiens individuels semi-structurés, la liste des acteurs et institutions rencontrés ainsi que tout document pertinent produit au cours des ateliers de travail en groupe. Le rapport sera rédigé en français.
- Une **synthèse** de maximum 3 pages

5. Modalités de soumission d'une offre

5.1. Profil de l'expert recherché

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

Qualifications et compétences :

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

Expérience professionnelle :

- 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 dans l'évaluation de projets complexes multi-pays
- Excellente compréhension de la gestion du cycle de projet et de la qualité des programmes ;
- Expérience préalable des thématiques/ secteurs couverts par le projet Cap Compétences, notamment de la formation professionnelle, de préférence dans la région cible du projet (Afrique, Amérique latine) ;
- Expérience antérieure dans la direction et la facilitation d'exercices de suivi et d'évaluations de projets (revue de projets et stratégiques, évaluations à mi-parcours et finales...)
- Connaissance préalable des thématiques / secteurs couverts par le projet Cap Compétences ;

5.2. Nombre des jours prestés

La durée totale de la consultance devra être comprise entre 30 et 35 jours maximum, à affiner en fonction des propositions. L'évaluation devra démarrer au plus tard mi-Novembre.

Phases	Nombre de jours (indicatif)
Phase de préparation (revue de littérature)	10
Phase de collecte d'information (ateliers de travail, entretiens individuels ...)	20
Phase de consolidation et de rapportage (rapport, restitution)	5
TOTAL	35

5.3. Contenu des offres

Les offres devront inclure :

- **Une note technique** composée de:
 - Une note explicative sur la compréhension des termes de référence (1 page max) ;
 - Une présentation de l'approche méthodologique proposée (2 pages max) ;
 - Un calendrier indicatif pour la réalisation des activités de la consultation (1 pages max)

- Une présentation de la composition de l'équipe d'évaluation (profils, répartition des rôles et responsabilités), si la proposition prévoit la mobilisation de plusieurs experts (1 page max).
- **Le CV du ou des expert.e.s** proposés pour réaliser l'évaluation, mettant en avant les expériences similaires.
- **Une offre financière** incluant le montant TTC proposé pour l'évaluation et les termes de paiement.

5.4. Envoi des offres

Les offres devront être envoyées en postulant avant le **27 octobre 2021, 11h59 heure Paris** au lien figurant dans l'annonce sur le site d'Expertise France.

5.5. Modalités d'évaluation des offres

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