

TERMES DE RÉFÉRENCE

Expertise perlée en Suivi-Evaluation-Redevabilité- Apprentissage (SERA)

Projet Shiny-NRRO – Suivi, Évaluation, Redevabilité et Apprentissage

Durée du projet : 18 mois – 14 septembre 2026 au 13 mars 2028

Durée indicative de la prestation : 25 jours ouvrés

Modalité : expertise perlée sur la durée du projet

Localisation : à distance et/ou missions ponctuelles et/ou mobilisation d'une expertise SERA locale selon les besoins et les contextes d'intervention.

Date prévisionnelle de démarrage : 1^{er} Novembre 2026

Langue principale de travail : anglais et français selon les interlocuteurs et livrables

Table des matières

1.	CONTEXTE	2
1.1	Expertise France	2
1.2	Contexte du projet	2
2.	JUSTIFICATION DE LA MISSION	3
3.	OBJECTIF GÉNÉRAL DE LA MISSION	4
4.	PRINCIPES MÉTHODOLOGIQUES ATTENDUS	4
4.1.	Une approche orientée changement	4
4.2.	Une démarche proportionnée	5
4.3.	Une démarche participative	5
4.4.	Une logique d'apprentissage et d'adaptation	5
4.5.	Une approche différenciée par partenaire	5
5.	ACTIVITÉS ET DÉROULEMENT DE LA MISSION	5
	Phase 1 – Cadrage	5
	Phase 2 – conception et validation du dispositif SERA	6
	Livrables indicatifs de la phase 2	6
	Phase 3 – Collecte, analyse, apprentissage et accompagnement de la mise en œuvre	6
	Livrables indicatifs de la phase 3	7
	Phase 4 – Analyse finale, capitalisation et recommandations	7
	Livrables indicatifs de la phase 4	8
6.	ORGANISATION DE LA COLLECTE ET RÉPARTITION DES RESPONSABILITÉS	8
7.	MODALITÉS D'INTERVENTION	9
8.	PROTECTION, SÉCURISATION ET GESTION DES DONNÉES	9
9.	PROFIL RECHERCHÉ	10
10.	PROPOSITION ATTENDUE DES CANDIDAT·ES	10
	ANNEXE	11

1. CONTEXTE

1.1 EXPERTISE FRANCE

Expertise France est l'agence publique française de coopération technique internationale. Filiale du Groupe Agence française de développement (AFD) depuis 2022, elle soutient la mise en œuvre de politiques publiques durables dans les pays partenaires. Présente dans 147 pays, elle est la deuxième agence de coopération internationale en Europe et contribue activement aux Objectifs de développement durable (ODD).

L'agence intervient dans quatre domaines prioritaires :

- Gouvernance démocratique, économique et financière ;
- Paix, la stabilité et la sécurité ;
- Climat, l'agriculture et le développement durable ;
- Santé et le développement humain.

Dans ces domaines, Expertise France conçoit et met en œuvre des projets de renforcement des capacités, mobilise des expertises techniques et agit comme coordinateur de projets, en combinant des savoir-faire issus des secteurs public et privé.

1.2 CONTEXTE DU PROJET

Le projet **Shiny-NRRO** (Nature-Related Risk and Opportunities) a démarré le 14 septembre 2026 pour une durée prévisionnelle de 18 mois (14 septembre 2026 au 13 mars 2028).

Le projet vise à contribuer à une meilleure prise en compte par les utilisateurs (d'une plateforme web interactive et ouverte dénommée ci-après « Plateforme ») des risques, physiques et de transition, face à la dégradation de la nature, et des opportunités d'intervention associées. La Plateforme permet de faire le lien entre services écosystémiques, pressions anthropiques de pertes de biodiversité, secteurs d'activité économique, et indicateurs socio-économiques.

Quatre partenaires (ci-après « les Partenaires ») ont actuellement été identifiés comme des utilisateurs « bêta-testeurs » de la Plateforme ayant des besoins et attentes distincts selon leurs mandats. Ce sont :

- la **Development Bank of Southern Africa – DBSA** (Afrique du Sud) ;
- la **Bank of Tanzania** (Tanzanie) ;
- le **Ministère des Finances arménien** (Arménie) ;
- un quatrième partenaire restant à identifier.

Objectifs général et spécifiques du projet:

Objectif général : renforcer les connaissances des institutions Partenaires sur les risques associés à la dégradation de la nature et leur impact sur la stabilité économique et sociale du pays, et les opportunités d'intervention par effet miroir.

Objectif spécifique : développer une Plateforme web interactive et ouverte (Shiny-NRRO appelée ci-après la « Plateforme ») hébergée sur le site internet de l'AFD et adaptée autant que possible à différents types d'utilisateurs permettant de visualiser les risques et opportunités liés à la nature (risques physiques et risques de transition), en tenant compte autant que possible des besoins et retours d'expérience des 4 Partenaires associés au projet.

Le projet d'assistance technique également permettra de :

1. Mettre en place un dialogue technique et de politiques nationales avec les Partenaires afin de recueillir leurs perceptions des risques et opportunités liés à la nature, les données collectées et les travaux déjà entrepris pour les évaluer.
2. Développer une méthodologie d'analyse des opportunités d'intervention par effet miroir à l'analyse de risques liés à la dégradation de la nature.
3. Mettre en regard les expériences des différents Partenaires (Banque de développement, Banque centrale, Ministère des finances) concernant l'intégration des risques et opportunités liés à la nature dans les processus de décision, et favoriser les échanges entre Partenaires sur les changements opérés grâce à la Plateforme.

Le projet repose sur une démarche associant développement d'un outil numérique, renforcement de capacités, accompagnement méthodologique et appropriation institutionnelle.

Equipe projet :

La coordination du projet se fait depuis Paris. A titre indicatif, l'équipe est composée d'une coordinatrice technique de projet, d'un chargé de projet et d'un assistant de projet.

La personne recrutée travaillera en coordination avec l'équipe SERA interne à Expertise France.

2. JUSTIFICATION DE LA MISSION

Le projet souhaite recruter un·e **chargé·e de Suivi, Évaluation, Redevabilité et Apprentissage (SERA)** intervenant de manière perlée au cours des 18 mois de mise en œuvre.

L'intervention perlée implique que le/la prestataire sera mobilisable pendant toute la durée du projet, et mobilisé effectivement de manière ponctuelle, pour un nombre fixé de jours, à chaque jalon du projet (phases 1, 2 et 3, définies ci-après).

Le projet dispose d'ores et déjà de documents programmatiques de référence, notamment une **théorie du changement** et un **cadre logique comprenant des indicateurs préliminaires**. Ces indicateurs ont été formulés ex-ante et avant consultation des Partenaires quant à leurs attentes en termes de Plateforme et leurs besoins en termes d'analyse de risques et opportunités. Ce cadre de départ, indiqué à titre informatif en annexe des ToR, sera donc à adapter et opérationnaliser lors du projet.

Afin de renforcer le pilotage du projet par les résultats et les changements, Expertise France souhaite compléter ces éléments par un **dispositif SERA opérationnel, proportionné aux ressources du projet et utile à la prise de décision**. Le/la chargé·e SERA pourra s'appuyer pour cela sur les outils et cadres SERA développés en interne (p.ex. Quadrant) afin de s'adapter à l'aspect recherche du projet.

Le caractère innovant du projet et la diversité des Partenaires impliquent de ne pas limiter le suivi à la seule réalisation des activités ou à la mesure des indicateurs contractuels. En effet, le projet cherche également à comprendre **comment, pourquoi et dans quelles conditions les activités, outils et accompagnements proposés produisent des changements auprès des institutions Partenaires**. En conséquent, est attendu un suivi qui documente, au-delà des activités et indicateurs contractuels, comment et dans quelles conditions le projet contribue à des changements.

Ces changements peuvent concerner les connaissances et compétences, l'interprétation des données, l'utilisation effective de la Plateforme et des tableaux de bord par les groupes de travail, l'intégration des risques et opportunités face à la dégradation de la nature dans les analyses et décisions institutionnelles, ainsi que l'appropriation et la pérennisation des outils et méthodes. Le dispositif devra également repérer les changements non anticipés, les facteurs qui les favorisent ou les freinent, et produire des enseignements utiles au pilotage et à la redevabilité.

3. OBJECTIF GÉNÉRAL DE LA MISSION

La mission a pour objectif général de **concevoir, mettre en place et accompagner l'utilisation d'un dispositif SERA orienté vers les changements, l'apprentissage et la prise de décision**, permettant au projet Shiny-NRRO de suivre ses réalisations et résultats, de documenter les changements auxquels il contribue et d'utiliser les connaissances produites pour améliorer sa mise en œuvre.

En étroite concertation avec la coordinatrice du projet, et en tenant compte des besoins des 4 Partenaires, le/la chargé-e SERA structurera le dispositif, développera les outils et accompagnera leur appropriation, analysera les données et les changements observés, facilitera les échanges d'apprentissage et formulera des recommandations utiles aux décisions du projet. Les enseignements devront aussi **nourrir la conception de futures opérations de modélisation des risques et opportunités liés à la nature** et l'argumentaire du Groupe AFD sur leur valeur ajoutée auprès des gouvernements partenaires et des tutelles.

Le dispositif devra permettre d'alimenter les **rapports techniques du projet** et les exigences de redevabilité d'Expertise France. Une attention spécifique sera notamment portée, en coordination avec les équipes EF concernées, aux indicateurs institutionnels applicables, dont les indicateurs **Thema et Com**, lorsqu'ils sont pertinents pour le projet.

4. PRINCIPES MÉTHODOLOGIQUES ATTENDUS

Le/la prestataire proposera une méthodologie adaptée au caractère limité (en nombre de jours) et perlé (ponctuel) de la mission (25 jours ouvrés prévus, cf §5.).

Cette méthodologie devra notamment respecter les principes suivants.

4.1. UNE APPROCHE ORIENTÉE CHANGEMENT

Le dispositif devra permettre de dépasser une logique exclusivement centrée sur les activités et produits afin d'observer les effets et changements auxquels le projet contribue.

La théorie du changement constituera un référentiel important, mais ne devra pas empêcher l'identification de changements non prévus initialement.

Des méthodes inspirées des approches orientées changement et, lorsque pertinent, de démarches telles que la **récolte des effets/changements (Outcome Harvesting)** pourront être mobilisées ou adaptées au contexte.

4.2. UNE DEMARCHE PROPORTIONNEE

Compte tenu des ressources disponibles, le dispositif devra privilégier un nombre limité d'informations réellement utiles.

Il conviendra d'éviter la multiplication des indicateurs, enquêtes ou outils dont la collecte ne serait pas effectivement utilisée. Ce point est également crucial d'un point de vue de gestion du temps, en raison de la diversité des Partenaires qui engendrera déjà une multiplicité des trajectoires de changement (voir 5.5).

4.3. UNE DEMARCHE PARTICIPATIVE

Les équipes techniques et les institutions Partenaires devront être associées à l'identification, à l'interprétation et à la mise en discussion des changements.

4.4. UNE LOGIQUE D'APPRENTISSAGE ET D'ADAPTATION

Le SERA devra être utilisé comme un **outil de pilotage**, et non uniquement comme un mécanisme de reporting.

Au cours du premier semestre 2027, le/la chargé-e SERA devra ainsi favoriser des boucles courtes entre :

Collecte → analyse → apprentissage → décision → adaptation du cadre de suivi-évaluation ex-ante.

Le but est d'adapter le cadre de suivi-évaluation ex-ante, afin de tenir compte des besoins et attentes des 4 Partenaires et de permettre, à la fin du projet, d'évaluer à quel point ces besoins des 4 Partenaires ont pu être satisfaits ainsi que les éventuels effets non anticipés.

4.5. UNE APPROCHE DIFFERENCIEE PAR PARTENAIRE

Les 4 Partenaires peuvent présenter des besoins, capacités, usages et environnements institutionnels différents.

Le dispositif devra permettre une analyse commune à l'échelle du projet tout en conservant une capacité à observer des **trajectoires de changement propres à chaque Partenaire**.

5. ACTIVITÉS ET DÉROULEMENT DE LA MISSION

La prestation représentera un volume indicatif total de **25 jours ouvrés**, répartis sur les 18 mois du projet (14 septembre 2026 au 13 mars 2028).

La répartition définitive pourra être légèrement adaptée avec Expertise France en fonction du rythme de mise en œuvre, tout en respectant le volume contractuel disponible.

PHASE 1 – CADRAGE

Volume indicatif : 2 jours

Cette première phase devra notamment permettre de :

- prendre connaissance de la documentation du projet et de la « démarche générale » d'analyse des risques et opportunités face à la dégradation de la nature que le projet cherche à faciliter auprès des 4 Partenaires¹;

Livrable 1 – Note de cadrage SERA, permettant de s'assurer de la bonne compréhension des enjeux du projet :

- analyse synthétique de l'existant et si nécessaire des besoins d'information;
- questions prioritaires de suivi et d'apprentissage

PHASE 2 – CONCEPTION ET VALIDATION DU DISPOSITIF SERA

Volume indicatif : 3 jours

Cette seconde phase devra notamment permettre de construire les dispositifs de suivi et évaluation pour les 4 partenaires du projet. Ce dispositif doit répondre au plan de suivi et évaluation d'Expertise France. Ce plan inclut

- analyser la théorie du changement et le cadre logique existants (en annexe de ces ToR plus d'autres versions de travail intéressantes à connaître);
- examiner les indicateurs et sources de vérification ;
- préciser les changements attendus et les principales hypothèses de changement ;
- définir avec l'équipe projet et l'AFD, ainsi que les 4 Partenaires, un nombre limité de questions d'apprentissage prioritaires, portant notamment sur l'appropriation de la Plateforme, l'utilisation des analyses dans les processus de décision, le dialogue entre institutions et les conditions de pérennisation des acquis;
- définir les responsabilités de collecte, consolidation, analyse et utilisation des données;
- concevoir l'enquête de référence/baseline et les outils de collecte;
- définir les modalités de stockage, sécurisation et traitement des données (notamment respect réglementation RGPD en cas d'enquêtes auprès des agents des Partenaires).

Cette phase devra notamment permettre de clarifier la situation initiale et les changements recherchés auprès de chaque institution Partenaire.

Livrables indicatifs de la phase 2

Livrable 1 – Dispositif/plan SERA opérationnel et validé, d'après le plan fourni par Expertise France correspondant à un cadre logique révisé en début de projet.

PHASE 3 – COLLECTE, ANALYSE, APPRENTISSAGE ET ACCOMPAGNEMENT DE LA MISE EN ŒUVRE

Volume indicatif : 10 jours

Cette phase sera organisée de manière perlée pendant la mise en œuvre, sur déclenchement de la coordinatrice du projet autour de questions ciblées pouvant couvrir les tâches listées ci-après.

Le/la chargé·e SERA pourra notamment (selon les besoins de la coordinatrice) :

- adaptation des outils de collecte Expertise France aux projets et création de nouveaux outils si nécessaire ;
- accompagner la coordinatrice dans l'utilisation des outils SERA (voir livrable 1);

¹ Il n'est pas attendu une maîtrise technique des méthodes d'analyse de risques et opportunités, mais bien une compréhension de la démarche générale indispensable à la compréhension de la finalité générale du projet.

- appuyer la consolidation et le contrôle de qualité des informations collectées ;
- confronter, dans la mesure du possible, les témoignages recueillis à d'autres sources disponibles, telles que les traces d'utilisation de la Plateforme, les documents institutionnels ou les comptes rendus de décision, afin d'étayer les changements documentés ;
- analyser les données quantitatives et qualitatives disponibles y compris les changements significatifs observés ;
- analyser les facteurs favorables et les difficultés.
- contribuer à l'alimentation des rapports techniques et des indicateurs institutionnels pertinents.

Les interventions pourront être organisées sous forme de séquences courtes afin que l'expertise SERA soit mobilisée aux moments où elle présente le plus de valeur pour la décision.

Livrables indicatifs de la phase 3

Livrable 1 – Kit initial d'outils SERA, incluant selon les besoins :

- questionnaire de baseline ;
- tableau de bord de suivi des indicateurs fourni par Expertise France ;
- outils de documentation des changements ;
- guides d'entretien ;
- trames d'ateliers ;
- trames d'analyse et de restitution

Livrable 2 – Note(s) intermédiaire(s) d'analyse SERA, présentant de manière synthétique :

- principaux résultats ;
- changements documentés ;
- écarts ou évolutions par rapport aux attentes ;
- enseignements ;
- points de vigilance ;
- recommandations ou options d'adaptation.

Le format devra privilégier l'utilisation opérationnelle plutôt que la production de rapports longs.

PHASE 4 – ANALYSE FINALE, CAPITALISATION ET RECOMMANDATIONS

Volume indicatif : 10 jours (à répartir entre évaluation & capitalisation)

En fin de projet, le/la chargé·e SERA appuiera l'équipe dans l'analyse consolidée des résultats et changements observés, au regard du cadre logique actualisé (livrable 2 – phase 1).

Cette phase comprendra notamment (selon les besoins de la coordinatrice) :

Phase d'Auto-évaluation

- la consolidation des données disponibles ;
- l'analyse des indicateurs du cadre logique et de la théorie du changement ;
- l'analyse de l'évolution entre la situation initiale et la situation en fin de projet ainsi que les différentes trajectoires observées chez les Partenaires
- l'analyse de la contribution du projet aux changements observés ;
- l'identification des facteurs de réussite et des difficultés ;
- l'analyse des conditions de pérennisation et d'appropriation de la Plateforme ;

- la formulation de recommandations opérationnelles pour la suite.

Phase de Capitalisation sur les expériences transformatrices des acteurs :

- faire émerger les principaux enseignements à travers une ou plusieurs séquences collectives d'analyse, ou l'envoi de formulaires, selon le besoin et les disponibilités ;
- l'analyse de ce qui a fonctionné, pour quels Partenaires, dans quelles conditions et pourquoi ;
- l'identification des enseignements transférables.

Livrables indicatifs de la phase 4

Livrable 1 – Bilan SERA final comprenant notamment :

- synthèse des résultats ;
- analyse des principaux changements ;
- contribution du projet ;
- analyse critique de la théorie du changement ;
- changements non anticipés ;
- facteurs favorables et obstacles ;
- principaux enseignements ;
- recommandations ;
- éléments utiles à la redevabilité et au reporting final.

Livrable 2 – Rapport de Capitalisation et fiche d'apprentissage

Le format exact sera déterminé avec Expertise France afin d'éviter la duplication avec les rapports existants.

6. ORGANISATION DE LA COLLECTE ET RÉPARTITION DES RESPONSABILITÉS

Le/la chargé·e SERA conçoit les outils, accompagne leur appropriation, conseille les équipes, contrôle la qualité méthodologique des données et facilite leur analyse et leur utilisation. Il/elle peut mener certains exercices de collecte ou ateliers nécessitant une expertise SERA.

Les équipes techniques mettant en œuvre la Plateforme participent à la conception du dispositif de suivi & évaluation avec le/la chargé·e SERA, assurent principalement la collecte régulière de données, documentent les activités, résultats et changements observés, puis utilisent les enseignements du/de la chargé·e SERA pour piloter le projet. Cette organisation devra **favoriser progressivement l'appropriation du dispositif SERA par les équipes techniques.**

Le/ la candidat·e devra démontrer sa capacité à travailler avec des équipes techniques non spécialisées en SERA et à transformer des dispositifs SERA complexes en outils simples et utilisables. L'objectif général est que le/la chargé·e SERA soit une aide et un appui pour atteindre les objectifs de qualité et de redevabilité du projet, sans pour autant apporter une charge non adaptée aux équipes techniques.

7. MODALITÉS D'INTERVENTION

Plusieurs modalités de mobilisation pourront être envisagées en fonction des besoins du projet et des différents pays d'intervention :

- expertise ponctuelle réalisée à distance ;
- articulation entre expertise internationale et expertise locale.

L'adaptabilité est une qualité clé recherchée dans les modalités d'intervention, en raison de la diversité des Partenaires et des besoins. La proposition du/de la candidat·e devra démontrer sa capacité à adapter ses méthodes à ces différentes configurations.

Les éventuelles missions seront décidées avec Expertise France au regard de leur valeur ajoutée, des besoins opérationnels, des conditions d'accès et des ressources disponibles.

8. PROTECTION, SÉCURISATION ET GESTION DES DONNÉES

La mission devra appliquer des exigences strictes de **protection, confidentialité et sécurisation des données**, quelle que soit leur nature.

Le/la prestataire devra notamment :

- limiter la collecte aux informations nécessaires aux objectifs du dispositif SERA ;
- informer les personnes concernées de l'utilisation prévue des informations collectées lorsque cela est requis au titre de la réglementation RGPD ;
- si des données personnelles sont collectées, établir le registre de traitement des données (identité du responsable du traitement, finalités du traitement, catégories de personnes concernées et catégories de données traitées, description des destinataires des données, existence éventuelle de transferts de données hors de l'Union Européenne, durée de conservation des données, information sur d'éventuels sous-traitants, liste des données traitées)
- assurer la confidentialité des informations ;
- mettre en œuvre, lorsque pertinent, des mesures d'anonymisation ou de pseudonymisation ;
- limiter l'accès aux données aux seules personnes autorisées ;
- éviter la circulation non sécurisée de bases de données ou documents contenant des informations personnelles ou sensibles ;
- respecter les règles applicables d'Expertise France et les exigences réglementaires pertinentes, notamment celles relatives à la protection des données personnelles ;
- prévoir des modalités sécurisées de transmission, sauvegarde, conservation et suppression des données.

Les données et bases de données du dispositif devront être stockées sur des infrastructures présentant des garanties suffisantes en matière de sécurité et de protection des données.

Le recours à des serveurs localisés dans l'Union européenne devra être privilégié, sous réserve des règles et outils informatiques applicables au projet et à Expertise France.

L'utilisation d'outils numériques ou de solutions d'intelligence artificielle ne devra en aucun cas conduire à transférer des informations confidentielles, personnelles ou sensibles vers des environnements non autorisés.

9. PROFIL RECHERCHÉ

- Master ou diplôme universitaire équivalent (bac+5 minimum) dans le domaine de l'économie du développement, développement durable, gestion de projet, sciences sociales, coopération internationale ou toute autre discipline pertinente, en adéquation avec les missions à réaliser.
- Au moins 5 années d'expérience dans le domaine du suivi-évaluation (S&E) dans le cadre d'un projet de développement : méthodes et approches de S&E (quantitatives et qualitatives), outils numériques de collecte et d'analyse de données ;
- Une expérience professionnelle confirmée dans la formation et l'animation d'ateliers d'analyse de données de S&E ;
- Bonne connaissance des cadres internationaux (ODD, climat, biodiversité, transition écologique)
- Expérience avec des bailleurs de fonds ou des institutions de développement, idéalement l'AFD ou des institutions comparables ;
- Excellentes capacités d'analyse, de rédaction et de travail en équipe pluridisciplinaire.
- Maîtrise de l'anglais indispensable ou d'une des langues officielles des Partenaires est un atout.

10. PROPOSITION ATTENDUE DES CANDIDAT·ES

Les candidat·es seront invité·es à présenter :

- un CV détaillé mettant en évidence :
 - (i) les expériences pertinentes ;
 - (ii) les disponibilités
- une proposition technique et financière comprenant :
 - (i) une courte note de compréhension de la mission ;
 - (ii) une proposition méthodologique synthétique précisant la manière dont le/la candidat·e envisage d'articuler suivi des indicateurs, suivi des changements, apprentissage et aide à la décision ;
 - (iii) une proposition indicative d'organisation des **25 jours de prestation** sur la durée du projet (18 mois) ;
 - (iv) des références de missions comparables.

Il sera particulièrement attendu des candidat·es qu'ils/elles démontrent leur capacité à proposer un dispositif **pragmatique et proportionné aux 25 jours disponibles**, plutôt qu'un système de suivi-évaluation excessivement complexe.

ANNEXE

THEORIE DU CHANGEMENT INDICATIVE EX-ANTE A ADAPTER ET OPERATIONNALISER

THEORIE DU CHANGEMENT

