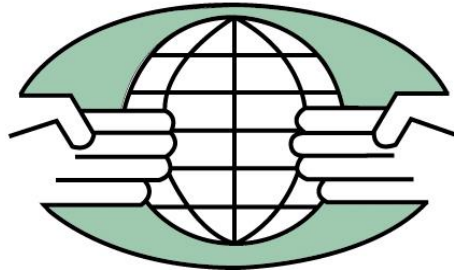


APEFE



TERMES DE RÉFÉRENCE

DU MARCHÉ PUBLIC DE

SERVICES

AYANT POUR OBJET

**“UNE MISSION D’EVALUATION EXTERNE MI-PARCOURS DU
PROGRAMME D’APPUI A LA FORMATION SUR LE LIEU DU
TRAVAIL INTITULE « IGIRA KU MURIMO » ET SES TROIS
RESULTATS AU RWANDA”**

2^{ème} PARTIE

FACTURE ACCEPTÉE (MARCHÉS PUBLICS DE FAIBLE MONTANT)

Pouvoir adjudicateur

**Association pour la Promotion de l'Education et de la Formation
à l'Etranger**

Auteur de projet

**Association pour la Promotion de l'Education et de la Formation à l'Etranger,
Place Saintelette, 2 à 1080 Molenbeek-Saint-Jean**

Tables des matières

| | |
|---|----|
| I. Termes de références d'une mission d'évaluation externe à mi-parcours..... | 4 |
| 1. Contexte et utilité de l'évaluation..... | 4 |
| 2. Objet de l'évaluation..... | 5 |
| 3. Contexte et théorie du changement du programme..... | 5 |
| 4. Objectifs de l'évaluation..... | 11 |
| 5. Questions d'évaluation..... | 12 |
| 6. Approche méthodologique..... | 13 |
| 7. Données, informations et documents disponibles..... | 14 |
| 8. Livrables..... | 14 |
| 9. Etapes et échéances/Planning..... | 14 |
| 10. Pilotage de l'évaluation, rôle et responsabilités..... | 15 |
| 10.1. APEFE..... | 15 |
| 10.2. L'Administratrice de programme APEFE au Rwanda..... | 15 |
| 10.3. Comité de pilotage..... | 16 |
| 10.4. Comité d'accompagnement..... | 16 |
| 10.5. L'équipe d'évaluation..... | 17 |
| 12. Critères de sélection des offres..... | 18 |
| 13. Contenu de l'offre..... | 20 |
| II. Annexes..... | 21 |
| 1. Rapport d'évaluation..... | 21 |
| 1.1. Principes à respecter..... | 21 |
| 1.2. Structure du rapport d'évaluation..... | 21 |

Liste des acronymes

| Acronymes | Définitions |
|------------------|--|
| APEFE | Association pour la Promotion de l'Enseignement et de la Formation à l'Etranger |
| | |
| CP/ SC | Comité de pilotage/ Steering Committee |
| ENABEL | Agence Belge de Développement/ Belgian Development Agency |
| CTS | Comité technique de suivi |
| DGD | Direction générale Coopération au développement |
| EDPRS | Economic Development and Poverty Reduction Strategy – Stratégie de développement économique et de réduction de la pauvreté |
| EFTP/TVET | Enseignement et formation techniques et professionnels/ Technical and Vocational Training |
| ESSP | Education Sector Strategic Plan – Plan stratégique du secteur de l'éducation |
| GMO | Gender Monitoring Office – Observatoire du genre |
| IPRC | Integrated Polytechnic Regional Center – Centre Régional Polytechnique Intégré |
| MIFOTRA | Ministère de la Fonction Publique et du Travail |
| MINECOFIN | Ministère des Finances et de et de la Planification économique |
| MINEDUC | Ministère de l'Education |
| MINICOM | Ministère du Commerce et de l'Industrie |
| NCBS/CESB | National Capacity Building Secretariat or Capacity Building and Employment Services Board – Secrétariat National de Renforcement des Capacités ou Conseil des Services pour le Renforcement des Capacités et de l'Emploi |
| NEP | National Employment Policy – Politique nationale pour l'emploi |
| ODD | Objectifs de Développement Durable |
| PAFP | Programme d'Appui à la Formation Professionnelle |
| PMU | Programme Management Unit |
| PSF/ FSP | Private Sector Federation – Fédération du secteur privé |
| RDB | Rwanda Development Board |
| RP | Rwanda Polytechnic |
| | |
| UGP/PMU | Unité de Gestion du Programme/Programme Management Unit |

I. Termes de références d'une mission d'évaluation externe à mi-parcours

1. Contexte et utilité de l'évaluation

Le programme d'appui à la formation en alternance au Rwanda découle de l'élaboration en 2015, de la politique de formation en Alternance par les autorités Rwandaises. Ce système de formation est inexistant au Rwanda avant 2015, le programme a démarré sur un terrain vierge au niveau institutionnel. Le programme APEFE d'appui au Ministère de la fonction publique et du travail et à la fédération du secteur privé est mis en œuvre à un niveau pilote de 2017 à 2021. Il a pour ambition d'appuyer les partenaires rwandais à réaliser le design opérationnel de cette politique et d'en assurer le pilotage. Ce programme sera appelé dans le futur à s'étendre au niveau national et la phase pilote doit garantir cela. En 2019, le programme aura deux ans de mise en œuvre et il sera important d'en tirer des apprentissages et de vérifier que la stratégie procure les bénéfices potentiels en conformité aux attentes. Une évaluation externe indépendante à mi-parcours permettra de conforter certaines positions opérationnelles et stratégiques et de prendre toutes les dispositions nécessaires à l'atteinte de l'objectif en 2021 et à assurer un déploiement post 2021 du dispositif pilote de formation en alternance.

Conformément aux engagements souscrits avec les partenaires locaux de l'APEFE et l'État belge, les interventions mises en œuvre par l'APEFE doivent être évaluées à mi et en fin de parcours.

L'évaluation externe à mi-parcours qui fait l'objet du présent marché :

- répond à une obligation de redevabilité de l'APEFE vis-à-vis des contribuables et du bailleur de fonds, la Direction Générale au Développement (Coopération belge fédérale).
- répond également à une volonté et une responsabilité de reddition de compte de l'APEFE à l'égard de ses partenaires, groupes-cibles et bénéficiaires ;
- se veut formative à des fins d'améliorations des résultats à atteindre et de la durabilité des bénéfices du programme. Elle contribuera à l'apprentissage interne et à d'éventuelles prises de décision et d'orientations opérationnelles et stratégiques, méthodologiques, administratives et financières.

L'évaluation se veut aussi prospective et identifiera les conditions et les grands axes nécessaires à une implémentation d'une phase post 2021.

En analysant les résultats de l'intervention et ses modes opératoires, l'évaluation permettra d'expliquer ce qui fonctionne / ne fonctionne pas, d'en établir les causes et de dégager des ré-orientations opérationnelles et/ou stratégiques si nécessaires pour améliorer la mise en œuvre lors de la période 2017-2021.

L'évaluation sera donc utile à l'APEFE et aux différents partenaires directs liés à sa mise en œuvre, MIFOTRA et PSF.

Les différents organes de mise en œuvre (CTS, CP) du programme pourront :

- opérer les ajustements nécessaires en fonction des recommandations,
- être attentive à la qualité des collaborations avec les autres parties prenantes
- exploiter au mieux les opportunités du contexte ,
- gérer les différents risques
- s'assurer de remplir les conditions pour le déploiement de la formation en alternance

En permettant de tirer des leçons et des bonnes pratiques, l'évaluation sera utile à l'APEFE pour améliorer ses pratiques de formulation, de mise en œuvre et de suivi-évaluation de programmes.

L'évaluation sera également utile au MIFOTRA et PSF, ainsi qu'à leurs autres partenaires de mise en œuvre de la formation en alternance (RDB, MINEDUC, WDA, RP) pour améliorer la stratégie de mise en œuvre de la formation et s'assurer de sa durabilité.

Enfin, elle servira aux Chambres, Associations Professionnelles, entreprises et écoles de formation professionnelle pour mettre en œuvre la formation en alternance de manière adéquate afin que les apprentis aient les compétences adéquates pour intégrer le marché de l'emploi.

2. Objet de l'évaluation

L'évaluation portera sur le Programme d'Appui à la Formation sur le Lieu de Travail intitulé : « IGIRA KU MURIMO » et ses 3 résultats.

L'évaluation est une évaluation à mi-parcours portant sur la période d'exécution de mai 2017 à octobre 2019, moment de l'évaluation.

Elle portera sur le renforcement des capacités au niveau des partenaires directs, MIFOTRA et PSF, et par extension, les autres partenaires impliqués : le Ministère de l'Education, Workforce Development Authority (WDA), Rwanda Polytechnic (RP), Rwanda Development Board (RDB), ainsi que les chambres et associations professionnelles appuyées.

L'évaluation portera sur la mise en œuvre pilote de la formation en alternance dans 6 métiers des 3 secteurs appuyés, la transformation agro-alimentaire, la beauté et la mode, dans certains des 11 districts couverts par le programme : Gatsibo dans la Province de l'Est pour la mode, les 3 districts de la ville de Kigali pour le secteur de la beauté et le district de Musanze dans la province du Nord pour la transformation agro-alimentaire.

Seront notamment visés par l'évaluation :

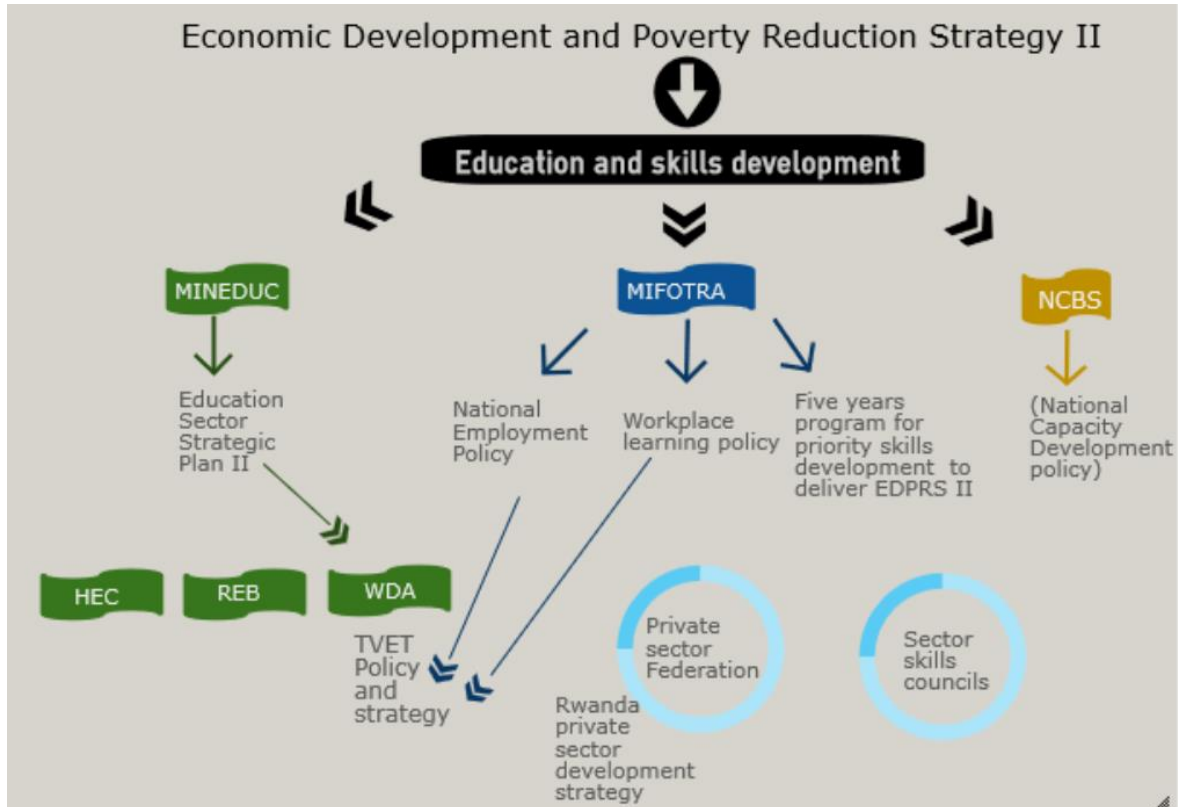
- Les cadres des institutions appuyés et impliqués dans la formation en alternance (MIFOTRA, PSF, chambres, WDA, RDB, Rwanda polytechnic,...)
- Les membres des unions professionnelles
- Les responsables des districts (éducation, business)
- les écoles et entreprises pilotes dans ces zones géographiques
- les directeurs et formateurs des écoles pilotes
- les gestionnaires d'entreprises et formateurs en entreprises
- les apprentis

La collaboration du programme APEFE avec les autres partenaires au développement seront également consultés : Enabel, CSC Koblenz, GIZ, EDC/Akazi Kanoze Access, Exchange vzw, Humanity & Inclusion, Solidarité Mondiale.

3. Contexte et théorie du changement du programme

Le gouvernement du Rwanda a mis au point une feuille de route, « Vision 2020 » visant à atteindre le statut de pays à revenu intermédiaire d'ici 2020. Il s'est engagé dans diverses réformes économiques pour atteindre son objectif de 11,5% de croissance par an, selon une politique de renforcement du secteur privé comme moteur de cette croissance. La Vision 2020 s'articule autour de six piliers, à savoir la bonne gouvernance et la gestion efficiente des affaires publiques, un capital humain qualifié, un secteur privé dynamique, des infrastructures physiques de qualité, ainsi qu'une agriculture et un élevage modernes, le tout dans la perspective d'une intégration régionale plus forte dans le cadre de la Communauté Est-Africaine.

Pour atteindre ces objectifs, le gouvernement rwandais a développé deux Stratégies pour le Développement Economique et la Réduction de la Pauvreté (*Economic Development and Poverty Reduction Strategy*) : EDPRS I de 2008 à 2012 et EDPRS II pour la période 2013-2018. Plusieurs politiques, institutions et stratégies découlant de l'EDPRS II concernent, l'éducation, le développement des compétences et le renforcement des capacités, ont été mis en place par le gouvernement Rwandais comme indique dans le schéma suivant:



En 2011, l'APEFE a inscrit son intervention dans le cadre du Programme d'Appui à la Formation Professionnelle (PAFP), un programme commun mis en œuvre avec la CTB et VVOB entre 2010 et 2015. Ce programme réunissant les ressources des trois organisations visait l'amélioration de la qualité des formations professionnelles et techniques dans la province du Sud, dans trois secteurs prioritaires (Construction, Hôtellerie-Tourisme, Agriculture), avec comme impact recherché l'amélioration des revenus pour la population faiblement qualifiée de la province grâce à l'acquisition de compétences.

Les principales leçons apprises du PAFP ont orienté la formulation du Programme d'Appui à la Formation sur le Lieu de Travail actuel 2017-2021. En effet, l'appui à la mise en œuvre de la Politique d'apprentissage sur le lieu de travail (Workplace Learning Policy, 2015) entend contribuer:

- Au renforcement des capacités du secteur privé pour une implication meilleure et plus adéquate dans la mise en œuvre de la formation professionnelle ;
- A l'amélioration de l'insertion socio-professionnelle des lauréats ;
- Au transfert de connaissances et de savoir-faire plus importants au niveau macro par la mise en place une boucle de rétroaction continue entre les activités sur le terrain et le renforcement de la politique.

L'objectif spécifique du programme d'appui à la formation sur le lieu de travail est :

La formation en alternance de qualité, inclusive et équitable, accessible aux jeunes femmes et hommes rwandais, répondant aux besoins en compétences de l'économie rwandaise croissante, est initiée dans les filières de transformation agroalimentaire et/ou beauté/mode.

Pour atteindre cet objectif, le programme s'articule autour de 3 résultats :

Résultat 1 : Les différentes parties prenantes collaborent et coordonnent une formation en alternance inclusive et équitable de qualité.

Résultat 2 : Les institutions de formation professionnelle forment les jeunes hommes et femmes à être compétitifs sur le marché du travail.

Résultat 3: Les entreprises sont capables d'offrir des opportunités d'apprentissage inclusives et de qualité sur le lieu de travail.

Le programme est prévu pour une durée de 5 ans, de 2017 à 2021 et son budget s'élève à 3.374.500€.

Le programme appuie les institutions responsables de la mise en œuvre des politiques relatives à l'EFTP.

A cet effet, l'APEFE a signé une convention de partenariat avec le Ministère de la fonction publique et de l'emploi (MIFOTRA) et la Fédération du Secteur Privé (FSP).

Pour atteindre son objectif, le programme se base sur la théorie du changement suivante :

L'implication du secteur privé dès la conceptualisation du programme de formation est nécessaire au succès à la mise en œuvre d'une formation technique et professionnelle de qualité qui réponde aux besoins du marché du travail.

Spécifiquement pour la mise en œuvre de la politique d'apprentissage sur le lieu de travail, le résultat 1 œuvre à la collaboration de tous les acteurs en les aidant à définir la stratégie de mise en œuvre de la politique et le cadre de collaboration entre tous ces acteurs. Une attention particulière doit être apportée aux outils de suivi/ évaluation de la mise en œuvre de la stratégie, condition indispensable pour piloter, tirer les leçons apprises et adapter la mise en œuvre de la politique.

Afin de pouvoir offrir une formation technique et professionnelle de qualité pour tous, les infrastructures et équipements doivent être disponibles; le WDA et IPRCs doivent faciliter l'organisation d'une formation modulaire, les directeurs des centres de formation doivent être prêts à introduire le changement dans leur centre et à collaborer avec le secteur privé, les formateurs doivent être compétents et motivés à donner la formation.

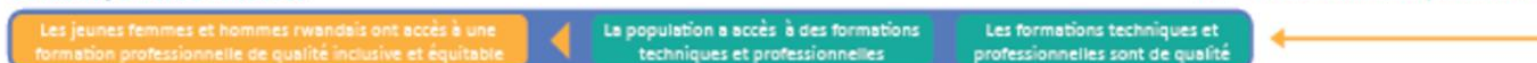
Ceci est réalisé dans le cadre du résultat 2 et consiste à renforcer les institutions de formation technique et professionnelle à accueillir des apprenants en alternance, à renforcer les compétences techniques et transversales des formateurs.

Dans la mise en œuvre de la politique d'apprentissage, les entreprises doivent être capables d'accueillir les apprenants. Les entreprises doivent d'abord être en nombre suffisant dans les filières sélectionnées mais elles doivent aussi être renforcées techniquement et pédagogiquement. Cette troisième phase du changement consistera principalement à renforcer les compétences techniques et transversales des entreprises, à renforcer les compétences des tuteurs à transmettre leurs savoir et savoir-faire. (cf Résultat 3).

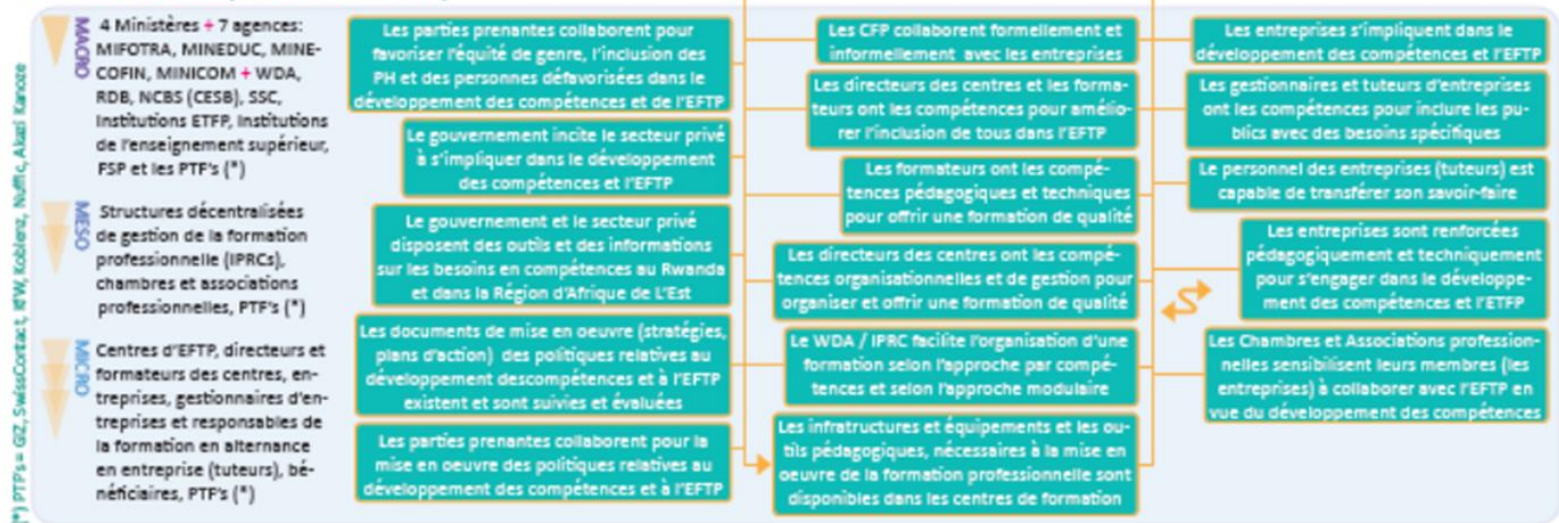
IMPACT / SPHÈRE D'INTÉRÊT



OUTCOME / SPHÈRE D'INFLUENCE



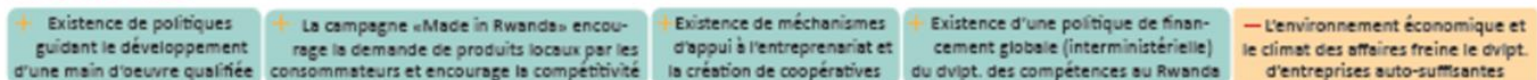
SPHÈRE DE CONTRÔLE (APPROCHE BOTTOM-UP)



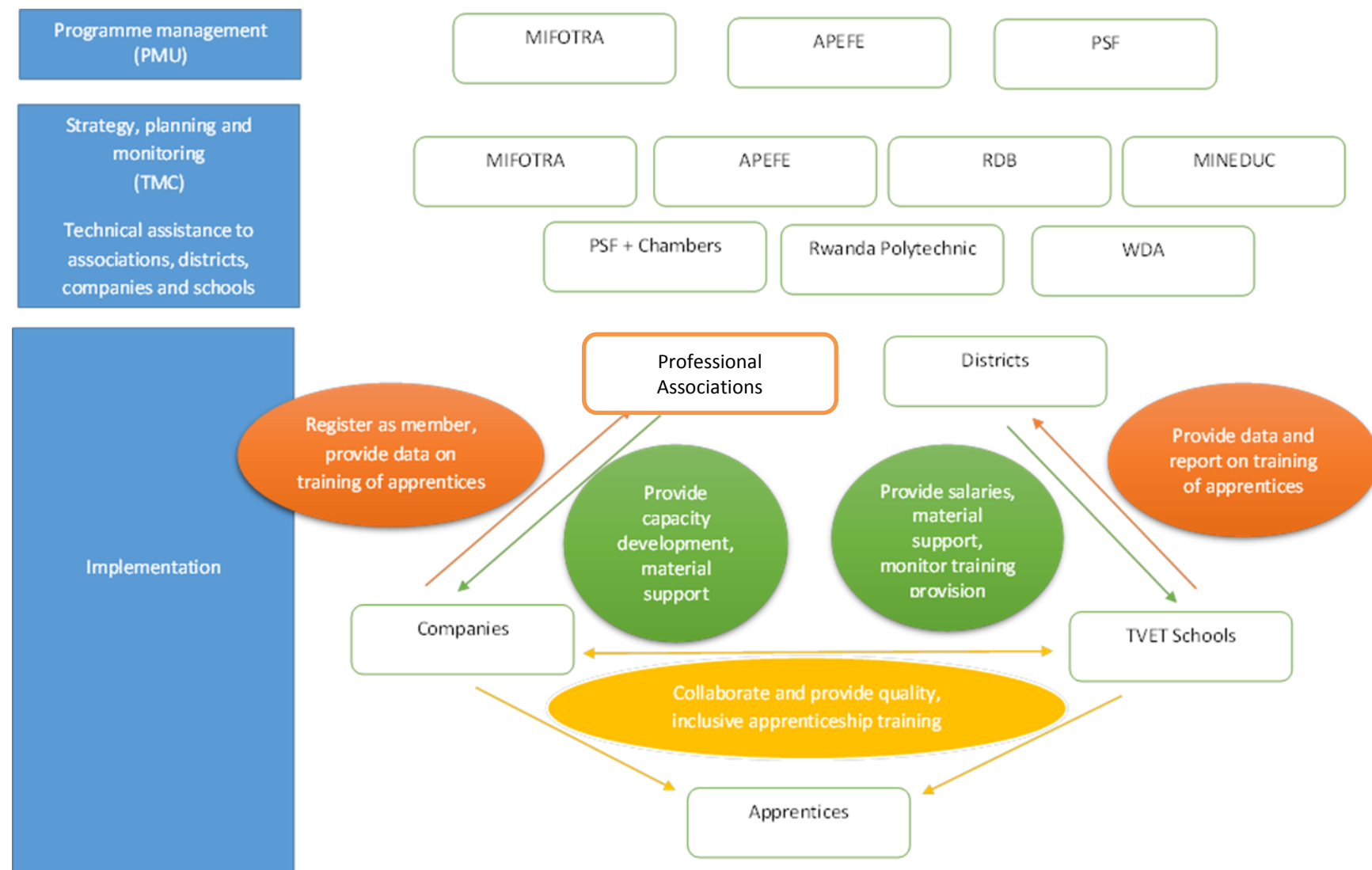
LES PILIERS DU CHANGEMENT DE L'EFTP



FACTEURS EXTERNES



Pour sa mise en œuvre, le programme s'appuie sur beaucoup de parties prenantes dont les modalités sont schématisées ci-dessous :



Les rôles des différentes parties prenantes sont décrits ci-dessous :

| Actors/stakeholders | Roles and Responsibilities |
|---|--|
| MIFOTRA | <ul style="list-style-type: none"> - Coordinate the implementation of the Workplace Learning Policy and is in charge of sensitizing and bringing together various actors for a collaborative implementation of this policy. - Chair of the Programme Steering Committee - Co-management of the programme through the Programme Director - Member of Technical Monitoring Committee (TMC) |
| PSF | <ul style="list-style-type: none"> - As umbrella organization that brings together chambers and trade associations, PSF encourages companies to invest in the training of young people in collaboration with TVET centres. Through chambers and trade associations concerned by the program, it supports companies to organize workplace learning. In the medium term, PSF is led to adopt the learning policy trend. - Co-chair of the Programme Steering Committee - Co-management of the programme through the Delegate to co-management |
| MINEDUC | <ul style="list-style-type: none"> - Overseeing the implementation of the Workplace Learning Policy by TVET institutions |
| WDA | <ul style="list-style-type: none"> - WDA is responsible for quality assurance of TVET, validating the curricula, perform the inspection in the TVET institutions, and certify trainees and apprentices. - Member of Steering Committee - Member of Technical Monitoring Committee TMC ,Steering Committee |
| Rwanda Polytechnic | <ul style="list-style-type: none"> - RP is responsible, through IPRC, for the development of training programs, the development of capacities of training centres' managers and trainers to organize and provide quality inclusive alternance training. - Member of Steering Committee - Member of T Technical Monitoring Committee, MC Steering Committee |
| RDB Rwanda Development board | <ul style="list-style-type: none"> - National Capacity Building Secretariat (NCBS) became (in 2016) Capacity Development and Employment Services Board (CESB), whose duties have been recently transferred to RDB - Mandate regarding workplace learning not clarify yet |
| Districts | <ul style="list-style-type: none"> - Participate in the awareness raising on apprenticeship training and youth employment - Advise school managers on district economic and employment creation strategies - Participate in the identification of the youth to be trained - Facilitate the piloting of apprenticeship training in their district and by TVET schools |
| Chamber of Industry | <ul style="list-style-type: none"> - Sensitize companies to take part in apprenticeship training - Provide services to their members (companies) such as advocacy and capacity development - Provide companies with the required material to implement apprenticeship training - Hold a database of companies able to train apprentices (with competent in-company trainers) - Support TVET schools in orientation of apprentices in companies that can train apprentices |
| Chamber of Arts and Craft | |
| Rwanda Association of Manufacturers | |
| Rwanda Bread Bakers Association | |
| APPROJUBAR | |
| Rwanda Beauty Association | |
| Association Professionnelle des Tailleurs | |
| LAPROLEP | |
| TVET Schools | <ul style="list-style-type: none"> - Provide quality training to apprentices in collaboration with companies |
| Companies | <ul style="list-style-type: none"> - Provide quality training to apprentices in collaboration with TVET Schools |
| Apprentices | <ul style="list-style-type: none"> - Engage in apprenticeship training with the aim of entering the labour market |

Le programme cherche à maximiser les synergies avec des opérateurs locaux, organisations et agences de développement belges et internationales ... Les synergies entre les acteurs belges sont consignées dans le document de cadre stratégique commun mis en place par les acteurs belges sous contrôle de la DGD.

Au moment de l'évaluation, le programme aura engrangé certaines réalisations, notamment et de manière non exhaustive

- La définition du cadre de collaboration des différentes parties prenantes
- La sélection des métiers pilotes et une analyse des besoins en compétences dans les filières étudiées
- La fourniture de différentes formations aux groupes cibles : les gestionnaires d'entreprises, les formateurs en entreprise, les directeurs et formateurs des écoles pilotes
- La fourniture d'équipements aux centres et entreprises
- La préparation des programmes de formations qui n'existaient pas dans les secteurs « beauté » et « travail du cuir » La signature de différents MOU avec les associations professionnelles et écoles pilotes
- La mise en place d'un système de bourses financé par le programme à destination des jeunes particulièrement vulnérables
- L'enrôlement de 2 séries de jeunes en formation en alternance
- Des partenariats avec Humanity & Inclusion, Ex-change, EDC/Akazi Kanoze Access, Solidarité Mondiale
- Mise sur pied d'un forum d'échange sur la formation en alternance au Rwanda

4. Objectifs de l'évaluation

Dans le cadre des grands changements du contexte de la Coopération au développement belge et internationale, marqué par la reconnaissance du rôle central des acteurs locaux dans les processus de développement et le partage des responsabilités qui en découle et au titre d'un apprentissage mutuel au travers de la capitalisation des leçons tirées, l'APEFE souhaite procéder à une évaluation participative et formative.

A cette fin, l'évaluation devra :

- i. impliquer toutes les parties prenantes concernées par la mise en œuvre du programme. Celles-ci seront engagées dans la préparation de l'évaluation (élaboration des TDR de la mission d'évaluation), la mise en œuvre de l'évaluation et à la communication des résultats.**
- ii. évaluer la qualité de la Théorie du Changement, son utilisation dans le suivi-évaluation et procéder à son actualisation**

Le programme est en phase pilote. Il est donc important de savoir si le design du programme (TOC) est toujours approprié pour atteindre des changements/bénéfices souhaités, sur le long terme, en termes de compétences et d'employabilité des jeunes Rwandais(e)s et sinon quelles adaptations sont nécessaires. Une appréciation des hypothèses et des risques énoncés sera réalisée afin de s'assurer qu'ils sont logiques et solides et qu'ils ont contribué à déterminer les activités et les produits prévus.

Il est important de vérifier que le système de mesure de la performance du programme est conforme pour mesurer les changements visés par celui-ci et exprimés dans la TOC.

Des erreurs de design non détectées pourraient nuire à l'efficacité et à la démultiplication du programme au niveau national par la suite.

- iii. se prononcer sur les critères CAD de l'OCDE retenus pour l'évaluation à mi-parcours : efficience, efficacité, durabilité du programme en matière de développement et évaluer le respect des principes d'appropriation et de cohérence tel que défini dans la Déclaration de Paris.**

Les questions d'évaluation liées à ces critères et au principe d'appropriation sont reprises dans le paragraphe 5 Questions d'évaluation.

L'évaluation ne se prononcera pas sur la pertinence. Le programme est parfaitement aligné avec les politiques nationales ciblant les jeunes, les compétences professionnelles et l'emploi. Elle ne s'attardera pas non plus sur l'impact, le programme étant encore beaucoup trop jeune pour mesurer une contribution à celui-ci.

A l'heure actuelle, il est important de savoir si le programme est sur la bonne voie pour atteindre ses résultats et mitiger les faiblesses/risques identifiés lors de la formulation du programme. Le programme est pilote et l'évaluation doit se pencher sur l'efficacité du programme et de son approche de renforcement des capacités afin d'atteindre les résultats avec un maximum de qualité eu égard au moyen déployés.

Les lenteurs et la complexité de mise en œuvre du programme ont amenés des retards dans l'exécution des activités qui poussent l'APEFE à vérifier l'efficacité afin de l'améliorer.

De même, le programme vise une envergure nationale à long terme. Il est important que la phase pilote soit une impulsion pour le changement visé et que le programme :

- exploite le maximum de ressources dans son contexte,
- recherche le maximum de collaborations, partenariat, alliances, d'innovation,
- partage et exploite le maximum d'information, de bonnes pratiques

Cet enracinement large et solide dans le contexte permettra au programme d'avoir un effet catalyseur qui servira la phase post 2021.

La durabilité des bénéfices est aussi un facteur important fortement lié à l'appropriation par les différentes parties prenantes, d'autant plus, que celles-ci sont nombreuses. Il est nécessaire de savoir si elles sont suffisamment impliquées, motivées et aptes à remplir leur rôle dans le schéma général de la politique de formation en alternance. La mise en œuvre d'une politique nationale, nécessite différents instruments politiques, législatifs, financiers, coordination, sensibilisation... , il sera intéressant de savoir lesquels sont fondamentaux pour la mise en œuvre pleine et effective de cette politique et d'établir les lacunes, points forts et les besoins de renforcement pour la poursuite du programme.

- iv. mener une réflexion sur le post 2021 du programme et s'assurer des conditions et des pistes garantissant son déploiement.

Voir le point iii ci-dessus.

- v. dégager des constats et des conclusions et formuler des recommandations. ; identifier les leçons tirées et bonnes pratiques à capitaliser.

5. Questions d'évaluation

Il est attendu de l'évaluateur qu'il produise un rapport d'évaluation étayé pour les critères repris ci-dessous.

Les évaluateurs pourront toutefois et sous réserve de l'accord de l'APEFE proposer des questions voire des critères additionnels à ceux retenus par l'APEFE. Ces compléments seront dans ce cas introduits dans le contrat de prestation de service des évaluateurs.

Efficacité

Dans quelle mesure le renforcement des capacités déjà mené satisfait-il les différentes parties prenantes par rapport aux changements attendus au niveau de chaque résultat ?

De quelle manière, la faiblesse de capacités secteur privé et l'absence d'incitants pour la formation en alternance peuvent-elles porter entrave aux effets/impacts attendus malgré l'appui du programme ?

Efficience et cohérence

Dans quelle mesure, le programme joue-t-il un rôle de catalyseur, au niveau national, dans la mise en œuvre de la politique de formation en alternance ? Que peut-on améliorer ?

Dans quelle mesure l'approche de co-gestion du programme garantit l'utilisation des intrants selon la planification établie et l'atteinte des résultats ? Quels autres freins ?

Les moyens prévus sont-ils cohérents et adaptés par rapport aux Outcomes de l'intervention ?

Y a-t-il une adéquation entre les coûts opérationnels prévus et le nombre de bénéficiaires finaux ?

Appropriation

Expliquez comment le programme facilite-il l'appropriation au niveau des parties prenantes ? Quels est le risque que le niveau d'appropriation par les différentes parties prenantes soit insuffisant pour permettre la durabilité des bénéfices/ avantages du programme ? Expliquez comment les engagements de chaque partie prenante sont conformes ou non au rôle attendu dans la mise en œuvre de la politique formation en alternance ?

Quels sont les dispositifs institutionnels prévus pour le pilotage et la mise en œuvre de la formation en - alternance ? Ces dispositifs sont-ils fonctionnels et quels renforcements de capacités nécessitent-ils si besoin ?

Durabilité

Quelles sont les conditions opérationnelles et stratégiques (instruments politiques, financiers, réglementaire, de pilotage et de coordination sectorielles, de suivi évaluation, coordination, sensibilisation...) pour s'assurer de l'extension de la phase pilote à un niveau national après 2021 et de la réalisation de ses objectifs à long terme ? Qu'est-ce qui est déjà mis en œuvre et que faut-il mettre en œuvre de plus au niveau du programme (sphère de contrôle) et des parties prenantes (sphère d'influence) de la politique pour que ces conditions soient rencontrées ?

6. Approche méthodologique

La méthodologie proposée sera de type participatif. Il revient à l'équipe d'évaluation de proposer une méthodologie d'évaluation.

La liste des personnes ciblées par l'évaluation reprise dans le chapitre 2 Objet de l'évaluation est indicative mais non exhaustive. L'équipe d'évaluation pourra proposer les propositions qu'il juge utile. L'équipe d'évaluation fournira une liste des personnes au niveau d'intervention (personnel local, bénéficiaires, autorités ...) qu'elle souhaite rencontrer.

L'expert proposera des méthodes et outils de collecte et d'analyse des données.

Néanmoins, pour la collecte des données, une étude documentaire sera prévue de même que l'utilisation de méthodes et outils variés : visites de terrain, entretiens, ateliers, focus group, ...

L'équipe d'évaluation détaillera la manière dont l'évaluation va être conduite en s'appuyant sur l'objet, les objectifs et les questions d'évaluation.

Elle fournira une proposition de matrice d'évaluation reprenant pour les questions d'évaluation, les critères de jugement, les sources de données et la justification de leur choix, pour chaque source les méthodes et outils de collecte des données et leurs limites. Il justifiera l'adéquation des méthodes et outils proposées.

Une description du rôle des parties prenantes à l'évaluation au regard de la collecte des données nécessaire à l'évaluation peut également être fournie.

Le briefing sera l'occasion de discuter de la matrice d'évaluation, de l'adapter, de fournir des informations supplémentaires sur les données à collecter. Un feed back écrit de la part du comité d'accompagnement de l'évaluation aura également lieu.

Un atelier rassemblant les parties prenantes doit avoir lieu avant l'achèvement de la version finale du rapport d'évaluation. Comme susmentionné, cet atelier peut avoir lieu à la fin de la mission d'évaluation ou après la rédaction de la version finale du rapport d'évaluation.

L'objectif est de donner aux parties prenantes concernées l'occasion d'entendre les constatations et conclusions de l'équipe d'évaluation et de formuler des observations par écrit et verbalement.

7. Données, informations et documents disponibles

Le Dossier technique et Financier (DTF) de l'APEFE ou dossier de formulation détaillé du programme et le PPA soumis à la DGD comprenant la Théorie du Changement ad hoc, qui fera l'objet de l'évaluation, est joint aux Termes de Référence sous forme de fichier électronique en supplément des TDR.

Dans le cadre des travaux préparatoires qui suivront l'attribution du marché aux évaluateur(trice)s sélectionné(e)s, la documentation pourra être complétée par d'autres sources narratives et/ou financières pertinentes (rapport moral, rapports semestriels et annuels d'exécution, clôture comptable, rapport d'évaluation du programme PAFP, PV de CTS et CP, convention de partenariat, rapport de suivi du siège, cadre stratégique commun Rwanda...).

Le programme dispose également de différents documents liés aux politiques et institutions rwandaises

Les données disponibles au sein du système de suivi-évaluation de l'APEFE sont d'ordre budgétaire et comptable. Une situation journalière des dépenses est disponible.

Les données liées aux indicateurs pour les années 2017 et 2018 sont disponibles dans le rapport annuel d'exécution 2017 et 2018.

D'autres projets ou programmes appuient la mise en œuvre de la formation en alternance. Le MIFOTRA effectue le suivi de ces projets/programmes et collecte des données sur les réalisations. Des rapports semi-annuels sont disponibles.

8. Livrables

Les livrables suivants sont attendus lors de l'évaluation :

Un rapport de démarrage contenant les adaptations concernant le déroulement de la mission ,le planning, la matrice d'évaluation actualisée reprenant pour les questions d'évaluation, les critères de jugement, les sources de données, la méthode de collecte et d'analyse des données et leurs limites, les groupes cibles à rencontrer ... 5 jours ouvrables avant le départ en mission.

Une présentation PowerPoint des résultats de l'évaluation. Les commentaires et observations devront être pris en compte par les consultants.

Un rapport provisoire d'évaluation qui sera produit dans les 15 jours ouvrables qui suivent la fin de la mission de terrain.

Un rapport final d'évaluation de 40 p maximum hors annexes, intégrant les observations de l'APEFE et autres parties prenantes, devra être disponible dans les 10 jours ouvrables suivant la réception des commentaires. Si ces observations expriment des différences d'appréciation non partagées par les consultants, celles-ci pourront être annexées au rapport définitif et commentées par les consultants.

9. Etapes et échéances/Planning

La prestation (préparation – mission de terrain – rapport provisoire – rapport final) devra se dérouler entre début octobre 2019 et fin novembre 2019. La durée totale de la prestation facturée, toutes activités confondues, ne devra pas excéder 30 jours ouvrables.

Les échéances suivantes devront être fixées de commun accord entre l'APEFE et l'évaluateur, sur la base du calendrier proposé par celui-ci :

- i. Briefing de l'évaluateur avec/par l'APEFE, au siège – (Visio conférence sont autorisées);
- ii. Préparation du volet logistique de la mission (visa, réservation, achat titres de transport...);
- iii. Briefing au Rwanda avec l'APEFE et es parties prenantes
- iv. Réalisation des entretiens, visites de terrain, ateliers, focus groupes...
- v. Restitution orale des résultats de la mission en fin de mission sur le terrain avec les parties prenantes/ atelier des parties prenantes ;

- vi. Débriefing avec l'administratrice de programme
- vii. Restitution orale des résultats de la mission au siège de l'APEFE ;
- viii. Remise à l'APEFE du rapport provisoire maximum 15 jours ouvrables après de la mission de terrain ;
- ix. Débriefing/remarques sur le rapport provisoire consolidées endéans les 15 jours ouvrables suivants la remise du rapport;
- x. Remise du rapport définitif incluant les remarques et recommandations du débriefing (max 10 jours ouvrables après la réception des remarques).

10. Pilotage de l'évaluation, rôle et responsabilités

10.1. APEFE

L'APEFE est responsable de toutes les activités de coordination de la mission d'évaluation et de l'approbation définitive des résultats et du rapport de l'évaluation.

L'APEFE est chargée du marché public et de l'encadrement administratif.

Le chargé de mission du Rwanda et le service ressources matérielles de l'APEFE au siège sont responsables de la procédure de marché public.

Le chargé de mission de l'APEFE :

- est garant de la conformité de la procédure d'évaluation et du bon déroulement de celle-ci
- est garant de l'indépendance des évaluateurs
- coordonne et dirige l'activité des différents acteurs (comité d'accompagnement et équipe d'évaluation) en collaboration avec l'administratrice de programme en place au Rwanda pour s'assurer de la mise en place du processus.;
- gère les conflits éventuels, est le point focal de l'équipe d'évaluation pour l'état d'avancement de l'évaluation et la résolution d'éventuelle difficultés ... ;
- supervise et vérifie la qualité du travail dans les différentes phases ;
- s'assure du respect de la planification de l'évaluation durant tout le processus ;
- met à la disposition des évaluateur(trice)s les documents et sources d'information nécessaires à l'exécution de leur mission
- s'assure que les remarques et les conseils des parties concernées soient pris en compte (les remarques et conseils dont il n'est pas tenu compte font l'objet d'une réponse dûment motivée des évaluateurs) ;
- organise en Belgique une réunion de restitution des résultats de l'évaluation et du déroulement de la mission
- s'assure d'obtenir le feed-back des parties prenantes sur le rapport provisoire
- approuve aussi bien les différents rapports et valide le final sur la base d'une grille d'évaluation
- s'assure de la diffusion du rapport et de sa publication du rapport et de la réponse managériale sur les plateformes ad hoc (site de l'APEFE, base de données IATI)
- s'assure de l'établissement de la réponse managériale ;
- évalue le processus d'évaluation et les évaluateurs en concertation avec le Comité d'accompagnement

10.2. L'Administratrice de programme APEFE au Rwanda

Elle veillera à impliquer les principales parties prenantes (notamment via le comité technique de suivi du programme) dans l'accompagnement du processus évaluatif.

Elle veillera durant la préparation de la mission à :

- i. informer toutes les parties prenantes locales des activités prévues par l'évaluateur (enquête, consultation, réunion...) afin de s'assurer de leur disponibilité (voir liste des personnes ressources en annexe) ;
- ii. fournir à l'évaluateur l'assistance logistique requise pour faciliter ses déplacements (véhicule ddu programme), son hébergement;
- iii. Mettre à la disposition des évaluateur(trice)s les documents et sources d'information nécessaires à l'exécution de leur mission ;
- iv. Faciliter l'obtention de visa pour l'évaluateur(trice) international, par la délivrance d'une invitation ;
- v. Remplir les éventuelles démarches administratives auprès des autorités locale afin de faciliter l'évaluation (autorisation, visite protocolaire...) ;
- vi. Organiser une réunion de briefing avec l'évaluateur(trice)s au début de la mission de terrain ;
- vii. Organiser un atelier restitution des résultats de l'évaluation avec toutes les parties prenantes
- viii. Organiser une réunion de débriefing sur le déroulement et le contenu qualitatif de l'évaluation à la fin de la mission de terrain
- ix. Assurer la diffusion pour réaction du rapport provisoire au niveau du terrain / organiser CTS spécifique élargi , TVET...
- x. Coordonner la rédaction d'une réponse managériale avec CTS, validé par le CP par rapport aux leçons tirées, propositions et recommandations en vue d'en assurer leur application et implémentation
- i. Assurer le suivi de la réponse managériale avec l'UGP et le Composition de la mission d'évaluation

10.3. Comité de pilotage

Le comité de pilotage du programme :

- Valide, le cas échéant, les termes de référence de l'évaluation externe;
- Facilite l'organisation de l'évaluation, notamment en fournissant toutes les informations utiles aux évaluateurs;
- Valide le rapport d'évaluation final;
- S'assure de la mise en œuvre des réponses managériales après l'évaluation

10.4. Comité d'accompagnement

Le CP du programme constitue un comité d'accompagnement de l'évaluation composé de représentants des différents acteurs concernés par l'évaluation, MIFOTRA, APEFE, PSF, WDA et RDB.

L'APEFE préside le comité d'accompagnement.

Le comité d'accompagnement a un caractère consultatif notamment sur :

- la méthodologie proposée et les modalités de déroulement de l'évaluation proposées par l'équipe d'évaluation sélectionnée par l'APEFE, permettant des ajustements dans une mesure raisonnable de ceux-ci.
- le rapport de démarrage intégrant notamment les remarques émises sur la méthodologie et le déroulement
- le rapport final provisoire

Le comité d'accompagnement contrôle la qualité, la fiabilité et l'utilité de l'évaluation.

Le comité d'accompagnement fait des remarques et donne son avis tant sur l'approche méthodologique proposée que sur les résultats, les conclusions et les recommandations qui découlent de l'évaluation. Au besoin, le comité complète ou corrige les informations des évaluateurs.

Le rôle du comité d'accompagnement est d'avoir une réflexion critique sur le déroulement de l'évaluation et sur informations fournies à travers les rapports fournis et à ouvrir des pistes de réflexion susceptibles d'aider les évaluateurs dans leur travail d'évaluation. Le comité a un caractère consultatif, mais les évaluateurs sont censés tenir compte des avis du comité et s'ils ne le font pas, ils doivent en exposer les raisons.

10.5. L'équipe d'évaluation

Elle s'assurera de :

- présenter des informations complètes et équitables afin que les décisions ou les mesures prises soient bien fondées ;
- protéger l'anonymat et la confidentialité des personnes qui leur communiquent des informations ;
- signaler les actes répréhensibles dont ils ont des éléments de preuves, de manière confidentielle, aux autorités compétentes chargées d'enquêter sur la question.
- être attentive à :
 - aux croyances, aux us et coutumes et faire preuve d'intégrité et d'honnêteté dans leurs relations avec toutes les parties prenantes.
 - aux problèmes de discrimination ainsi que de disparité entre les sexes, et s'en préoccuper
- présenter, de manière claire, précise et honnête, l'évaluation, les limites de celle-ci, les constatations et les recommandations et favoriser la bienveillance à l'égard des acteurs concernés.

Elle sera responsable de la performance et la qualité de l'évaluation. Elle s'assurera de:

- la fiabilité des données par une triangulation adhoc,
- la multiplicité des sources d'informations interne et externes au programme
- que méthodologie fait clairement des liens entre données, constats, analyses, conclusions
- que les recommandations soient réalistes et opérationnelles en précisant, par exemple, les groupes cibles de la recommandations, son champ temporelles, des actions de mises en œuvre, leurs avantages et inconvénients...

11. Composition de la mission

La mission sera composée d'un expert international et d'un expert national rwandais.

11.1. Description du profil international recherché

Statut(s) (indépendant ou société) : un expert international

Diplôme(s) ou formation : **Diplôme universitaire (minimum BAC+4/5 Master) en sciences politiques, en relations internationales, en études du développement, en éducation ou discipline connexe**

L'expert international aura :

- **Une expérience professionnelle de 10 ans minimum, dont 3 ans au moins expérience en gestion de projet dans le secteur de l'éducation formation technique et professionnelle ou l'appui au secteur privé en lien avec la formation dans les pays en développement ;**
- **Une expérience avérée en matière d'évaluation de projets/programmes et de coopération (3 évaluations similaires) ;**
- **Une expérience en appui institutionnel Nord ou Sud**
- **Une expérience de travail en lien avec le secteur privé, formation en alternance**

- Une connaissance du Rwanda ou en Afrique Centrale est un atout ;
- Une connaissance de l'analyse des politiques publiques est un atout
- Une expérience dans la programmation, l'instruction et la gestion de programmes est un atout.

L'expert international devra disposer des compétences suivantes :

- La maîtrise des techniques d'évaluation participative ;
- Une excellente capacité en matière d'analyse, de synthèse et de rédaction ;
- La maîtrise des principes et des méthodes de travail de la gestion du cycle de projet et Gestion axée résultat ;
- Bonnes connaissances des outils informatiques généraux (Word, Excel, Power Point) ;
- **La très bonne maîtrise de l'anglais (oral et écrit) et satisfaisante du français.**

Tâches

Le consultant international est responsable de ses conclusions, conclusions et recommandations.

Il est notamment responsable des tâches suivantes:

- Coordonner l'équipe d'évaluation;
- Superviser la rédaction du projet de rapport d'évaluation, en garantissant la qualité technique et en s'assurant de la fiabilité, de la validité et de l'utilité du rapport;
- S'assurer que toutes les parties prenantes concernées sont impliquées dans la mission;
- Assurer l'évaluation des critères de base (cohérence, efficience, efficacité, durabilité);
- S'assurer du réalisme des recommandations
- Modifier et compléter le rapport d'évaluation

11.2. Description du profil national recherché

Diplôme(s) ou formation : un diplôme en management des affaires, économie, business développement ou autre domaine pertinent.

L'expert national aura

- **Une expérience professionnelle d'au moins 8 ans dont 3 ans au moins dans la coopération pour le développement et en relation avec le marché du travail**
- **Une expérience en développement des affaires**
- Une connaissance du secteur de la formation technique et professionnelle est un atout
- Une connaissance des méthodes d'évaluation
- Une connaissance des techniques d'évaluation participatives
- Une connaissance de la gestion axée résultat
- **Une parfaite connaissance de l'anglais (écrit et parlé) et du kinyarwanda (écrit et parlé). La maîtrise du français est un avantage.**

12. Critères de sélection des offres

La sélection des offres sera réalisée par une commission au sein de l'APEFE sur base des critères suivants.

Ceux-ci sont listés par ordre décroissant d'importance :

- Méthodologie, compréhension et interprétation (TDR et contexte), pertinence et réalisme, et calendrier et agenda
- Offre financière (coût global)

- Profil de l'équipe d'évaluation
- Clarté et présentation de l'offre

13. Contenu de l'offre

- I. Une partie technique reprenant
 - La compréhension du contexte et TDR
 - Une description de la méthodologie privilégiée pour accomplir la prestation,
 - Une présentation de l'équipe d'expert et son expérience utile pour la mission
 - **une proposition de calendrier détaillée pour l'évaluation à mi-parcours dans la période 01 octobre 2019 – 30 novembre 2019 (jours – dates – activités) ;**
- II. Une partie financière présentant un budget détaillé pour l'évaluation à mi-parcours (coûts éligibles: honoraires toutes charges comprises, production intellectuelle, frais d'hébergement, frais de subsistance locaux, exprimés en hommes/jours, frais de visa, frais de transport international et nationale et titres de voyage).
- III. Une partie annexe reprenant le CV et les documents administratifs demandés

L'offre, portant la référence 2019-B-RWOS1/01, devra parvenir au plus tard le 25/06/19 à 14h par voie électronique ou par courrier postale au Service Marchés Publics APEFE (map@apefe.org).

II. Annexes

1. Rapport d'évaluation

1.1. Principes à respecter

Le prestataire respectera la structure reprise infra.

Le rapport sera présenté **en anglais** et en 4 exemplaires papier déposés/envoyés au siège de l'APEFE à Bruxelles.

Le rapport sera également remis en version électronique sous format Word (et Excel si nécessaire) à l'APEFE.

1.2. Structure du rapport d'évaluation

COUVERTURE

Préciser sur la couverture du rapport s'il s'agit d'un rapport provisoire et à quelle date ou s'il s'agit du rapport définitif et à quelle date. Mentionner systématiquement la remarque qui suit: « Ce rapport reflète le point de vue des évaluateurs, lequel ne correspond pas nécessairement à celui de l'A.P.E.F.E et des autres partenaires techniques et/ou financiers ».

TABLE DES MATIERES

TABLEAU DES ABREVIATIONS

I. PARTIE SYNTHÉTIQUE (2-3 pages max)

Reprendre en respectant la logique et les différentes parties de la structure du rapport détaillé, une synthèse permettant aux décideurs d'avoir lisiblement et rapidement une idée claire et exhaustive des éléments significatifs du contenu de l'évaluation : constats, leçons apprises, recommandations

II. PARTIE DÉTAILLÉE

1. IDENTIFICATION DU PROGRAMME

2. CARACTERISTIQUES DE L'EVALUATION

2.1 Contexte/finalité/justification/pertinence et objet de l'évaluation

2.2 Localisation de l'évaluation (prévoir si possible une carte dans le rapport)

2.3 Méthodologie d'évaluation

2.4 Critères étudiés

2.5 Constats, conclusions et leçons apprises par critère

| |
|---|
| CRITERE D'EVALUATION : (exemple : pertinence) |
|---|

| |
|---------------------------|
| Question n°1 : |
| Constats et conclusions : |
| Leçons tirées : |

| |
|---------------------------|
| Question n°2 : |
| Constats et conclusions : |
| Leçons tirées : |

| |
|---------------------------|
| Question n°3 : |
| Constats et conclusions : |

| |
|-----------------|
| Leçons tirées : |
|-----------------|

2.6 Recommandations

| |
|--------------------------------|
| Recommandations (numérotées) : |
|--------------------------------|

| |
|--------------------------------------|
| Actions, groupes cibles, planning... |
|--------------------------------------|

| |
|-------------------------|
| Avantages, désavantages |
|-------------------------|

III ANNEXES

1. Composition de la mission d'évaluation et responsabilités respectives des évaluateurs
2. Personnes impliquées/mobilisées : rencontrées lors l'évaluation
3. Organisation et déroulement de l'évaluation
4. Calendrier d'évaluation détaillé par jour
5. Matrice dévaluation
6. Référence documentaires
7. Questionnaires d'enquêtes...
8. Photos

...