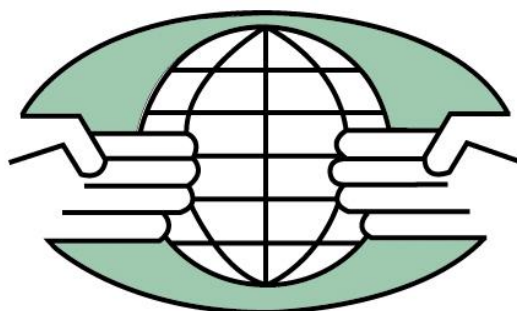


APEFE



TERMES DE RÉFÉRENCES

DU MARCHÉ PUBLIC DE

SERVICES

AYANT POUR OBJET

**“UNE MISSION D’ÉVALUATION EXTERNE MI-PARCOURS DU
PROGRAMME : «PROMOUVOIR LA CRÉATION D’EMPLOIS ET DE
REVENUS DURABLES EN APPUYANT LES INITIATIVES PRIVÉES
PORTEUSES D’EMPLOIS ET EN RENFORCANT LES CAPACITÉS
HUMAINES ET INSTITUTIONNELLES DES STRUCTURES
D’ENCADREMENT DES PARTENAIRES DU MONDE DU TRAVAIL ET
DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE» EN HAÏTI.**

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**

Table des matières

| | |
|---|----|
| 1. Contexte et finalités de l'évaluation | 3 |
| 2. Objet de l'évaluation..... | 3 |
| 3. Contexte et théorie du changement du programme | 4 |
| 3.1. Historique de l'intervention en Haïti et contexte spécifique | 4 |
| 3.2. Stratégie globale (objectifs et résultats, activités et ressources) et processus de gestion du programme (management, financement, suivi et évaluation)..... | 6 |
| 3.3. Théorie du changement du programme en Haïti | 9 |
| 4. Objectifs et méthodologie | 11 |
| 5. Questions d'évaluation..... | 12 |
| 6. Approche méthodologique | 13 |
| 7. Données, informations et documents disponibles | 13 |
| 8. Etapes, livrables et échéances..... | 13 |
| 9. Gestion et pilotage de l'évaluation | 14 |
| 10. Composition de la mission d'évaluation..... | 17 |
| 11. Description du profil international recherché | 18 |
| 12. Critères de sélection des offres | 18 |
| 13. Contenu de l'offre | 19 |
| 14. Clauses suspensives | 19 |
| 15. Annexes | 19 |

1. Contexte et finalités de l'évaluation

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.
- 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 2019-2021.

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

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

- opérer les ajustements nécessaires en fonction des recommandations,
- être attentives 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. Elle doit également participer à alimenter la gestion des connaissances de l'APEFE.

L'évaluation sera également utile aux partenaires du programme, notamment l'Institut National de Formation Professionnelle (INFP) pour améliorer la stratégie d'appui à la création d'emplois et de revenus durables en appuyant les initiatives privées porteuses d'emplois et en renforçant les capacités humaines et institutionnelles des structures d'encadrement des partenaires du monde du travail et de la formation professionnelle.

2. Objet de l'évaluation

L'évaluation à mi-parcours portera sur la période d'exécution : **01 janvier 2017 – 30 septembre 2019.**

La prestation (préparation – mission de terrain – rapport provisoire – rapport final) devra se dérouler entre le **1^{er} octobre et le 15 décembre 2019.**

Le rapport final d'évaluation devra être validé par l'APEFE **au plus tard le 15 décembre 2019**. La durée totale de la prestation facturée, toutes activités confondues, ne devra pas excéder **25 jours ouvrables**.

Le programme qui devra être évalué a démarré ses activités en janvier 2017 et se poursuivra jusqu'en décembre 2021. 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, est joint aux Termes de Référence. 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 de suivi évaluation, clôture comptable, rapport de mission de suivi, PV de CTS et CP...).

L'évaluation portera sur l'intervention suivante :

| | |
|--------------------------------|---|
| Titre de l'intervention: | OS1: Promouvoir la création d'emplois et de revenus durables en appuyant les initiatives privées porteuses d'emplois et en renforçant les capacités humaines et institutionnelles des structures d'encadrement des partenaires du monde du travail et de la formation professionnelle dans les départements géographiques de l'Ouest, du Nord, du Sud, du Sud-Est, de l'Artibonite et du Centre du Pays |
| Code de l'intervention: | Code CAD: 11330 (Education / Formation Technique et Professionnelle) |
| Zone de l'intervention: | Départements de l'Ouest, du Nord, du Sud, du Sud-Est, de l'Artibonite et du Centre du Pays |
| Budget total: | 2.995.268. € |
| Partenaire(s): | Institut National de Formation Professionnelle (INFP) ; Ministère de l'Education National et de la Formation Professionnelle (MENFP) |
| Groupes cibles: | Jeunes désœuvrés en situation de vulnérabilité (particulièrement les filles) |
| Bénéficiaires: | Plus de 6500 bénéficiaires directs en formation dans les CFP retenus ou en formation mobile dans les zones reculées couvertes par le Programme. |
| Période d'intervention prévue: | 2017 - 2021 |

3. Contexte et théorie du changement du programme

3.1. Historique de l'intervention en Haïti et contexte spécifique

L'APEFE intervient en Haïti depuis plus de 20 ans dans un contexte vulnérable sur le plan environnemental, politiquement instable, économiquement incertain et socialement fragile. En effet, l'introduction du PPA2017-2021 auprès de la Direction générale de la *Coopération au développement et de l'Aide humanitaire* (DGD) au troisième trimestre de 2016 et le lancement des interventions y relatives au cours du mois d'Avril 2017 s'inscrivent dans la lignée de l'appui de l'APEFE au sous-secteur de la formation professionnelle en Haïti datant du début des années 2000. Les actions prévues au cours de ce PPA veulent consolider les acquis du « *Programme d'Orientation, de Formation et d'Insertion Professionnelles (POFIP)* » mis en œuvre de 2014 à 2016 dans le cadre du précédent PPA. Les deux premières années de sa mise en œuvre sont marquées par un ensemble d'évènements qui, s'ils ne peuvent impacter considérablement la réalisation des actions, permettront de comprendre leur bien-fondé.

Sur le plan environnemental, nous notons le passage de l'Ouragan Matthew, le plus puissant dans les Caraïbes depuis une décennie¹, ayant ravagé la côte sud du pays. Ce qui a aggravé une situation environnementale extrêmement vulnérable près de 9 ans après le tremblement de terre ayant secoué la capitale haïtienne de Port-au-Prince. Beaucoup plus récemment, en début de mois d'octobre 2018, deux séismes de magnitudes inférieures à 6 sur l'échelle de Richter sont venus rappeler l'extrême vulnérabilité de la population face à ces catastrophes et mettre à nu les faiblesses des mécanismes de réponses.

Sur le plan politique, le démarrage des activités du programme coïncide avec l'entrée en fonction de la 50ème législature, l'investiture du président Jovenel Moïse le 7 février 2017 et l'installation du premier gouvernement de l'ère Moïse 47 jours après la prestation de serment qui ramena le pays à l'ordre constitutionnel après une année de transition (gouvernement Privert – Jean-Charles). Il a été remplacé 15 mois plus tard dans un contexte de crise par le gouvernement Moïse – Céant, loin de faire consensus car composé de ministres proches du parti au pouvoir (PHTK) ou de ses alliés après plus de 2 mois de consultations et de discussions.

Sur le plan économique, tous les indicateurs sont au rouge. Selon le rapport *Doing Business* 2018 qui classe les pays en fonction de la facilité qu'ils offrent pour faire des affaires, la République d'Haïti reste l'un des mauvais élèves et occupe la 181^{ème} place sur 190 pays. L'inflation annualisée continue de croître avec un glissement annuel de 14,1% contre 13,6% en juillet 2018². Sur l'ensemble de l'année 2018, le taux de change s'est déprécié de 11.5% par rapport au dollar américain. L'économie haïtienne n'a connu qu'un taux de croissance de 1.2 % pour l'exercice fiscale 2017-2018 contrairement au 2.2 % attendus. Ce qui est évidemment insuffisant pour sortir le pays du cercle vicieux de la pauvreté vu le continu accroissement de la population. Le prix des produits de première nécessité augmente significativement, ce qui impacte directement le pouvoir d'achat des habitants dans un pays où le taux de chômage dépasse les 70 % et où 78 % de la population vit sous le seuil de pauvreté absolue³, ce qui fait que même ceux qui travaillent s'appauvrissent.

Parallèlement à cette aggravation de la pauvreté, la grogne sociale augmente. La population a de moins en moins confiance en ses dirigeants. La situation sociale du pays est fragile. Des mouvements de contestation du budget de 2017-2018 consignée dans la loi de finances au *PetroCaribeChallenge*⁴, en passant par la perte de contrôle de la Police de l'entrée Sud de la capitale (théâtre de conflits armés de gangs rivaux des quartiers de Martissant, de Fontamara et de Grand Ravine), sans oublier les manifestations du 6, 7 et 8 Juillet 2018 contre la mesure d'augmentation des prix des produits pétroliers, la situation sociale, politique et économique du pays traduit une exaspération de la population pouvant déboucher sur une situation de crise généralisée à n'importe quel moment.

Le sous-secteur de la formation technique et professionnelle n'échappe pas à ce constat. A l'image des principaux secteurs de l'économie, le Système National de Formation Professionnelle (SNFP) est en proie à des problèmes de gouvernance, d'accessibilité, de qualité, d'attractivité et de financement qui l'empêchent de remplir son rôle d'accompagnateur du développement socioéconomique du pays. Toutefois,

¹ <http://www.rfi.fr/ameriques/20161005-haiti-ravage-ouragan-mathew-elections-reportees?ref=tw>

² Le Coin de l'IPC, IHSI, Septembre 2018

³ Unicef 2018, *Haïti en chiffres* https://www.unicef.org/haiti/french/overview_16366.html

⁴ Mouvement de protestation à l'initiative des internautes pour dénoncer la dilapidation du fonds de PetroCaribe et demander des comptes.

elle connaît une relative stabilité depuis la prise de fonction de Mme. Maguy Durcé à la tête de l'Institut National de Formation Professionnelle (INFP), organe régulateur du sous-secteur. Nous retenons uniquement la grève des professeurs des centres publics non-nommés et travaillant à titre de contractuels depuis plus de 20 ans au cours du mois de novembre 2017. Cette grève qui a pris fin au mois d'Août 2018 avec la nomination de 410 professeurs mais qui a tout de même occasionné des arrêts de travail ayant perturbé l'année académique 2017-2018 et bouleversé le calendrier de travail des centres publics.

3.2. Stratégie globale (objectifs et résultats, activités et ressources) et processus de gestion du programme (management, financement, suivi et évaluation)

Objectif spécifique poursuivi par le programme

C'est dans ce contexte que l'APEFE, avec le soutien de la Coopération Belge au Développement, s'est proposé de mettre en œuvre en partenariat avec l'INFP, le PPA2017-2021 intitulé « *Programme d'Appui à la Création d'Emplois et de Revenus Durables (PACERD)* » et dont l'objectif spécifique 1 (OS1) se formule comme suit : « *Promouvoir la création d'emplois et de revenus durables en appuyant les initiatives privées porteuses d'emplois et en renforçant les capacités humaines et institutionnelles des structures d'encadrement des partenaires du monde du travail et de la formation professionnelle dans les départements géographiques de l'Ouest, du Nord, du Sud, de l'Artibonite et du Centre du Pays* ».

Ce programme découle des recommandations concernant les axes prioritaires d'intervention définis comme « cadre stratégique commun (CSC) d'Haïti » par la coopération belge à tous ses acteurs qui interviennent dans ce pays. Il entend toucher les cibles stratégiques communes 2 et 4, à savoir "Renforcer le savoir et pouvoir des groupes vers des relations équitables et mutuellement enrichissantes entre homme et femme, et d'inclusion des groupes sociaux marginalisés" et "Garantir et améliorer l'accès à la connaissance, l'éducation et à la culture, améliorer la qualité de la recherche et stimuler l'innovation, afin de contribuer au développement", identifiées à travers l'objectif spécifique 1 (OS1) en favorisant l'accès au numérique, l'inclusion sociale et l'autonomisation des femmes / filles à travers la sensibilisation et le renforcement des capacités des acteurs du sous-secteur de la FTP concernés.

Résultats attendus

R1 : L'insertion économique des jeunes inscrits dans les COPP (Cellules d'Orientation Professionnelle et de Placement) a été améliorée par le renforcement de leur formation, de leur employabilité en entreprise et de l'auto emploi.

R2 : Le dispositif de formation mobile facilite, dans les communes et localités ciblées, l'insertion professionnelle des personnes sans emplois

R3 : Les compétences des cadres de l'INFP, des CFP, des formateurs, du personnel des COPP et des Inspecteurs ont été renforcées

R4 : Une approche garantissant l'ouverture au numérique, aux métiers verts, à l'empouvoirement (autonomisation) des femmes et l'éducation inclusive a été assurée pendant toute la durée du programme et est effective

Typologie des activités mises en œuvre

- Organiser des sessions de formation initiale et continue sur les thèmes d'insertion professionnelle, de la planification par objectif / cycle de projet, de genre, de l'environnement, du développement personnel, du numérique, de la santé sexuelle et reproductive et des IST/SIDA, de l'entrepreneuriat au profit du personnel des COPP des CFP partenaires.
- Faciliter la relation entre les COPP des CFP partenaires et les Entreprises à travers les Chambres de Commerce et la chambre de Métiers et de l'Artisanat Haïtien.
- Mettre en place un dispositif de formation en entreprise ou de stage en entreprise au profit des finissant (e)s des CFP partenaires.
- Organiser un plaidoyer pour la mise en place d'un fonds d'investissement destiné aux jeunes entrepreneurs porteurs d'un projet viable.
- Participer à la création et à la gestion d'un fonds d'investissement destiné à appuyer les jeunes entrepreneurs inscrits ou non dans les COPP et porteurs d'un projet viable.
- Créer ou utiliser les services d'incubateurs d'entreprises existant afin d'accompagner les porteurs de projets viables.
- Organiser des formations sur les thèmes de la planification par objectif / cycle de projet, de genre, de l'environnement, du développement personnel, du numérique, de la santé sexuelle et des MST/SIDA, de l'entrepreneuriat Organiser des sessions de formation dans les filières déjà couvertes par le Programme et en particulier dans de nouvelles filières porteuses notamment en Électricité domestique, Cosmétologie, Transformation de produits agricoles.
- Accroître la visibilité du dispositif de formation mobile et de ses outils et l'étendre géographiquement
- Accompagner les jeunes formés dans le processus d'insertion socioprofessionnelle ou d'auto-emploi
- Réaliser le suivi périodique des attestés des sessions de formation mobile dans les communes / localités touchées.
- Organiser des voyages d'étude, d'échanges Sud-Sud, Nord-Sud
- Favoriser l'insertion professionnelle et l'accès aux formations de personnes à mobilité réduite.
- Mettre sur pied et gérer un système de bourses d'études favorisant l'accès à la formation professionnelle des jeunes vulnérables et particulièrement des jeunes filles.
- Favoriser le processus du renforcement du pouvoir, de la participation, de capacité de choix et de négociation, de l'autonomie
- Favoriser l'intégration des thèmes transversaux genre, environnement, accès au numérique ainsi que l'inclusion sociale dans l'éducation.

Partenaires et parties prenantes du programme et/ou concernées par le programme

La stratégie adoptée par l'APEFE en Haïti depuis 2008 repose sur les partenaires locaux (Organismes de la société civile, Organes de l'État, Organisations religieuses, etc.) pour sa mise en œuvre. Les interventions de l'APEFE-INFP dans le cadre de ce programme recherchent l'amélioration de l'employabilité des jeunes

désœuvrés du pays de deux façons différentes mais complémentaires : d'une part, en facilitant la relation entre les Centres de Formation Professionnelles Partenaires (CFP) et le monde de la production à travers l'implémentation de Cellules d'Orientation Professionnelles et de Placement (COPP) et, d'autre part, par la mise en œuvre d'un plan de formation mobile au profit des jeunes des zones reculées du pays dépourvues d'infrastructures de formation professionnelle à travers des formations in situ de 200 – 400 heures en Techniques Agricoles, Entretien et Réparation de Motos, Cuisine-Pâtisserie, Esthétique et Coiffure, carrelage, Energies Renouvelables et en Transformations de produits agricoles.

Par ailleurs, l'APEFE dans le cadre de son programme a prévu des collaborations d'autres acteurs belges dans le cadre des synergies et complémentarités de la CSC Haïti : notamment avec Geoumoun, Handicap International, ACTEC, ou encore Fondation Rinaldi et Via Don Bosco. Enfin, l'APEFE participe au groupe sectoriel des bailleurs pour l'Education (GSE).

Modalités de gestion du programme:

La gestion des partenariats de l'APEFE s'ancre dans une démarche continue d'amélioration de la qualité. Les rôles et responsabilités dans la gestion du partenariat et des collaborations ont été déterminés en amont, lors de la phase de formulation du programme et formalisés lors de la contractualisation du partenariat (convention de partenariat). Cette convention a été signée avec le MENFP et l'INFP.

L'APEFE a également prévu la signature de convention de collaboration, avec les parties prenantes avec lesquelles elle a des synergies de type opérationnel et/ou organisationnel et logistique.

Par ailleurs, le respect des engagements, la communication, la transparence, le renforcement des capacités et la coordination avec les partenaires et collaborateurs sont au centre de la mise en œuvre de l'intervention pour l'atteinte optimale des résultats. Différents dispositifs permettent de garantir une bonne mise en œuvre du projet et de s'assurer d'une approche partenariale saine et équilibrée :

- Existence d'organes de pilotage, de mise en œuvre et de suivi du programme : Directeur de programmes, Unité de Gestion des Programmes, Comités Technique de Suivi et Comité de Pilotage.
- Des outils de gestion opérationnelle et de planification communs et partagés.
- Des outils de gestion financière et administrative communs et partagés.
- Enfin, l'évaluation du respect de la convention de partenariat se fait annuellement en comité de Pilotage, ainsi que lors des évaluations externes mi-parcours (2019) et finales (2021).

3.3. Théorie du changement du programme en Haïti

| Modèle de changement | Comment le réaliser ? | Quoi ou qui sera impacté ? | Besoins |
|---|---|--|--|
| Renforcement des capacités des acteurs impliqués | Organiser des voyages d'étude, d'échanges Sud-Sud, Nord-Sud au profit du personnel de l'INFP, du BSEFP et des CFP partenaires | INFP BSEFP CFP | Ressources humaines / Ressources financières/ Ressources matérielles/ Ressources pédagogiques et des outils et matériels didactiques/ Investissement en temps/ Volonté de collaboration / (partenariats) entre les acteurs concernés |
| Mise en Place d'un dispositif de placement en entreprises et d'accompagnement à la création de PME au niveau des CFP partenaires | Faciliter la relation entre les dispositifs de placement en entreprises et d'accompagnement à la création PME des CFP partenaires et les Entreprises à travers les Chambres de Commerce et la chambre de Métiers et de l'Artisanat Haïtien. Mettre en place un dispositif de formation en entreprise ou de stage en entreprise au profit des finissant (e)s des CFP partenaires. Organiser un plaidoyer pour la mise en place d'un fonds d'investissement destiné aux jeunes entrepreneurs porteurs d'un projet viable. Participer à la création et à la gestion d'un fonds d'investissement destiné à appuyer les jeunes entrepreneurs inscrits ou non dans les COPP et porteurs d'un projet viable. Créer ou utiliser les services d'incubateurs d'entreprises existant afin d'accompagner les porteurs de projets viables. | CFP Bénéficiaires directs du programme | Ressources humaines/ Ressources financières/ Ressources matérielles/ Ressources pédagogiques et des outils et matériels didactiques/ Investissement en temps/ Volonté de collaboration / (partenariats) entre les acteurs concernés. |
| Intégration d'une approche inclusive garantissant l'ouverture au numérique, aux métiers verts et à l'empouvoirement (autonomisation) des femmes | Organiser des formations sur les thèmes de genre, de l'environnement, du développement personnel, du numérique, de la santé sexuelle et reproductive, des IST/SIDA et de l'entreprenariat Mettre sur pied et gérer un système de bourses d'études favorisant l'accès à la formation professionnelle des jeunes vulnérables et particulièrement des jeunes filles. Favoriser l'insertion professionnelle et l'accès aux formations de personnes à mobilité réduite. Favoriser le processus du renforcement du pouvoir, de la participation, de capacité de choix et de négociation, de l'autonomie Favoriser l'intégration des thèmes transversaux genre, environnement, accès au numérique ainsi que l'inclusion sociale dans l'éducation | INFP BSEFP CFP Bénéficiaires directs du programme Organisation / ou Regroupement d'Organisations de femmes | Ressources humaines Ressources financières Ressources matérielles Ressources pédagogiques et des outils et matériels didactiques Investissement en temps Volonté de collaboration (partenariats) entre les acteurs concernés. |

ASSOCIATION POUR LA PROMOTION DE L'EDUCATION ET DE LA FORMATION À L'ETRANGER
Réf.: 2019-B-HTOS1/02

| | | | |
|---|---|---|--|
| Faciliter l'insertion socioprofessionnelle et l'auto emploi des jeunes vulnérables des communes / localités dépourvues d'infrastructures de formation professionnelle par l'extension et la professionnalisation du dispositif de formation mobile. | Organiser des sessions de formation dans les filières déjà couvertes et en particulier dans de nouvelles filières porteuses notamment en Électricité domestique, Cosmétologie, Transformation de produits agricoles. Accroître la visibilité du dispositif de formation mobile et de ses outils et l'étendre géographiquement Accompagner les jeunes formés dans le processus d'insertion socioprofessionnelle ou d'autoemploi Réaliser le suivi périodique des attestés des sessions de formation mobile dans les communes / localités touchées. | Bénéficiaires directs du programme Organisation Communautaire s de Base (OCB) | Ressources humaines Ressources financières Ressources matérielles Ressources pédagogiques et des outils et matériels didactiques Investissement en temps Volonté de collaboration (partenariats) entre les acteurs concernés |
|---|---|---|--|

4. Objectifs et méthodologie

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, la mise en œuvre de l'évaluation et à la communication des résultats.**
- ii. **évaluer la qualité de la Théorie du Changement, de son suivi-évaluation et procéder à son actualisation**

Le PACERD est un nouveau programme et doit impliquer différentes parties prenantes en appuyant les initiatives privées porteuses d'emplois et en renforçant les capacités humaines et institutionnelles des structures d'encadrement des partenaires du monde du travail et de la formation professionnelle. 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 création d'emplois et de revenus durables pour les jeunes haïtiens 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.

- iii. Par ailleurs, il s'agira également en analysant la ToC de l'APEFE – Haïti et de travailler à **des recommandations pour des améliorations d'une gestion des risques ainsi que de leurs mesures. Il s'agit également pour l'APEFE de mieux identifier cette gestion des risques et de l'affiner aussi en fonction de ses partenaires en lien avec la société civile Haïtienne. Pour agir tant au niveau de la société civile que de la gouvernance** (avec les institutions publiques) et ce avec des partenariats techniques de proximité de terrain dans le cadre de la formation professionnelle et de l'entrepreneuriat des jeunes et des femmes.
- iv. **se prononcer sur les critères CAD de l'OCDE retenus pour l'évaluation à mi-parcours : Pertinence, efficience, efficacité, durabilité du programme en matière de développement et évaluer le respect des principes d'appropriation, d'harmonisation, de cohérence tel que défini dans la Déclaration de Paris et les thèmes transversaux.**

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

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.

- v. mener une réflexion sur le post 2021 du programme et s'assurer des conditions et les grands axes nécessaires à l'implémentation d'une nouvelle phase post 2021.
- vi. dégager des constats et des conclusions et formuler des recommandations. La formulation de recommandations concrètes, visant l'apprentissage, sera réalisée sur base d'une analyse SEPO (Succès, Echecs, Potentialités et Obstacles). Les constats et recommandations de l'évaluation seront

également des outils d'aide à la décision pour l'APEFE et ses partenaires en vue d'ajuster les interventions actuelles dans l'objectif de l'atteinte des résultats et de l'objectif spécifique.

- vii. identifier les leçons tirées et bonnes pratiques à capitaliser

5. Questions d'évaluation

- Au terme de l'évaluation mi-parcours, il est attendu de l'évaluateur qu'il produise un rapport d'évaluation étayé pour les critères suivants : C1. Pertinence – C2. Efficacité – C3. Efficience – C4. Durabilité – C6. Appropriation – C8. Harmonisation – C10. Responsabilité mutuelle – C11. Thème transversal genre – C12. Thème transversal environnement - C13 -Digitalisation

Pour chacune des évaluations, mi-parcours et finale, le **rapport d'évaluation provisoire et sa version définitive** devront **obligatoirement** présenter les résultats de l'évaluation comme ci-dessous pour chaque critère évalué.

Format de présentation des résultats

| |
|---|
| CRITERE D'EVALUATION : (exemple : pertinence) |
| Question n°1 : |
| Constats : |
| Question n°2 : |
| Constats : |
| Question n°3 : |
| Constats : |
| Recommandations (numérotées) : |
| |

L'évaluation mi-parcours se fera à l'aide de la **grille d'évaluation** incluse à l'Annexe 1.

En outre, au niveau d'une synthèse du rapport, des conclusions et leçons générales seront formulées ainsi que l'essentiel des recommandations.

Si les questions d'évaluation ont été soumises aux parties prenantes et personnes rencontrées sous forme de questionnaire d'enquête, la documentation complète devra être annexée au rapport final. Dans le développement des constats, l'évaluateur.trice veillera à préciser le mode de collecte des informations analysées (par source documentaire, par entretien, par observations...) ainsi que les modalités de traitement.

Une liste de toutes les personnes rencontrées, lieux et installations visitées, devra être jointe en annexe du rapport d'évaluation.

6. Approche méthodologique

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

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 2014-2016, PV de CTS et CP, convention de partenariat, rapport de suivi du siège, cadre stratégique commun Haïti).

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

Les données disponibles au sein du système de suivi-évaluation de l'APEFE : (1) d'ordre budgétaire et comptable. Une situation journalière des dépenses est disponible. (2) d'ordre technique et de suivi de la performance. Les données liées aux indicateurs pour les années 2017 et 2018 sont disponibles dans les RASE 2017 et 2018.

8. Etapes, livrables et échéances

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

- i. analyse de la documentation par l'évaluateur ;
- ii. briefing de l'évaluateur avec/par l'APEFE, au siège et sur terrain ;
- iii. préparation du volet logistique de la mission (visa, réservation, achat titres de transport,...) ;
- iv. Collection et analyse des données sur le terrain ;
- v. restitution orale des résultats de la mission en fin de mission sur le terrain ;
- vi. restitution orale des résultats de la mission au siège de l'APEFE ;
- vii. établissement du rapport provisoire ;
- viii. débriefing sur le rapport provisoire ;
- ix. Finalisation et remise du rapport définitif incluant les remarques et recommandations du débriefing (max 15 jours après la mission).

Un projet de calendrier sera fourni par l'expert dans son offre. Un exemple de présentation est annexé.

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, 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. Gestion et pilotage de l'évaluation

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 en Haïti et le service ressources matérielles de l'APEFE au siège sont responsables de la procédure de marché public.

La chargée de mission de l'APEFE :

- est garante de la conformité de la procédure d'évaluation et du bon déroulement de celle-ci
- est garante de l'indépendance des évaluateurs
- coordonne, en collaboration avec l'administrateur en place en Haïti, l'activité des différents acteurs (comité d'accompagnement composé de membre du partenaire et de l'APEFE et équipe d'évaluation) pour s'assurer de la mise en place du processus.;
- 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 provisoire 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

L'Administrateur de programme APEFE en Haïti

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

Il 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 du 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 ,
- 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

xi. Assurer le suivi de la réponse managériale avec l'UGP

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, INFP, APEFE, CFP et autres parties prenantes.

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.

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 ad hoc,
- de la multiplicité des sources d'informations interne et externes au programme
- que la méthodologie fasse 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...

10.Composition de la mission d'évaluation

L'évaluation sera effectuée par **au minimum** un expert international. L'expert international aura le rôle de chef de mission. Il pourra être secondé par un expert national, spécialisé en secteur privé/emploi/entrepreneuriat.

11. Description du profil international recherché

L'expert international devra démontrer et/ou certifier leur indépendance, sans aucun lien professionnel et/ou intéressement avec les ministères de tutelle du programme.

Statut: indépendant ou société

Formation des évaluateurs (sélection qualitative – critère d'exclusion):

Etre titulaire d'un diplôme universitaire niveau au moins égal à Bac +4/5 (Master) dans le domaine des sciences humaines et sociales ou expérience équivalente de minimum 12 ans

Expériences (sélection qualitative – critère d'exclusion) :

- une expérience professionnelle de minimum 10 ans en gestion et/ou en évaluation de projets de coopération, et au moins 5 ans dans la formation technique et professionnelle et/ou l'insertion socio-professionnelle ;
- une expérience avérée de minimum 3 ans dans le secteur de l'insertion socio-professionnelle et/ou l'entrepreneuriat et/ou de l'auto-emploi;
- expérience en matière d'évaluation de projets de coopération. Au moins 2 évaluations similaires au cours des 10 dernières années dans un pays en voie de développement. Les références des évaluations menées seront mentionnées dans le dossier administratif.

Compétences :

- maîtrise des techniques d'évaluation participative ;
- excellente capacité en matière d'analyse, de synthèse et de rédaction ;
- maîtrise des principes et des méthodes de travail de la gestion du cycle de projet (GAR et TOC) ;
- bonnes connaissances des outils informatiques généraux (Word, Excel, Power Point) ;
- capacité de respecter un planning et de travailler sous pression ;
- maîtrise parfaite de la langue française (orale et écrite).

Atouts supplémentaires :

- expérience d'évaluation en Haïti;
- expérience dans la programmation, l'instruction et la gestion de programmes ;
- composition de l'équipe : implication d'un expert national spécialisé dans le secteur privé/emploi/entrepreneuriat. L'expert national devra démontrer et/ou certifier son indépendance, sans aucun lien professionnel et/ou intéressement avec les ministères de tutelle du programme.

Périodes de disponibilité exigées :

- 4^{er} trimestre 2019

12. Critères de sélection des offres

La sélection des offres sera réalisée par une commission au sein de l'APEFE. Une sélection qualitative de l'expert aura lieu sur base du profil requis et le choix parmi les offres retenues se fera sur base des critères suivants, listés par ordre décroissant d'importance.

1° Méthodologie, compréhension et interprétation (TDR et contexte), pertinence et réalisme, et calendrier et agenda.

2° Prix

3° Profil des évaluateurs

4° Clarté et présentation de l'offre.

13. Contenu de l'offre

L'offre devra obligatoirement comprendre, sous peine d'irrecevabilité, les pièces suivantes :

1. un curriculum vitae actualisé de l'évaluateur et de son éventuel assistant local,
2. une description (maximum 2 pages) de la méthodologie privilégiée pour accomplir la prestation.
3. une proposition de calendrier détaillée pour l'évaluation à mi-parcours endéans la période **1^{er} octobre au 15 décembre 2019**;
4. 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).

L'offre, portant la référence 2019-B-HTOS1/02, devra parvenir au plus tard le 16/09/2019 à 10 h par voie électronique ou par courrier postale à l'attention du service Marchés Publics (map@apefe.org)

14. Clauses suspensives

Pour le présent marché, l'APEFE s'autorise à suspendre ou à renoncer à son exécution, pour une ou plusieurs des raisons suivantes :

- non-respect du calendrier des opérations ainsi que des termes de références;
- remplacement du ou des experts sélectionnés par un profil non équivalent;
- non-respect des délais de production des livrables ;
- problèmes relationnels préjudiciables à l'APEFE rencontrés durant la mission ;
- impossibilité objective pour l'évaluateur de réaliser la mission ;
- cas de force majeure ;
- dissolution ou suppression du financement de l'APEFE.

15. Annexes

1. Questions d'évaluation
2. Exemple de présentation de calendrier
3. Format du rapport à produire
4. Documents clés de l'intervention
 - Programmes Pluri annuel 2017-2021 HT OS1 (PPA)