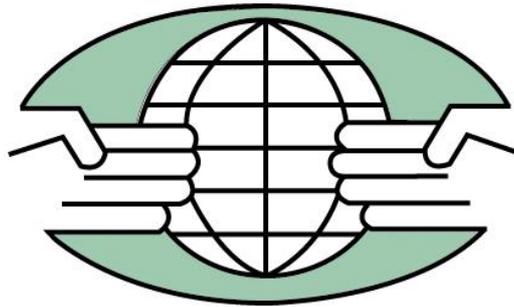


APEFE



TERMES DE RÉFÉRENCE

DU MARCHE PUBLIC DE

SERVICES

AYANT POUR OBJET

**“UNE MISSION D’ÉVALUATION EXTERNE MI-PARCOURS DU
PROGRAMME D’APPUI À L’ENTREPRENEURIAT FEMININ
INTITULÉ « JIGEEN NI TAMIT » AU SÉNÉGAL.”**

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**

1.	CONTEXTE ET FINALITÉ DE L'ÉVALUATION	3
2.	OBJET DE L'ÉVALUATION	3
3.	CONTEXTE DE L'INTERVENTION	5
3.1.	CONTEXTE ET THÉORIE DU CHANGEMENT AU SÉNÉGAL	5
4.	OBJECTIFS DE L'ÉVALUATION	6
5.	RÉSULTATS ATTENDUS AU TERME DE L'ÉVALUATION	7
6.	APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE	8
7.	LIVRABLES	9
8.	ÉTAPES ET ÉCHÉANCES	9
9.	GESTION ET PILOTAGE DE L'ÉVALUATION	10
10.	PROFIL DU (DES) ÉVALUATEUR(S)	12
11.	CRITÈRES DE SÉLECTION DES OFFRES	13
12.	CONTENU DE L'OFFRE	13
13.	CLAUSES SUSPENSIVES	14
14.	DONNÉES, INFORMATIONS ET DOCUMENTS DISPONIBLES	14

1. Contexte et finalité de l'évaluation

Conformément aux engagements souscrits avec le partenaire local 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.

Les évaluations externes qui font l'objet du présent marché

- répondent 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).
- traduisent également une volonté et une responsabilité de reddition de compte de l'APEFE à l'égard de ses partenaires, groupes-cibles et bénéficiaires ;
- se veulent formatives à des fins d'amélioration des résultats à atteindre et de la durabilité des bénéfices du programme. Elles contribueront à l'apprentissage interne et à d'éventuelles prises de décision et d'orientations opérationnelles et stratégiques, méthodologiques, administratives et financières.

Finalité de l'évaluation mi-parcours

En analysant les résultats de l'intervention en appui à l'Entrepreneuriat féminin au Sénégal, ainsi que les modes opératoires, l'exercice de l'évaluation de mi-parcours permettra d'expliquer le niveau de mise en œuvre des actions, déceler ce qui 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 2020-2021 voire au-delà.

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 (Comité Technique de Suivi, Comité de Pilotage) du programme pourront :

- opérer les ajustements nécessaires en fonction des recommandations
- être attentifs 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 l'appui à l'entrepreneuriat féminin.

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.

2. Objet de l'évaluation

L'évaluation portera sur le programme intitulé : Programme d'Appui à l'Entrepreneuriat féminin, « **Jigeeen Ñi Tamit** », qui a démarré ses activités depuis janvier 2017 et se poursuivra jusqu'en décembre 2021.

L'évaluation de **mi-parcours** porte sur la période d'exécution 02 janvier 2017 – 29 février 2020. La prestation (préparation – mission de terrain – rapport provisoire – rapport final) devrait idéalement se dérouler courant du mois de juin 2020, le rapport final d'évaluation devra être validé par l'APEFE au plus tard le 31 août 2020, *sous réserve de la crise sanitaire du COVID-19.*

La durée totale de la prestation facturée, toutes activités confondues, ne devra pas excéder 20 jours ouvrables par pays.

Fiche programme SN OS1 / Entrepreneuriat féminin

Titre original	Amélioration de la croissance des entreprises de transformation agroalimentaire féminines
Objectif spécifique	La stratégie du Programme vise le soutien aux institutions responsables du secteur de l'Entrepreneuriat Féminin dans le domaine de la transformation agroalimentaire et le renforcement capacitaire des structures d'appui aux entreprises, ainsi que des entreprises elles-mêmes.
Pays:	Sénégal
Provinces/ Etats Filières	Zone sylvo-pastorale (Louga) : Filière laitière Les Niayes : Fruits et légumes la Petite Côte : Halieutique
Partenaires locaux	Ministère de la Femme, de la Famille et de l'Enfance / Direction des Organisations Féminines et de l'Entrepreneuriat Féminin (DOFEF)
Autres organisations impliquées	Directions ministérielles : Direction de la Micro-Finance (MFFE) ; Direction de l'Agriculture (Min. de l'Agriculture et de l'Équipement Rural) ; Direction des Industries de Transformation de la Pêche (Min. de la Pêche et de l'Économie Maritime) ; Direction des Industries Animales (Min. de l'Élevage et des Productions Animales) ; Direction des PME (Ministère du Commerce, Secteur Informel, de la Consommation, de la Promotion des Produits locaux et des PME) ; Direction des PMI (Ministère de l'Industrie et des Mines) ; Direction de la Formation Professionnelle et Technique (Min. de la Formation Professionnelle, de l'Apprentissage et de l'Artisanat) ; Direction de l'Artisanat (MFPAA) WBI + Acteurs de la Coopération non-gouvernementale belge
Secteur principal	Entrepreneuriat féminin
Résultats	R1 : L'efficacité du pilotage et de la coordination des acteurs du secteur de l'Entrepreneuriat Féminin dans le domaine de la transformation agroalimentaire a été améliorée. R2 : Les capacités managériales des entreprises agroalimentaires féminines ont été renforcées dans les zones et filières ciblées par le Programme, ces entreprises étant les petites unités semi-industrielles, et les très petites entreprises (TPE) artisanales. R3 : Les capacités techniques des entreprises agroalimentaires féminines ont été renforcées dans les zones et filières ciblées
Groupe-cible	Les entreprises agroalimentaires féminines, personnels et chef d'entreprise confondus, qui déploient leur activité dans les zones et les filières ciblées par le Programme. <i>Entreprise agroalimentaire féminine : toute unité de transformation agroalimentaire dirigée par une femme qui déploie ses activités dans les filières et les zones ciblées par le Programme, que ces activités soient réalisées de manière formelle ou qu'elles relèvent du secteur informel.</i>
Bénéficiaires finaux	100 entreprises réparties en deux cohortes de 50 entreprises.
Montant du subside	2.900.000 €

3. Contexte de l'intervention

3.1. Contexte et Théorie du Changement au Sénégal

Contexte spécifique

Le processus d'identification du Programme Sénégal/APEFE 2017-2021 en appui au secteur a dégagé le problème principal suivant : « Le secteur de l'Entrepreneuriat Féminin n'est pas compétitif dans le domaine de la transformation agro-alimentaire ». Les causes directes ont pointé des filières insuffisamment organisées, de faibles capacités techniques et managériales chez les actrices, un déficit en infrastructures et équipements de production et un accès au financement difficile. Le présent programme s'assigne l'objectif spécifique d'améliorer la croissance des entreprises agroalimentaires féminines dans les zones et filières ciblées. Dans cette perspective, le modèle de changement se ramène à une stratégie d'actions sur l'environnement institutionnel/macro (organisation des filières et des acteurs), sur le niveau organisationnel/méso (adaptation et exploitation des systèmes de financement existants, (renforcement des capacités des structures d'appui) et sur les bénéficiaires (renforcement des capacités des entreprises – niveau individuel ou micro).

Dans le cadre du Résultat 1, le Programme fixe son ancrage institutionnel au niveau de la DOFEF, de manière à pouvoir améliorer le pilotage et la coordination des acteurs du secteur de l'Entrepreneuriat Féminin dans le domaine de la transformation agroalimentaire.

Les leviers permettant d'apporter un changement dans l'environnement des entreprises, notamment l'organisation des filières et le développement des chaînes de valeur, s'arriment au système d'information et des mécanismes de communication à travers les réseaux des acteurs et avec les marchés (consommateurs / produits locaux). Deux facteurs sont importants pour les entreprises agroalimentaires féminines : l'accès au financement et l'accès à l'expertise. Dans ce contexte, des actions de renforcement des capacités techniques et managériales seront principalement conduites par les Partenaires locaux, financiers (ANPEJ, FNPEF, Fonds National de Crédit pour les Femmes, Fonds National de Garantie et d'Investissement Participatif) et institutionnels. Le Programme va s'appuyer sur les institutions et structures-relais de formation tout en renforçant les capacités de ces partenaires afin de les aider à augmenter l'efficacité de leur mission auprès des entreprises agroalimentaires féminines. L'acquisition d'infrastructures et d'équipements de transformation adaptés ne permettant pas à elle seule d'assurer la croissance et le développement, les entreprises doivent parallèlement augmenter leurs productions à travers une plus grande productivité, mais aussi améliorer la qualité des produits.

Le R1 qui regroupe les niveaux institutionnel et organisationnel, s'attache ainsi à déployer un appui technique et financier pour accompagner l'état du Sénégal dans la structuration de son économie, valorisant les secteurs à fort potentiel de création de richesse (H1) comme le projette le PSE (Pilier 1). Toutefois, sa mise en œuvre doit être assortie d'une capitalisation des acquis engrangés pour inscrire le programme dans une dynamique de pérennisation (H1)¹, fortement recommandée par la bonne gouvernance visée par le PSE (Pilier 3). L'atteinte de R1 présuppose d'autre part qu'une meilleure organisation des acteurs du secteur découle d'un côté, de la gestion et de la mobilisation efficiente des ressources et d'un autre côté, d'un plaidoyer au niveau institutionnel (H2), pour en garantir la portée politique et stratégique.

Effectivement, la cohérence invitera le Ministère de tutelle à adopter une approche programme, fondée sur les principes d'un appui coordonné des divers programmes. En revanche, le Programme doit mener des actions ciblées à l'endroit du Ministère dans l'objectif de soutenir le changement des politiques.

Au niveau de l'intervention micro répartie en deux résultats, le renforcement des capacités managériales (R2) et techniques (R3) des gestionnaires, des techniciens, des commerciaux et des ouvriers, va assurer aux entreprises : (i) une meilleure gestion de la production ; (ii) la sensibilisation des employés pour une plus grande prise en compte des questions environnementales ; (iii) la maîtrise technique et les aptitudes pour la maintenance et la logistique ; (iv) une meilleure gestion de la commercialisation. Un système de suivi-évaluation fondé sur un suivi continu sur le terrain et sur des évaluations périodiques assurés par les structures d'appui permettra d'apprécier les effets sur le moyen terme et d'ajuster les contenus aux lacunes. Les actions

¹ *Du terrain au partage, Manuel pour la capitalisation des expériences*, IED (Innovations, Environnement Développement) Afrique, 2007, Préface, p.6.

d'accompagnement pourront évoluer vers des relations de prestations de services de conseil et d'appui technique entre les entreprises et les structures d'appui technique et financier. Les différentes actions seront néanmoins sous-tendues par des hypothèses à concrétiser.

Dans le cadre de R2 et R3, l'on peut s'attendre qu'une mobilisation sociale et une sensibilisation des acteurs pertinents opèrent une bonne appropriation du programme et qu'un plaidoyer au niveau local mette à disposition les infrastructures de base servant au déroulement des activités de renforcement de capacités et des rencontres de partage (H3). D'expérience avertie d'un programme similaire conduit par l'APEFE au Maroc, l'appropriation d'un nouveau programme est facilitée par une forte mobilisation sociale, de surcroît déterminante, dans la mesure où l'activité de renforcement de capacités ne pourra se soustraire à l'implication des collectivités locales, de l'administration au niveau déconcentré et/ou autres partenaires possédant les infrastructures de base (H5)² et mues par une grande capacité de mobilisation. Selon les parties prenantes interrogées, il apparaît évident que la compétitivité des entreprises est accrue par la mutualisation des moyens et de l'expertise des associations et des réseaux des femmes en élargissant l'accès aux marchés et aux circuits d'approvisionnement (H4). Etant donné que le Sénégal importe la grande majorité des biens consommés par les ménages et les entreprises nationales, cela réserve un gros potentiel de production pour les entreprises locales. Or la mise en réseau des entreprises appuyées, à travers la mutualisation des connaissances et des moyens, permettra d'accroître non seulement les capacités de production tout en réduisant les coûts, mais aussi la qualité des produits. L'augmentation de la compétitivité des entreprises est également subordonnée à l'accès à un financement adapté à leurs besoins (H6)³, avec un format et des modalités sur mesure. Cette conditionnalité n'est cependant pas fortement contraignante car sur le plan légal, il existe des dispositions législatives et réglementaires favorables.

De manière globale, le changement induit auquel contribue le Programme au secteur de l'Entrepreneuriat féminin, répond sans équivoque à l'ODD 5 Egalité entre les sexes et autonomisation des femmes et des filles, l'ODD 8 Travail décent et croissance économique, l'ODD 10 Inégalité réduite, l'ODD 12 Consommation et production responsables, préoccupations reprises par le PSE et par répercussion, la SNDEF.

Evolution contextuelle

Depuis 2018, la SNDEF a été supplantée par la Stratégie nationale d'Autonomisation économique de la Femme (SNAEF) qui constitue le cadre d'opérationnalisation, en complète adéquation avec le PSE, de la stratégie de développement du Ministère et recouvre ainsi la politique, entre autres, du Genre (Direction de l'Equité et du Genre) et de l'Entrepreneuriat féminin (DOFEF) ainsi que la gouvernance même de l'institution.

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, l'APEFE souhaite procéder à une évaluation **participative et formative**. Celle-ci répond à l'objectif principal d'aide à la décision pour toutes les parties. A cette fin, l'évaluation à **mi-parcours** devra :

- 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) pendant la mise en œuvre de l'évaluation et à la communication des résultats.
- Se prononcer sur les critères CAD de l'OCDE relatifs notamment à la pertinence, l'efficacité, l'efficience, la durabilité et les effets du programme en matière de développement.
- Évaluer le respect des principes d'appropriation, d'harmonisation, d'alignement, de gestion axée sur les résultats et de responsabilité mutuelle, tels que définis dans la Déclaration de Paris.
- Mesurer la prise en compte des thèmes transversaux concernés par la nature du programme.

² Abdoulaye WANE : Le développement de l'entrepreneuriat féminin au Sénégal : Obstacles et essais de solutions. Mémoire de Maîtrise, UCAD : FASEG, 2009 - les contraintes liées à l'entrepreneuriat, p. 18.

³ « L'accès au financement est à un niveau alarmant au Sénégal... », Thierno Seydou Nourou SY, DG de la Banque Nationale de Développement Economique, Entretien accordé à Nouvelle Horion, 11 avril 2014.

- Dégager des conclusions et des recommandations. La formulation de recommandations concrètes, visant l'apprentissage, sera réalisée sur base d'une analyse SEPO (Succès, Echecs, Potentialités et Obstacles).
- Identifier les leçons tirées et bonnes pratiques à capitaliser.

En plus des orientations ci-dessus observées, les constats et recommandations de l'évaluation seront des outils d'aide à la décision pour l'APEFE et ses partenaires en vue de poursuivre et/ou ajuster les interventions en cours dans la perspective de la programmation 2022-2026 et en définir les axes principaux et les modes et modalités de mise en œuvre.

5. Résultats attendus au terme de l'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

Evaluer la pertinence de la Théorie du Changement, son utilisation dans le suivi-évaluation et procéder à son éventuelle actualisation :

- *La stratégie développée est-elle toujours en adéquation avec le contexte problématique initialement identifié et/ou la théorie du changement ?*
- *Dans quelle mesure la réalisation du programme répond-elle aux problèmes, besoins et priorités du partenaire et principalement des entrepreneures bénéficiaires ?*

C2. EFFICACITE

Evaluer l'atteinte de l'objectif spécifique (OS) :

- *Dans quelle mesure les résultats sont-ils atteints, se référant aux valeurs des indicateurs? Justifier les écarts éventuels.*
- *Comment les risques ont-ils été gérés/mitigés/atténués ?*
- *Dans quelle mesure le partenaire, les groupes cibles et les bénéficiaires sont-ils satisfaits des résultats atteints dans le cadre du programme ?*

C3. EFFICIENCE

Evaluer le rapport rationnel et économique entre les ressources mobilisées et les activités réalisées en vue d'atteindre les résultats et l'objectif dans le respect du planning proposé et en accord avec les ressources planifiées et budgétisées :

- *Quel est le taux de réalisation des activités en rapport avec les ressources mobilisées ?*
- *Le dispositif organisationnel de l'UGP est-il en mesure de répondre aux exigences d'obtention de résultat ?*

C4. DURABILITE

Evaluer la capacité des partenaires et groupes-cibles à conserver les moyens de fonctionnement et à assurer la continuation des activités :

- *Dans quelle mesure le programme a-t-il contribué / contribue-t-il à la durabilité sur le plan social, culturel, technique, économique, environnemental et/ou organisationnel ?*
- *Le programme prévoit-il suffisamment de renforcement des capacités (« capacity building ») afin d'augmenter ou d'assurer sa durabilité ?*
- *L'appui institutionnel du programme à la structure d'ancrage (DOFEF) est-il en adéquation avec la perspective de faciliter le transfert de compétences*

C5. APPROPRIATION / ALIGNEMENT / HARMONISATION

Evaluer l'implication des bénéficiaires, groupes-cibles et le partenaire dans la conception, exécution, suivi, évaluation du programme :

- *Les bénéficiaires, groupes-cibles et le partenaire sont-ils (ont-ils été) impliqués dans l'exécution, suivi, évaluation du programme ?*
- *La conception du programme est-elle encore en accord avec les politiques et stratégies nationales (ODD, PSE, SNAEF, plans de développement, stratégies sectorielles nationales)?*
- *Le partenaire coordonne-t-il les programmes d'aide en accord avec les différents opérateurs/bailleurs, la société civile et/ou le secteur privé ?*
- *Le programme a-t-il conclu des accords avec d'autres PTF, concernant un ou plusieurs des aspects suivants : planification des activités, financement des activités, approches conjointes, renforcement conjoint des capacités, missions conjointes*

C6. PRISE EN COMPTE DU GENRE

Evaluer l'intégration de l'aspect Genre dans le programme dont le cœur est dédié aux femmes entrepreneures :

- *Le programme respecte-t-il les politiques nationales en matière de genre et se réfère-t-il à la stratégie égalité homme/femme et l'applique ?*

Ces questions d'évaluations pourront être revues et complétées par l'APEFE et son partenaire. Les évaluateurs peuvent également et sous réserve de l'accord de l'APEFE et son partenaire, proposer des questions voire des critères additionnels à ceux déjà retenus par l'APEFE et son partenaire. Ces compléments seront dans ce cas introduits dans le contrat de prestation de service des évaluateurs après la réunion de cadrage.

Outre ces questions, l'évaluation, dans sa perspective d'apprentissage, doit non seulement apporter des conclusions et des recommandations formulées notamment sur la base d'une analyse SEPO, mais aussi identifier des leçons tirées et des bonnes pratiques à capitaliser.

6. Approche méthodologique

L'évaluateur.trice détaillera la manière dont l'évaluation va être conduite en s'appuyant sur l'objet, les objectifs et les questions d'évaluation correspondant aux critères retenus.

L'évaluateur.trice proposera dans son offre :

- Une analyse du contexte et les commentaires des termes de références,
- Les cibles concernées par l'évaluation (le personnel et direction du programme, les autorités, les bénéficiaires, les intervenants locaux, les organisations, les institutions...);
- Les outils de collecte et d'analyse des données (qualitative, quantitative, par résultat, par catégorie de personnes...);
- La méthode de collecte et d'analyse des données (revue documentaire, entretien, visite de terrain, consultation, questionnaire, atelier participatif...);
- Le processus garantissant une évaluation conjointe, participative et formative.

En outre, l'évaluateur.trice fournira avant le briefing de commencement de la mission, une matrice d'évaluation reprenant pour les questions d'évaluation, les critères de jugement, les sources de données, la collecte des données, les outils d'analyse ou les méthodes appropriés pour chaque source de données. Il/Elle justifiera l'adéquation des méthodes et outils proposées

Le briefing sera l'occasion de discuter de la matrice d'évaluation, de l'adapter, et de fournir des informations supplémentaires sur les données à collecter.

Si des 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 (liste de toutes les

personnes rencontrées, lieux et installations visitées durant la mission). 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.

Un Comité d'accompagnement de l'évaluation (CAE) sera mis en place au Sénégal comprenant les membres de l'Unité de gestion du programme (UGP), avec une représentation de la DOFEF ainsi que du Cabinet du MFFGPE. Ce comité sera responsable du suivi organisationnel, du suivi qualité et de l'approbation définitive des résultats et des rapports de l'évaluation à soumettre au CP du programme. A cet effet, le CAE se chargera de constituer un Comité de relecture afin de finaliser le rapport définitif qui sera soumis à la validation du Comité de pilotage du programme.

Un atelier de restitution à chaud réunissant les représentants des différentes parties prenantes se tiendra, au terme de la mission de terrain, avant l'achèvement 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. C'est également l'occasion pour les autorités de tutelle de formuler leurs réponses managériales qui seront formalisées par le CAE.

Pour la présentation des différents organes de gestion de l'évaluation, voire Infra 9

7. Livrables

Les livrables suivants sont attendus lors de l'évaluation :

- A la suite des réunions de cadrage dans chaque pays, un rapport de démarrage contenant les adaptations concernant le déroulement de la mission, le planning, les questions d'évaluation actualisées reprenant 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.
- Lors de l'atelier de restitution à chaud, une présentation des résultats de l'évaluation sous la forme d'un PPT. Les commentaires et observations émanant des parties prenantes devront être pris en compte par l'évaluateur.trice.
- Un rapport provisoire d'évaluation produit dans les 10 jours ouvrables qui suivent la fin de la mission de terrain.
- Un rapport final d'évaluation de 20 pages 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 du rapport provisoire. Si ces observations expriment des différences d'appréciation non partagées par les consultants, celles-ci pourront être annexées au rapport définitif et commentées par l'évaluateur.trice.
- Un résumé exécutif du rapport définitif présentant les principales conclusions et recommandations.

8. Étapes et échéances

Évaluation mi-parcours

La **prestation** (préparation – mission de terrain – rapport provisoire / restitution à chaud – rapport final – résumé exécutif) devrait idéalement se dérouler dans le courant du mois de juin 2020, *sous réserve de la crise sanitaire du COVID-19*.

Le **rapport final** d'évaluation devra être validé par l'APEFE et son partenaire au plus tard le 31 août 2020.

La durée totale de la prestation facturée, toutes activités confondues, ne devra pas excéder 20 jours ouvrables.

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

- Analyse de la documentation par l'évaluateur.trice ;
- Briefing de l'évaluateur.trice avec/par l'APEFE, au siège ;
- Préparation du volet logistique de la mission (visa, réservation, achat titres de transport...) ;
- Briefing au Sénégal avec l'APEFE et les parties prenantes ;
- Collecte et analyse des données sur le terrain ; Réalisation des entretiens, visites de terrain, ateliers, focus groupes... ;
- Atelier de restitution orale des résultats de la mission en fin de mission sur le terrain avec les parties prenantes ;
- Débriefing ;
- Restitution orale des résultats de la mission au siège de l'APEFE ;
- Remise à l'APEFE du rapport provisoire maximum 10 jours ouvrables après la mission de terrain ;
- Débriefing/remarques sur le rapport provisoire consolidées endéans les 10 jours ouvrables suivant la remise du rapport ;
- Remise du rapport définitif incluant les remarques et recommandations du débriefing (max 5 jours ouvrables après la réception des remarques). Intégration d'un résumé exécutif dans le rapport définitif.

Un projet de calendrier sera fourni par l'évaluateur.trice dans son offre. Un exemple de présentation est ci-annexé.

9. Gestion et pilotage de l'évaluation

a) Le comité d'accompagnement de l'évaluation (CAE) est responsable du suivi organisationnel et du suivi qualité de la mission d'évaluation. Les membres du CAE sont nommés par le Comité de pilotage du programme.

En terme de suivi organisationnel, le CAE doit veiller à impliquer les principales parties prenantes dans l'accompagnement du processus évaluatif.

Il veillera durant la préparation de la mission à :

- Informer toutes les parties prenantes locales des activités prévues par l'évaluateur (enquête, consultation, réunion...) afin de s'assurer de leur disponibilité (liste des personnes ressources à transmettre) ;
- Fournir à l'évaluateur l'assistance logistique requise pour faciliter ses déplacements, son hébergement ;
- Mettre à la disposition des évaluateur(trice)s les documents et sources d'information nécessaires à l'exécution de leur mission ;
- Faciliter l'obtention de visa pour l'évaluateur(trice) international(e), par la délivrance d'une invitation ;
- Remplir les éventuelles démarches administratives auprès des autorités locales afin de faciliter l'évaluation (autorisation, visite protocolaire...)

Il veillera à la préparation et accompagnement de la mission d'évaluation :

- Organiser une réunion de briefing avec l'évaluateur(trice) au début de la mission de terrain ;
- Organiser un atelier restitution des résultats de l'évaluation avec toutes les parties prenantes ;
- Organiser une réunion de débriefing sur le déroulement et le contenu qualitatif de l'évaluation à la fin de la mission de terrain ;
- Assurer la diffusion pour réaction du rapport provisoire au niveau du terrain.

En terme de suivi qualité, le CAE a un caractère consultatif notamment sur :

- La préparation des TDRs ;
- 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 CAE contrôle la qualité, la fiabilité et l'utilité de l'évaluation.

Il 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 les 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.

A l'issue de l'évaluation et au plus tard 1 mois après la diffusion du rapport définitif, le CTS et le CP coordonneront la rédaction d'une réponse managériale par rapport aux leçons tirées, propositions et recommandations en vue d'en assurer leur application et implémentation.

b) La cellule interne d'évaluation (CIE) de l'APEFE est garante de la conformité de la procédure d'évaluation et du bon déroulement de celle-ci.

La CIE :

- évalue le processus d'évaluation et les évaluateurs en concertation avec le Comité d'accompagnement,
- s'assure de la diffusion du rapport et de sa publication et de la réponse managériale sur les plateformes ad hoc (site de l'APEFE, base de données IATI)

c) APEFE

L'APEFE est responsable de toutes les activités de coordination de la mission d'évaluation.

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

Le chargé de mission Sénégal du siège et le service marchés publics de l'APEFE au siège sont responsables de la procédure de marché public.

Le chargé de mission Sénégal du siège et son Administratrice de programme APEFE en poste au Sénégal, l'un et l'autre en coordination, seront les gestionnaires de l'évaluation en Belgique et au Sénégal. Ils veilleront à impliquer le comité de pilotage de l'évaluation, le Comité d'accompagnement de l'évaluation et la Cellule interne évaluation de l'APEFE dans l'accompagnement du processus évaluatif. Ils assureront toutes les activités de coordination et gèreront l'ensemble du processus.

Plus précisément, le chargé de mission Sénégal 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 ;
- 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'éventuelles 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 ;
- 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 l'établissement de la réponse managériale.

Sur terrain, dans le pays d'exécution de la prestation, l'Administratrice programme APEFE s'emploiera à :

- informer toutes les parties prenantes locales des activités prévues par l'évaluateur.trice (enquête, consultation, réunion...) afin de s'assurer de leur disponibilité ;
- mettre à la disposition de l'évaluateur.trice les documents et sources d'information nécessaires à l'exécution de leur mission ;
- fournir à l'évaluateur.trice l'assistance logistique requise pour faciliter ses déplacements, son hébergement et ses communications ;
- remplir les éventuelles démarches administratives auprès des autorités locales afin de faciliter l'évaluation (autorisation, visite protocolaire...).
- mettre en place et suivre le CAE.

d) L'équipe des évaluateurs

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 :
 - o aux croyances, aux us et coutumes et faire preuve d'intégrité et d'honnêteté dans leurs relations avec toutes les parties prenantes.
 - o 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,
- 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 recommandation, son champ temporel, des actions de mises en œuvre, leurs avantages et inconvénients...

10. Profil du (des) évaluateur(s)

L'évaluation sera de préférence effectuée par une *équipe mixte* composée d'un.e évaluateur.trice international.e et d'un.e évaluateur.trice national.e. L'évaluateur.trice international.e aura le rôle de chef de mission.

L'évaluateur.trice international.e doit être indépendant.e sans aucun lien professionnel et/ou intéressement avec les ministères de tutelle du programme dans chacun des pays.

Statut : indépendant ou société

Diplôme(s) ou formation :

Une formation universitaire d'un niveau **au moins égal à Bac +5** (Master2)

Compétences :

- 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, de la GAR et de la Théorie du Changement ;
- la connaissance approfondie du secteur de l'entreprenariat combinée à la dimension du genre ;
- de bonnes connaissances des outils informatiques généraux (Word, Excel, Power Point) ;

- la capacité à respecter un planning et à travailler sous pression ;
- la maîtrise parfaite de la langue française (orale et écrite).

Expériences (nombre d'années, domaines, localisation) :

L'évaluateur.trice international.e aura une expérience professionnelle dans le **secteur de l'Entrepreneuriat, de préférence l'Entrepreneuriat féminin et/ou en transformation agroalimentaire.**

Il/Elle une expérience en matière **d'évaluation de projets de coopération.** Il aura mené au moins **3 évaluations similaires au cours des 6 dernières années**, de préférence en Afrique de l'Ouest. Les références des évaluations menées seront mentionnées dans le dossier administratif.

L'évaluateur.trice national.e aura le même profil que l'évaluateur.trice international.e (notamment orienté en entrepreneuriat dans le secteur de l'**agroalimentaire**), avec au moins **3 expériences en évaluation de programme au cours des 6 dernières années au Sénégal.** Il fournira également les références qui démontrent son expérience avérée.

Atouts supplémentaires :

- Une expérience d'évaluation au Sénégal.
- Une expérience dans la programmation, la formulation et la gestion de programmes.
- Une connaissance de l'organisationnel, l'institutionnel, des organisations de base et féminines.

Périodes de disponibilité souhaitées :

Dans le courant du mois de juin 2020.

11. Critères d'attribution des offres

La sélection des offres sera réalisée par une commission regroupant les agents de l'APEFE et du partenaire local (MFFGPE) sur base des critères suivants :

- Profil du Chef de mission et de l'évaluateur.trice local.e, (formations, compétences, expériences, répartition des rôles)
- Compréhension et interprétation des TDR et du contexte du pays
- Méthodologie (collecte et analyse des infos, production et diffusion des conclusions et recommandations) participative, formative, innovante, adaptée
- Pertinence et Réalisme de l'offre
- Calendrier, agenda, planning et disponibilité
- Clarté et présentation de l'offre (lisibilité, orthographe, illustrations)
- Offre financière

12. Contenu de l'offre

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

1. des curriculum vitae actualisés;
2. une description (maximum 2 pages) de la méthodologie privilégiée pour accomplir la prestation d'évaluation mi-parcours, avec une liste détaillée de questions d'évaluation par critère (liste non restrictive et sujette à modification/complément lors du briefing de l'évaluateur.trice(s) auprès de l'APEFE);
3. la répartition des tâches entre les évaluateurs ;
4. une proposition de calendrier détaillée pour l'évaluation à mi-parcours (jours – dates – activités) ;
5. 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 national et titres de voyage).

L'offre, portant la référence 2020-B-SNOS1/01bis, devra parvenir au plus tard le 14 mai 2020 à 10h par voie électronique à l'attention du service Marchés Publics (map@apefe.org)

13. 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 par l'évaluateur.trice des termes de références convenus par les deux parties ;
- Remplacement du ou des évaluateurs n'ayant pas un profil équivalent à l'évaluateur.trice initial.e ;
- Non-respect des délais de production des livrables ;
- Problèmes relationnels préjudiciables à l'APEFE rencontrés durant la mission ;
- Sécurité physique de l'évaluateur non assurée au cours de la mission ;
- Cas de force majeure ;
- Dissolution ou suppression du financement de l'APEFE.

14. Données, informations et documents disponibles

Il est fourni en annexe les deux documents suivants :

1. Exemple de présentation de calendrier
2. Format du rapport à produire

Documents clés de l'intervention (mis à disposition en version électronique)

- Dossier Technique et Financier Sénégal septembre 2016
- PPA 2017-2021 Sénégal (liste des parties prenantes, théorie du changement, cadre logique, tableau des risques, budgets etc.)
- Rapports annuels de suivi-évaluation 2017, 2018 Sénégal et rapport du 1er semestre 2019
- Rapports des réunions de Comité technique de suivi et de Comité de Pilotage 2017-2018-2019
- Document de la SNAEF septembre 2019

14.1. Annexes

Exemple de présentation de calendrier

Étapes	Nombre de jours																					
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14-22	23	24-33	34	35	36	37-43	44	
Par exemple																						
Lecture des documents	■																					
Préparation de la mission																						
Briefing au bureau Sénégal /Réunion de cadrage avec le comité d'organisation		■	■																			
Visite personnes ressources				■																		
Mission sur le terrain, collecte des données, analyse et synthèse					■	■	■	■	■	■												
Atelier de restitution (préparation incluse)										■												
Réunion débriefing Dakar																						
Rédaction rapport provisoire															■							
Envoi du rapport provisoire à l'APEFE															X							
Commentaires de l'APEFE et du Comité d'organisation (Siège, Terrain)*																■	■					
Rédaction du rapport final																		■	■			
Envoi rapport final au siège de l'APEFE**																						X

■ Evalueur international

X Documents à produire

* L'APEFE Bruxelles enverra ses commentaires au Consultant dans les 10 jours

** Le rapport final sera transmis à l'APEFE Bruxelles au plus tard 10 jours après la réception des commentaires de l'APEFE
Nombre de jours que le Consultant ne sera pas sous contrat

Contenu du rapport d'évaluation

1 Composition du rapport

- **SYNTHESE DE L'EVALUATION / résumé exécutif (2 pages maximum)**
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
- **CONCLUSIONS DE L'EVALUATION (2 pages maximum)**
Synthétiser les conclusions de l'évaluation. Les constats positifs et négatifs qui justifieront les prises de décision figurant dans les recommandations du point suivant
- **RECOMMANDATIONS DE L'EVALUATION (2 pages maximum)**
Formuler de manière claire et exhaustive les recommandations émanant de l'évaluation réalisée
- **RAPPORT D'EVALUATION DETAILLE**

2. Présentation du rapport d'évaluation

- **COUVERTURE DU RAPPORT**
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 ».
- **VERSION PAPIER**
Respecter la structure reprise infra. Le rapport sera présenté en français et en quatre exemplaires (toutefois, dans certains cas exceptionnels et justifiés, seules les synthèses seront en français, le rapport détaillé pouvant être produit dans une langue internationale différente).

3. Structure du rapport d'évaluation

- **COUVERTURE**
- **TABLE DES MATIERES**
- **TABLEAU DES ABREVIATIONS**
- **PARTIE SYNTHÉTIQUE**
 - SYNTHÈSE DE L'ÉVALUATION
 - CONCLUSIONS et LECONS APPRISES
 - RECOMMANDATIONS
- **PARTIE DÉTAILLÉE**
 - IDENTIFICATION DU PROGRAMME
 - CARACTERISTIQUES DE L'EVALUATION
 - Contexte/finalité/justification/pertinence et objet de l'évaluation
 - Composition de la mission d'évaluation et responsabilités respectives des évaluateurs
 - Personnes impliquées/mobilisées par l'évaluation
 - Localisation de l'évaluation (prévoir si possible une carte dans le rapport)

- Méthodologie d'évaluation
- Organisation et déroulement de l'évaluation
- Calendrier d'évaluation détaillé par jour
- Critères étudiés
- Constats, leçons apprises, conclusions et recommandations par critère