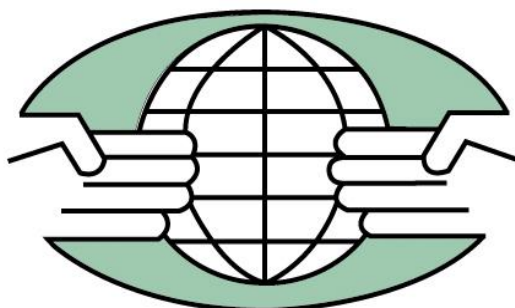


# APEFE



## TERMES DE RÉFÉRENCES :

**"UNE MISSION D'IDENTIFICATION - FORMULATION D'UN  
PROGRAMME D'APPUI POUR LA PROMOTION DE  
L'EMPLOYABILITÉ ET DE L'ENTREPRENARIAT DES JEUNES  
ET DES FEMMES AU BÉNIN"**

## 2<sup>ème</sup> PARTIE

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**

<b>III. TERMES DE RÉFÉRENCE .....</b>	<b>3</b>
III.1 MISSIONS DE L'APEFE .....	3
III.2 LES PRINCIPES ET CRITÈRES DIRECTEURS QUI RÉGISSENT LA RECEVABILITÉ DE LA STRATÉGIE ET DU DOSSIER TECHNIQUE ET FINANCIER (CRITERES DGD EN ANNEXES) .....	5
III.3 CONTEXTE ET JUSTIFICATION DE LA MISSION .....	6
III.3.1 Justification.....	6
III.3.2 Contexte général au Bénin .....	6
III.3.3 contexte spécifique du secteur .....	8
III.3.4 Historique programme apefe dans le pays .....	12
III.4 OBJECTIFS ET RÉSULTATS DE LA MISSION .....	12
III.4.1 Objectif général : .....	12
III.4.2 Objectifs spécifiques : .....	12
III.4.3 Résultats : .....	12
III.5 PHASE D'IDENTIFICATION .....	13
III.6 PHASE DE FORMULATION .....	14
III.7 LIVRABLES ATTENDUS .....	16
III.7.1 Phase d'identification .....	16
III.7.2 Phase de formulation.....	17
III.7.3 Approbation des livrables.....	18
III.8 COMPOSITION ET RÔLE DE L'EQUIPE D'IDENTIFICATION ET FORMULATION .....	19
III.8.1 Chef de mission .....	20
III.8.2 Experts national secteur privé .....	20
III.9 MÉTHODOLOGIE .....	21
III.10 DÉROULEMENT DE LA MISSION – CALENDRIER.....	21
III.11 MODALITÉS ORGANISATIONNELLES ET LOGISTIQUES .....	22
III.12 RÉFÉRENCES.....	23
III.13 COMPOSITION DE L'OFFRE:.....	23
III.13.1 Offre technique .....	23
III.13.2 Offre financière .....	24
III.14 CONDITIONS D'ATTRIBUTION DE LA CONSULTATION .....	24

## **III. Termes de référence**

### **III.1 Missions de l'APEFE**

#### **Historique et mandat de l'APEFE**

L'APEFE est une association sans but lucratif créée en 1976. Intégrée au sein des relations internationales de la Communauté française Wallonie-Bruxelles et de la Région wallonne, dont elle constitue le centre d'expertise et d'exécution en matière de développement, l'APEFE est une structure dynamique qui fournit, depuis nombre d'années, un accompagnement technique au renforcement des capacités de ses partenaires du Sud.

Sa mission est de :

- De coopérer à l'étude, à l'organisation, au développement et à la mise en œuvre de tout dispositif de renforcement des capacités institutionnelles, organisationnelles et individuelles, des institutions en charge du développement, publiques ou non, dans les pays du sud, avec une priorité sur l'Afrique du Nord, de l'Ouest et celle des Grands Lacs
- De promouvoir, d'organiser, de coordonner toutes les formes de transfert de connaissances entre la Fédération Wallonie-Bruxelles, la Wallonie et les pays partenaires du Sud ;
- De coordonner et d'encourager les initiatives des organismes qui poursuivent les mêmes objectifs dans une perspective de cohérence des actions en faveur du développement.

L'APEFE conçoit son rôle dans le cadre de l'éradication de la pauvreté et de la lutte contre les inégalités en contribuant à un développement durable.

L'Association Pour la Promotion de l'Education et de la Formation à l'Etranger (APEFE) est donc un outil au service des pays du Sud pour le renforcement de leurs capacités à mettre en œuvre leur politique de développement dans les secteurs de la formation professionnelle, de l'emploi et de l'auto-emploi, du secteur privé, de l'Agriculture et de l'Environnement, de la Santé et de la Gouvernance.

Ses instances se composent d'une Assemblée générale et d'un Conseil d'Administration et regroupent des représentants des principales administrations de la Fédération Wallonie-Bruxelles et de Wallonie, ainsi que des représentants du Ministère Fédéral des Affaires Etrangères.

L'Association a été rapprochée de « Wallonie-Bruxelles Internationale - WBI », structure en charge des relations internationales de la Communauté française Wallonie-Bruxelles et de la Région wallonne dont le fonctionnaire-dirigeant – Administratrice générale – est l'Administratrice -déléguee de l'APEFE. Elle constitue donc le centre d'expertise et d'exécution en matière de développement de Wallonie Bruxelles International.

L'APEFE est aujourd'hui présente dans 9 pays et dispose de 8 bureaux de coordination locaux : Bénin, Burkina Faso, Sénégal, Maroc, Palestine, République démocratique du Congo, Burundi, Rwanda, Haïti.

#### **Gestion et qualité des interventions**

L'APEFE est une structure dynamique et une organisation apprenante qui fournit, depuis nombre d'années, un accompagnement technique au renforcement des capacités de ses partenaires du Sud. Elle a, de manière permanente, le souci d'adapter ses méthodes et ses outils de gestion interne et de projet aux normes de la coopération internationale.

L'APEFE fait partie, depuis de nombreuses années, des acteurs subventionnés par l'Etat belge et à ce titre est régulièrement suivie et contrôlée par celui-ci sur sa capacité à mener des interventions de

développement. Dans ce cadre, elle a passé avec succès un audit, réalisé en 2016 par Deloitte, sur ces capacités de gestion au regard de 9 domaines définis dans un arrêté royal concernant les conditions de subvention des acteurs non gouvernementaux de la coopération au développement. Les domaines contrôlés ont été la gestion financière, la gestion stratégique, la gestion des processus, la gestion axée résultats, la gestion des partenariats, le genre et l'environnement, la gestion des risques, la gestion du personnel et la transparence.

L'APEFE fait également partie d'une coupole d'acteurs de la coopération (FIABEL) ce qui lui permet de participer à différents événements afin d'adapter constamment ses capacités à l'évolution du contexte de la coopération.

### **Approches et rôle de l'APEFE**

L'APEFE, en fonction des besoins exprimés par ses partenaires du Sud, développe et met en œuvre des programmes qui ont pour objectif général la lutte contre la pauvreté par le renforcement institutionnel, technique, administratif et de gestion, d'institutions étatiques, paraétatiques ou des institutions multilatérales localisées du Sud.

Son apport se situe au niveau de l'ingénierie de programmes concrétisant la mise en place ou l'amélioration de dispositifs pérennisant le droit à :

- la formation technique et professionnelle comme outil d'inclusion sociale,
- le développement de l'emploi et l'auto-emploi (entrepreneuriat), ainsi que l'appui au renforcement de capacités des Micros, Petites et Moyennes Entreprises (secteur privé) ;
- la santé avec un accent mis sur la formation des personnels ;
- l'environnement avec un accent sur la promotion et le développement des technologies vertes, sur la lutte contre les changements climatiques et l'adaptation des populations à ceux-ci ;
- l'économie inclusive avec un accent sur les capacités des femmes à développer des activités entrepreneuriales ;
- l'agriculture avec un accent sur les aspects liés à l'économie sociale et au renforcement des capacités de gestion des groupements paysans ;

L'objectif est de permettre aux partenaires de construire les compétences et les capacités qui permettront l'identification, la création, la mise en œuvre et le pilotage du dispositif lié à la mise en place d'une politique nationale. La finalité est d'améliorer les processus individuels, organisationnels et institutionnels conduisant à l'autonomisation des partenaires.

Il s'agit donc de mettre en place les conditions qui permettront aux partenaires de réaliser leur stratégie de développement. Au premier rang de celle-ci, l'APEFE place les capacités.

En effet, le renforcement des capacités est au centre du processus d'autonomisation. Il vise à améliorer l'opérationnalité, la performance technique, l'autonomie et l'indépendance du partenaire.

L'APEFE met en œuvre le renforcement des capacités de manière intégrée à trois niveaux :

- Niveau macro ou le niveau institutionnel : ce niveau vise un environnement favorable comprenant les politiques, la législation, les relations de pouvoir et les normes sociales, qui toutes régissent les mandats, les priorités, les modes de fonctionnement et l'engagement civique des différents éléments de la société.
- Niveau méso ou niveau organisationnel : le niveau englobe les politiques internes, les conventions, les procédures et les cadres qui permettent à une organisation de fonctionner et de remplir ses fonctions et qui permettent de rassembler les capacités individuelles en vue de collaborer et d'atteindre des objectifs.
- Niveau micro ou niveau individuel : ce niveau désigne les compétences, l'expérience et les connaissances que possèdent les particuliers. Chacun a acquis un mélange de capacités qui lui

permet d'agir, que ce soit chez lui, au travail ou dans la société au sens large.

L'APEFE joue également un rôle de fédérateur et d'ensemblier. En effet, nombre des programmes mis en œuvre par l'association font l'objet de synergies et de collaborations avec des partenaires stratégiques techniques, scientifiques ou encore institutionnels.

Ce rôle est lié aux éléments structurels suivants :

- le positionnement institutionnel de l'association au sein de Wallonie Bruxelles lui assure un accès privilégié à l'ensemble des acteurs publics et privés francophones belges susceptibles de co-intervenir en coopération ; à ce titre, on peut mentionner également des relations privilégiées avec les Universités francophones.
- les spécificités des secteurs et niveaux d'intervention de l'APEFE et sa volonté d'intervenir de manière intégrée aux niveaux micro-méso et macro la contraignent à tisser des alliances ;
- le pilotage de 2 plateformes d'échanges d'acteurs belges (public, privé, associatif...) : Educaid active dans le domaine de l'éducation et de la formation et Entrepairs impliquée dans le renforcement de capacités des Micros, Petites et Moyennes Entreprises
- l'expertise reconnue dans certains pays, secteurs ou programmes positionnant l'APEFE de fait comme chef de file ou d'orchestre ou encore comme référence. Par exemple, au Maroc, pour l'empowerment des femmes.

---

### **III.2 Les principes et critères directeurs qui régissent la recevabilité de la stratégie et du dossier technique et financier (critères dgd en annexes)**

Le dossier technique et financier élaboré sera soumis à la Direction Générale du Développement par l'APEFE dans le cadre du financement de sa programmation pluriannuelle 2022-2026.

A cet effet le dossier doit répondre à une série d'exigences incontournables, gages de la qualité du dossier et de son acceptabilité par la DGD (cf. Grille d'appréciation de la DGD en annexe<sup>1</sup>), qui conditionnent les outputs obtenus à l'issue de la formulation.

La stratégie retenue devra répondre aux critères CAD tels qu'ils sont définis par l'OCDE.

Les thèmes transversaux genre, environnement ainsi que le travail décent sont pris en compte dès le début du processus et seront omniprésents dans la stratégie.

La formulation sera conçue de sorte à permettre l'appropriation par le partenaire et à prévoir la stratégie de désengagement afin de favoriser cette appropriation.

La programmation envisagée doit, de manière évidente, être en convergence avec les stratégies de lutte contre la pauvreté et s'aligner aux politiques sectorielles concernées ainsi qu'aux différentes politiques belges fédérales et régionales.

Toute sa programmation est basée sur une gestion axée sur les résultats ainsi que sur l'élaboration d'une théorie du changement. A cet effet, tous les moyens nécessaires à la mise en œuvre de cette gestion seront envisagés. Pour chaque résultat attendu, la situation de départ, à travers des indicateurs, sera spécifiée et leur base ligne définie.

La politique de programmation l'APEFE s'appuie sur une logique sectorielle et privilégie un renforcement des capacités institutionnelles des partenaires. Dans ce sens, les capacités réelles du partenaire à supporter la mise en œuvre du programme seront analysées et prises en compte. La

---

<sup>1</sup> Mettre la grille d'appréciation de la DGD en annexe du DAO

programmation prévoira les renforcements nécessaires pour pallier à toutes les carences en la matière.

L'utilisation des TIC et du numérique devront être optimisés et intégrés dans les stratégies opérationnelles de l'intervention.

L'existence de synergies et complémentarités avec d'autres opérateurs et bailleurs sera prise en compte. Dans le cadre de la réforme de la coopération au développement, les synergies avec les autres acteurs belges non-gouvernementaux seront encouragées et recherchées et devront s'inscrire dans le Cadre Stratégique Commun (CSC).

A compétence égale, l'expertise technique du « Sud » sera privilégiée par rapport à l'expertise du « Nord ». L'assistance technique APEFE nécessaire sera décrite et justifiée en termes de plus-value apportée au programme.

Afin d'assurer le maximum d'efficacité dans l'atteinte des résultats du futur programme, une attention particulière sera portée à l'analyse des risques inhérents à la mise en œuvre de la stratégie, à la manière de les atténuer et à leur suivi.

Le budget nécessaire à la mise en œuvre du programme sera déterminé. Les ressources seront décrites et justifiées, spécialement les investissements et les ressources humaines.

---

### **III.3 Contexte et justification de la mission**

#### **III.3.1 Justification**

L'APEFE a été présente dans le secteur de la formation en santé pendant une vingtaine d'année au Bénin. Elle se retire de l'appui à ce secteur et souhaite ouvrir un nouveau secteur en lien avec ses missions, et développer un programme d'appui à la promotion de l'employabilité et de l'entrepreneuriat des jeunes et des femmes au Bénin.

Le programme s'attachera à renforcer les capacités des pays ciblés afin de proposer des réponses pour la création d'emplois et de revenus, dans les secteurs à fort potentiel d'emplois dans les zones d'intervention ciblées.

En effet, les défis à relever face au problème de l'employabilité des jeunes et des femmes au Bénin sont importants et portent notamment sur le développement du secteur privé, créateur d'emplois et générateur d'activités à forte valeur ajoutée, sur l'adéquation entre la formation et l'emploi ainsi que sur la promotion et le développement de l'auto-emploi.

#### **III.3.2 Contexte général au Bénin**

Le Bénin couvre une superficie de 114.763 km<sup>2</sup>. Le pays, qui s'étend sur 700 km du Nord au Sud, jouit d'une façade maritime de 125 km. Sa capitale officielle est Porto-Novo, Cotonou étant la capitale économique et le siège de l'exécutif. Le pays compte 12 départements et 77 communes. Sa population est d'environ 10 millions d'habitants, dont plus de 45 % vivent en milieu urbain, avec une forte concentration dans le Sud.

Politiquement, le Bénin est un territoire stable, de paix et de sécurité dans la sous-région ouest-Africaine. Le pays a connu ces dernières années d'importants progrès en termes de gouvernance. Cependant la corruption reste présente.

Avec un Indice de développement humain (IDH) de 0,485 en 2015, le Bénin figure parmi les pays les plus pauvres au monde selon le Rapport sur le Développement humain 2015 qui classe le pays au

167ème rang sur 188 pays. En 2016, la population du Bénin est estimée à près de 10,9 millions d'habitants dont 51,2% de femmes.

Le Bénin se caractérise par une forte croissance démographique avec un taux d'accroissement annuel estimé autour de 3,5%. La densité moyenne de la population est de 91,05 habitants au kilomètre carré en 2015, avec une répartition très inégale de sa population faisant beaucoup varier la pression démographique à l'intérieur des départements et des communes. 60,4% de la population est concentré à peu près sur 20% du territoire national, dans le sud du pays. La population béninoise est à dominante rurale (56%) avec une structuration relativement jeune, 43% de la population a moins de 15 ans.

Le pays reste confronté à des défis majeurs caractérisés par un taux de pauvreté de plus de 40%, des inégalités socioprofessionnelles persistantes au détriment des femmes, une insécurité alimentaire touchant 15% des populations rurales et 21% des ménages agricoles, un chômage constant (2,7%) qui touche en majorité les jeunes (le chômage au Bénin est plus prédominant dans la couche juvénile 5,1% des jeunes sont au chômage. Chez les 15-29 ans ce taux atteint 9,1%). A ces contraintes s'ajoutent les effets du changement climatique qui fragilisent la résilience des populations, en particuliers en milieu rural.

Cette pauvreté tient à des problèmes structurels comme le manque de diversification de l'économie, l'importance du secteur informel qui explique la faiblesse des revenus, la faible productivité du secteur agricole, mais aussi l'importance du chômage et du sous-emploi. L'inégalité est aussi élevée puisque l'indice de GINI était de 47,8 en 2015. Le Bénin est caractérisé par une population très jeune avec les moins de 15 ans représentant 42,2 % de la population en 2015 et avec un ratio de dépendance de 81,2 %, indiquant une forte pression sur la population active.

L'économie béninoise dépend fortement du commerce informel de réexportation et de transit vers le Nigéria (qui représente environ 20% du PIB) et de la production agricole. Le secteur tertiaire assure 50% du PIB, et l'agriculture y contribue à hauteur de 25% et assure entre 45 et 55% des emplois dans le pays. L'économie se caractérise par un haut niveau d'informalité, estimée à environ 65% de l'activité totale, le secteur informel employant plus de 90% de la population active.

Par ailleurs, le Bénin fait face à **d'énormes problèmes environnementaux** tels que le changement climatique, l'érosion côtière, la déforestation et la gestion des déchets.

Le Bénin a élaboré en 2008 un Plan d'action national d'adaptation (PANA) et a initié diverses politiques, notamment l'amélioration de l'efficacité énergétique et la gestion durable des ressources forestières, concourant à l'atténuation des émissions de gaz à effet de serre.

Le Bénin dispose également d'une Stratégie et plan d'action nationale pour la biodiversité (SPANB). Au niveau de l'Afrique de l'Ouest, le Bénin participe à des efforts au niveau sous régional pour lutter contre la perte de la diversité biologique et le changement climatique, comme l'adhésion au Comité permanent inter-États de lutte contre la sécheresse dans le Sahel (CILSS) et la participation du Bénin depuis 2010 à l'Initiative de la grande muraille verte pour le Sahara et le Sahel (IGMVSS), une initiative sous régionale regroupant actuellement plus de 20 pays africains.

Un ministère du Cadre de vie et du développement durable a été créé et est chargé, entre autres, de promouvoir un modèle de société plus durable et inclusif. Finalement, l'orientation des réformes du PAG converge avec l'Agenda 2030 pour le développement durable et la Conférence de Paris de 2015 sur le climat (COP21).

Enfin, au niveau **du Genre**, la Constitution béninoise prévoit l'égalité entre les hommes et les femmes. L'acteur national principal en charge de la promotion du genre au Bénin est le Ministre de la famille, des affaires sociales, de la solidarité nationale, des handicapés et des personnes de troisième âge (MFASSNHPTA). En 2009, l'Institut national pour la Promotion de la femme (INPF) a été créé en tant qu'organe de réflexion, d'étude, de recherche et de formation, qui a pour objectif principal de proposer des orientations pour l'efficacité des interventions en faveur de la femme en vue de la

réduction des inégalités entre hommes et femmes. Par ailleurs, le Bénin s'est doté en mars 2009 d'une Politique Nationale de Promotion du Genre (PNPG).

Chaque ministère l'appréhende dans des proportions diverses en intégrant la thématique dans les projets/programmes. En 2008, le Ministère de la Famille et de la Solidarité Familiale s'est doté d'un document-cadre avec la « **Politique Nationale de Promotion du Genre au Bénin** ».

L'approche du Bénin a été actualisée en 2014 dans le cadre de la coopération Union Européenne / Bénin avec la production d'un document intitulé « **Bénin – Profil Genre 2014** ». L'élaboration du Profil Genre 2014 a pour objectif de produire des informations actualisées sur l'état de l'application des lois, politiques et programmes en faveur du genre au Bénin, d'identifier les goulots d'étranglement et d'en ressortir les obstacles majeurs, les bonnes pratiques, les leçons apprises et les besoins non couverts. Le Bénin se réfère également à la « **Stratégie Genre 2018-2027** » adoptée en 2018 par l'Union Economique et Monétaire d'Afrique de l'Ouest (UEMOA).

En dépit de ces dispositions, les femmes restent plus vulnérables au phénomène de la pauvreté que les hommes (39,2% de pauvreté non monétaire chez les femmes contre 28,2 % chez les hommes). De nombreuses inégalités subsistent en matière d'accès à l'éducation, à l'emploi, au revenu, à la terre, au crédit et aux soins de santé, en particulier dans les zones rurales.

### III.3.3 contexte spécifique du secteur

Au Bénin, comme dans la plupart des pays, l'accès des citoyens, en particulier, des jeunes et des femmes à l'emploi reste une problématique réelle. Plus de 50% de la population active est en situation de sous-emploi. Le taux de sous-emploi des jeunes qui était de 50% en 2011 avoisine 70% en 2013 (Plan National de développement). La majorité des jeunes de 15 à 35 ans sont affectés par le sous-emploi, ou sont sans emploi décents. Ils exercent des emplois précaires dans de pénibles conditions de travail. Ces données reflètent que le Bénin est beaucoup plus confronté au problème du sous-emploi qu'à celui du chômage. La situation demeure encore plus préoccupante chez les jeunes de 25 à 34 ans où le taux de sous-emploi invisible est de 61,7%.

La situation des jeunes sur le marché du travail est donc beaucoup plus précaire que celle de la population en général. Le taux de chômage chez les jeunes augmente avec le niveau d'instruction : 27,6% pour le niveau supérieur. Ce taux est le triple de celui du niveau secondaire et est quatre fois supérieur à celui du niveau primaire.

Les femmes occupées se trouvent dans la tranche d'âge 20-35 ans ; les femmes au foyer se retrouvent dans toutes les catégories d'âge mais en majorité dans la tranche d'âge 25- 35 ans ; Les femmes rentrent plus vite sur le marché de travail que les hommes. Ceci s'explique par leur nuptialité et leur sortie précoces de l'école comparée aux hommes ; 5,4% de femmes seulement accèdent à des emplois de cadres, employées qualifiées et patrons. Elles sont nombreuses dans le travail indépendant (86,4%) et 92,7% des activités féminines relèvent de l'informel. La majorité des femmes chômeurs (64%) ont moins de 35 ans tandis que chez les hommes le chômage est plus observé dans la tranche 35-45 ans (65,1%).

Les femmes sont limitées dans leur participation au marché du travail par des contraintes d'ordre culturel et sociologique :

- les références aux coutumes traditionnelles qui confinent la femme au foyer ;
- l'insuffisance du niveau d'instruction entraînant un faible niveau d'employabilité et les difficultés d'accès aux ressources productives ;
- les employeurs qui fondent leurs décisions d'embauche sur une kyrielle de stéréotypes et perceptions qui excluent de façon disproportionnée les femmes de l'accès aux emplois disponibles.



Différents défis peuvent être mis en évidence en matière d'employabilité et d'entrepreneuriat au Bénin, notamment l'adaptation de l'éducation/formation des jeunes et des femmes aux besoins du marché de travail, l'amélioration du processus de création d'entreprises, l'accompagnement du transfert du secteur informel vers le Formel.

**Le secteur privé** reste dominé par les acteurs informels et est principalement composé de petites et moyennes entreprises. Selon le rapport sur la compétitivité mondiale 2017-18, le Bénin est classé 120 sur 137 pays avec un score de l'indice global de compétitivité de 3,47. Même si cet indice n'a pas progressé depuis 2016, il faut souligner que le Bénin a quand même gagné trois places sur une année. Cette progression est aussi illustrée par le fait que le Bénin est la 19<sup>e</sup> économie africaine la plus attractive en termes d'investissements, selon Ernst and Young.

Le pays s'est aussi amélioré dans le classement Doing Business où il figure parmi les dix meilleurs pays réformateurs en 2015 et 2016. Il est ainsi passé de la 158<sup>e</sup> place en 2015 à la 155<sup>e</sup> sur 190 pays en 2017.

Cependant, malgré ces évolutions positives, ce classement témoigne de l'ampleur des efforts à faire pour améliorer le climat des affaires. Les obstacles auxquels fait face le secteur privé sont liés à la qualité des infrastructures tels que l'accès à l'électricité, ou à internet, l'accès aux crédits et financements et une fiscalité inadéquate.

Le Gouvernement actuel accorde beaucoup de place au secteur privé pour amorcer la dynamique de la transformation structurelle de l'économie béninoise. Dans le cadre du PAG, il a fait le choix de mobiliser en priorité les ressources du secteur privé grâce à des PPP. Il est conscient de l'importance d'attirer les investisseurs et a mis en œuvre une série de réformes visant à améliorer le fonctionnement du secteur privé. Ces réformes incluent le renforcement du cadre judiciaire et réglementaire et d'améliorer le contexte institutionnel avec la lutte contre la corruption, plus de transparence dans la passation des marchés publics, et une meilleure gestion de l'administration publique. Un dispositif légal pour les PPP a été adopté en 2016 et des tribunaux commerciaux mis en place en 2016. Toutefois, il faut noter que ces dispositifs ne sont pas encore opérationnels et que la finalisation du Cadre opérationnel du PPP est nécessaire pour accélérer la mobilisation des ressources du secteur privé attendu dans le cadre du PAG.

Le Gouvernement a adopté lors de la session du 11 mars 2020 du Conseil des Ministres, **la Politique Nationale de l'Emploi (PNE) pour la période 2020-2025**. Elaboré grâce à l'exploitation des orientations stratégiques du Plan National de Développement (PND 2018-2025), du Programme de Croissance de développement durable (PC2D 2018-2021) et du Programme d'Actions du Gouvernement (PAG 2016-2021), la PNE conduira à relever six (06) défis majeurs à savoir : la transformation structurelle de l'économie, la réforme du système éducatif, la réforme du dispositif de promotion de l'emploi, la territorialisation de la gouvernance de la promotion de l'emploi, la disponibilité régulière d'informations fiables sur le marché du travail et la généralisation de la prévoyance sociale. Elle vise qu' « à l'horizon 2025, la majorité des béninois en âge de travailler dispose d'un emploi susceptible de leur procurer un revenu permettant de satisfaire leurs besoins vitaux et leur bien être intégral ».

Dans ce cadre, l'APEFE a mené différentes analyses/entretiens dont il ressort les éléments suivants :

Une réunion de travail avec le Directeur de cabinet du Ministère des PME et de l'Emploi, ainsi que son conseiller PME. Le DirCab a proposé de constituer un groupe de travail avec les parties prenantes concernées par la thématique, et d'organiser une rencontre entre tous, avec l'APEFE, au Ministère, afin de convenir d'une méthode de travail et de travailler sur la formulation d'un dossier, à savoir :

- L'Agence Nationale pour les PME (tutelle Ministère)
- L'Agence Nationale pour l'Emploi (tutelle Ministère)
- La Direction Artisanat (au Ministère des PME)
- L'Agence pour le Développement de l'Entrepreneuriat des Jeunes (tutelle Ministère) actuellement en refondation

Les services et agences concernées pourront mettre à notre disposition toutes les sources documentaires utiles, ainsi que les personnes ressources pour guider la réflexion, jusqu'à la formulation.

De l'avis de l'autorité, l'ANPME serait l'organisation la plus appropriée pour héberger le programme APEFE, à la fois dans un rôle de mise en œuvre pour ce qui relève de ses missions, et pour le reste dans un rôle de coordination des autres organismes concernés (ANPE, DA, ADEJ).

D'autres organisations pourront également rejoindre le groupe des parties prenantes en fonction de la phase d'identification et des axes d'intervention retenues.

Le « **Plan National de Développement 2018-2025** » est le document-cadre de référence pour disposer d'un portrait macro-économique et social du Bénin et appréhender la vision des autorités en matière d'emploi et d'entrepreneuriat, sous la Présidence de Patrice TALON (2016). Ce document doit être complété par le « **Programme d'Actions du Gouvernement 2016-2021** » (PAG) avec son « *Pilier II. Engager la transformation structurelle de l'économie / Axe 4 - Amélioration de la croissance économique* » (pp.49-61) ainsi que ses annexes, les « **45 projets phares** ». De ces deux (2) documents, on peut déduire les secteurs et sous-secteurs économiques privilégiés par le Bénin pour appuyer le développement économique du pays. Ces sources documentaires montrent un intérêt appuyé pour stimuler l'emploi/entrepreneuriat dans des secteurs clés (sans exclusive): agroalimentaire, tourisme, numérique, électricité, énergie, eau potable, artisanat. Certains secteurs sont directement orientés emploi/entrepreneuriat. D'autres sont surtout consacrés à des investissements lourds dans les infrastructures (tourisme, énergie...) dans l'optique de créer ultérieurement de l'emploi. Mais les infrastructures sont une condition préalable. Voir les *45 Projets Phares*.

Les 8 champs d'action du PAG sont les suivants :

1. Utiliser les TIC comme catalyseur de dynamique économique et de modernisation
2. Créer les pôles régionaux de développement agricole et promouvoir des filières agricoles phares
3. Faire du tourisme une filière de développement économique créatrice de richesses et emplois
4. Renforcer les infrastructures de transport, de logistique et de commerce
5. Renforcer les capacités énergétiques et les capacités d'exploitation des ressources minières du pays
6. Promouvoir les unités de transformation, de conservation et le commerce
7. Accompagner, former et professionnaliser les artisans
8. Mettre en place une réelle politique de soutien aux vocations et talents artistiques

Au Bénin, 98% des entreprises sont informelles. L'économie informelle représente 60 à 70% du PIB, 90% de la population travaillent dans le secteur informel, et plus de 50% des entreprises ont un capital inférieur à 2 millions FCFA. Le Bénin a pris la mesure de l'importance économique du secteur de l'artisanat en organisant en 2019 un vaste recensement des artisans. L'objectif de l'opération était de disposer d'un registre biométrique des métiers, de délivrer aux artisans une carte professionnelle biométrique, et de faciliter ainsi leur accès aux services du projet ARCH dans son volet assurance-maladie, microcrédit et formation, en ce compris l'offre de services des agences publiques dévolues à l'emploi et à l'entrepreneuriat. Outre l'intention de fiscaliser l'économie dans un souci de création de richesse et de développement en tirant l'informel vers le secteur formel. Ce recensement a visé tout artisan exerçant son activité dans l'un des 311 métiers référencés dans la nomenclature des métiers artisanaux. La **nomenclature des métiers** contient un répertoire des métiers adoptés par le décret N°176 du 24 mars 2017. Elle comprend 311 métiers, regroupés en 40 corps de métiers et en 8 branches d'activités.

A l'appui du PAG, le Bénin s'est doté d'une **loi (29 janvier 2020)** pour la « **Promotion et le Développement des Micros Petites et Moyennes Entreprises (MPME)** ». La loi vise à créer un cadre juridique, institutionnel et financier propice au développement de l'entrepreneuriat au Bénin et à établir un régime spécifique des aides de l'État en faveur des entreprises (catégorisation des MPME pouvant bénéficier des mesures d'aides de l'État en matière d'accès aux marchés, protection contre les retards de paiement des factures par l'État, incitation à la cotraitance et sous-traitance avec les grandes entreprises, incitations fiscales pour l'achat des équipements professionnels nécessaires aux activités des MPME qui transforment la matière première locale et pour les pépinières et incubateurs d'entreprises, droit d'accès aux services financiers et non financiers de conseil et d'accompagnement...).

En avril 2020, le gouvernement du Bénin a également transmis à l'Assemblée nationale pour étude et adoption le « **Projet de loi portant création de la Chambre des Métiers de l'Artisanat du Bénin (CMA-Bénin)** ». La CMA existe déjà avec l'*Union des Chambres Interdépartementales des Métiers du Bénin* (UCIMB). Les autorités entendent la refonder en élargissant ses missions. Lorsqu'elle aura été adoptée, la loi consacrera les bases légales de la CMA en tant qu'organe représentatif des intérêts du secteur de l'artisanat auprès des Pouvoirs publics. Un secteur qui recouvre pas moins de 311 métiers dans l'artisanat de production et de transformation, l'artisanat de service, et l'artisanat d'art, classés en huit (8) branches d'activités (agroalimentaire, alimentation, restauration; mines, carrières, construction et bâtiment; métaux et constructions métalliques, mécanique, électromécanique, électronique, électricité et petites activités de transport; bois et assimilés, mobilier et ameublement; textile, habillement, cuir et peau; audiovisuel et communication; hygiène et soins corporels; artisanat d'art et de décoration). La chambre aura une mission de formation, de conseil et d'accompagnement, d'identification et d'immatriculation des entreprises artisanales. Sur le modèle des missions de la CCIB pour les PME formelles société de droit commercial. Indépendamment de la CMA, ce vaste secteur de l'artisanat est le secteur économique sur lequel le Gouvernement du Bénin spéculé pour stimuler l'émergence des entreprises et l'esprit entrepreneurial.

Le MPMEPE a un (1) PTF partenaire principal, il s'agit de la *Fondation des Etats Unis pour le Développement en Afrique* (USADF). L'un et l'autre cofinancent un projet démarré en 2010 et reconduit régulièrement. Durant les dix dernières années, ce projet de renforcement des MPME (notamment les coopératives) par des appels à projets subventionnés, a ciblé plusieurs filières (agroalimentaire, écotourisme, énergie...) pour se concentrer depuis 2016 sur sept (7) filières agroalimentaires ciblées par le PAG, dites filières à haute valeur ajoutée (ananas, karité, riz, soja, manioc...). Ce programme se fonde sur le PSDSA (\* voir ci-dessous). Il est logé directement au Ministère (Cabinet), piloté par le conseiller PME au Cabinet, avec des services non financiers (qui passent par l'ANPME) et financiers (prêt).

(\*) L'agroalimentaire, et dans sa suite l'artisanat de production/transformation agroalimentaire, est un secteur stratégique de croissance dont la relance a été initiée dans le « **Plan stratégique de développement du secteur agricole** » (PSDSA 2025). L'agriculture contribue pour 32,7% en moyenne au PIB, 75% des recettes d'exportation, 15% des recettes de l'État et fournit environ 70% des emplois. Le « **Plan national d'investissement agricole et de sécurité alimentaire et nutritionnelle** » (PNIASAN 2017 – 2021) préparé dans le cadre du PSDSA vise à maintenir sur la période une croissance annuelle du PIB agricole d'au moins 6%, et à accroître de 7,5% les revenus annuels moyens des ménages ruraux, en s'appuyant sur la structuration du pays en 7 pôles de développement agricole (PDA), le développement des filières à haute valeur ajoutée, l'investissement privé et la recherche développement, et l'entrepreneuriat agroalimentaire.

Le MPMPE a également *Projet de promotion de l'employabilité et de l'entrepreneuriat des jeunes* sur financement du PNUD (objectifs du projet: renforcer l'employabilité des jeunes à travers la professionnalisation des ouvriers dans les secteurs des métiers du bâtiment, du tourisme et du numérique; favoriser la promotion des petites et moyennes entreprises dans les secteurs innovants en capitalisant sur les acquis du PNUD dans la mise en œuvre de projets relatifs à l'entrepreneuriat; mettre en place un système d'information de gestion de la demande et de l'offre de compétences au Bénin.

### **III.3.4 Historique programme apefe dans le pays**

L'historique de l'APEFE au Bénin se situe dans le secteur de la formation des ressources humaines en santé. L'objectif du programme 2017-2021 est de renforcer les compétences professionnelles des ressources humaines du secteur santé formées dans cinq (5) établissements - institut et école supérieur - du Bénin à Cotonou et à Parakou (kinésithérapeutes - sages-femmes - infirmiers.ières - assistantes sociales - aides-soignantes - techniciens sanitaires - technicien en maintenance biomédicale) et trois (3) directions ou divisions ministérielles.

L'action APEFE au BENIN repose sur une convention spécifique signée en 2017 avec les trois (3) partenaires ministériels ayant tutelle sur les cinq (5) établissements de formation appuyés et les trois (3) directions/divisions ministérielles. La convention spécifique elle-même repose sur un Accord-cadre de coopération (1992) valant accord de siège. Accord signé par le Ministre des Relations Internationales (LEBRUN) et l'Ambassadeur du Bénin en Belgique. Accord modifié par avenant en 1996, signé par le Ministre des Relations Internationales (GRAFFE) et l'Ambassadeur du Bénin en Belgique.

---

### **III.4 Objectifs et résultats de la mission**

Cette prestation doit aboutir à la formulation d'un programme et se décompose en deux (02) phases principales, l'identification et la formulation.

#### **III.4.1 Objectif général :**

L'objectif principal de la mission est d'appuyer l'APEFE dans l'identification et la formulation d'un programme visant l'employabilité et de l'entrepreneuriat des jeunes et des femmes au Bénin avec les parties prenantes (bénéficiaires, intervenants, partenaires, structures nationales).

#### **III.4.2 Objectifs spécifiques :**

- Accompagner et enrichir le dialogue et le processus de co-construction du programme avec les parties prenantes, entamé par l'équipe de l'APEFE au Bénin.
- Procéder à une analyse de l'environnement entrepreneurial au Bénin (prenant en compte le contexte réglementaire, administratif et financier ainsi que les problématiques liées à la normalisation et à l'accès à l'information stratégique) pour la création et le développement des entreprises par les jeunes et des femmes, et identifier les principales contraintes et opportunités ;
- Confirmer et compléter l'analyse des principaux secteurs économiques porteurs au Bénin en particulier pour les jeunes et les femmes ;
- Procéder à une évaluation des attentes/analyses des besoins des jeunes et des femmes porteurs de projet en termes de besoins d'accompagnement à la création d'entreprises ;
- Approfondir la stratégie globale d'intervention et élaborer la théorie du changement associée.

#### **III.4.3 Résultats :**

Il s'agira de produire les documents suivants :

- Une note préliminaire de la stratégie d'intervention incluant :

- l'écosystème entrepreneurial dans le pays, incluant une appréciation sur les contraintes, opportunités ou difficultés pour la création de petites ou très petites entreprises par les jeunes et les femmes
- le SWOT des partenaires prenantes
- la théorie du changement provisoire
- Un rapport d'identification et ses annexes
- Un DTF du programme et ses annexes

---

### III.5 Phase d'identification

La phase d'identification servira à approfondir la stratégie globale d'intervention et élaborer la théorie du changement associée, à partir des premières analyses et cadrages réalisés par l'équipe de l'APEFE (public cible, zone géographique ciblée, partenaire de mise en œuvre, axe d'intervention...).

Cette phase permettra également d'identifier l'écosystème entrepreneurial béninois, ainsi que les structures d'appui au secteur privé pour la création et le développement des entreprises par les jeunes et des femmes, et identifier les principales contraintes et opportunités.

Elle doit également permettre de procéder à l'évaluation des attentes et l'analyse des besoins du public cible et des bénéficiaires finaux, les jeunes et les femmes en termes de besoins d'accompagnement à la création d'entreprises.

Enfin, il s'agira de confirmer et compléter l'analyse des principaux secteurs économiques porteurs au Bénin en particulier pour les jeunes et les femmes, réalisée en amont par l'équipe de l'APEFE.

Sur base de ces éléments et d'entretiens avec les parties prenantes, le consultant proposera un scénario pour une intervention envisagée.

La phase d'identification s'attachera également à :

- collecter des informations sur base de documents ou en interrogeant les parties prenantes potentielles....
- procéder à l'analyse des données
- élaborer une théorie du changement du programme d'intervention, ainsi que la valider de manière participative, (atelier de validation)
- déterminer et justifier les objectifs, stratégies et les priorités d'interventions retenues répondant aux préoccupations et missions des parties prenantes.
- justifier de l'intégration des thématiques transversales (travail décent, genre et environnement dans la stratégie : s'assurer que le projet formulé soit conforme avec la stratégie genre, environnement, travail décent de la coopération belge, la politique en matière de genre/environnement de l'APEFE ainsi qu'avec la politique du gouvernement du Bénin en matière d'égalité des genres, environnement et travail décent.
- 
- poser les prémisses du cadre logique (analyse des parties prenantes, objectifs et résultats, partenaires à renforcer, collaboration).

Elle aboutira à un document d'identification (et ses annexes) démontrant la faisabilité de la stratégie retenue. Différents scénarii peuvent être présentés.

Des facteurs favorables à la pérennité des impacts recherchés devront être mis en évidence. Parmi ceux-ci, une attention prioritaire sera accordée à l'appui des structures locales se positionnant comme des acteurs du développement, si possible au moyen d'un programme stratégique bien défini.

Dans le cadre de la réforme de la coopération au développement en Belgique, les synergies avec les autres acteurs belges (ANCG) seront obligatoires et recherchées et devront s'inscrire dans le Cadre Stratégique Commun (CSC).

Une recherche de convergence avec les initiatives de WBI sont fortement recommandées, notamment sur les secteurs/filières validées lors de la dernière CMP avec le gouvernement béninois : agriculture, eau, tourisme, artisanat et culture.

Parmi les collaborations possibles sur la nouvelle programmation, une attention particulière sera accordée :

- Avec La Wallonie : WBI, l'AWEX et ses opérateurs ;
- Avec la CCI Wallonie et sa collaboration avec la CCI Bénin dans le cadre du programme ENTREPAIRS et du programme de WBI

Les synergies et complémentarités avec d'autres acteurs internationaux devront être identifiées et seront encouragées, notamment avec ENABEL et son programme de coopération 2019-2023, le PNUD ou encore l'Union européenne.

**En résumé, l'expert/cabinet:**

- **Préparera une note méthodologique pour la collecte d'information, les données à consulter, les personnes à rencontrer prévues dans le cadre de la première phase de la mission.**
- **Préparera une note préliminaire de la stratégie d'intervention incluant : l'écosystème entrepreneurial dans le pays, incluant une appréciation sur les contraintes, opportunités ou difficultés pour la création de petites ou très petites entreprises par les jeunes et les femmes, le SWOT des partenaires prenantes et la théorie du changement provisoire**
- **Proposera des Termes de référence de l'atelier de validation « identification » (Objectifs, méthodologie, participants, planning, budget estimatif,...).**
- **Validera lors d'un atelier avec les différentes parties prenantes (comité de suivi mis en place par le Ministère des PME et de l'Emploi) les différents éléments qui constitueront le scénario d'intervention, et notamment la théorie du changement.**
- **Rédigera le rapport d'identification provisoire et ses annexes (un rapport final de présentation des résultats, avec synthèse, conclusions, recommandations, ainsi que la logique d'intervention (théorie du changement, cadre logique, OG, OS, R, hypothèses, risques).**
- **Rédigera le rapport d'identification finale et ses annexes intégrant les observations de l'APEFE et de son partenaire, devra être disponible dans les 10 jours suivant la réception des commentaires.**

## **III.6 Phase de formulation**

**Sous réserve de satisfaction de la prestation réalisée lors de la Séquence 1, à l'issue d'une évaluation, le Cabinet pourra poursuivre la mission et faciliter le processus de formulation qui aboutira à la version finale du programme d'appui.**

Sur la base des résultats de l'identification, il s'agira d'établir la planification opérationnelle du Programme 2022-2026 .

- Recueillir toute information supplémentaire,
- Confirmer les composantes et les axes d'intervention, le cas échéant proposer des modifications ou nouvelles options

- Elaborer le cadre logique du programme, objectifs, résultats, indicateurs, sources de vérification, hypothèses, conditions préalables...
- Analyse des capacités existantes et/ou à renforcer
- Analyse des synergies qui pourront être développées
- Il y aura lieu de prendre en compte les éléments dressés dans le cadre stratégique commun du Bénin initié par les acteurs non gouvernementaux belge dans le cadre de la réforme de la subvention de ceux-ci par la DGD.
- Déterminer les moyens humains, matériels et financiers nécessaires à la mise en œuvre.

Un atelier de formulation devra être prévu. Il permettra d'affiner les drafts élaborés au cours de la séquence précédente sur base de d'une méthode participative.

Seront définis le contenu et les modalités, et seront présentés de manière claire et exhaustive les objectifs, actions, résultats, mesures d'accompagnement ou tout élément pouvant servir à mesurer l'état d'avancement de l'intervention.

L'atelier devra déboucher sur un cadre logique mais aussi la spécification des besoins en assistance technique pour accompagner le programme : expertise ponctuelle ou long terme, internationale ou nationale, modalités de contractualisation.

Il permettra de proposer la couverture géographique et les niveaux d'intervention.

L'atelier de formulation se réalisera en une journée. Il réunira l'ensemble des parties prenantes présentes au Bénin (secteur privé, pouvoir public, acteurs internationaux, collaborateurs, représentants de la société civil, bénéficiaires finaux..).

L'APEFE se chargera, sur base des moyens et ressources définies par l'expert, d'élaborer le budget détaillé et par activités.

En matière de genre et d'environnement, l'APEFE associera dans la mesure du possible des points focaux genre, environnement, travail décent des partenaires au sein du groupe de suivi de la formulation du programme.

A terme, **la consultant est chargé de rédiger un dossier technique et financier 2022-2026**, comprenant output, intermediate outcome, final outcome et impact, basé sur une théorie du changement, intégrant le genre et l'environnement et selon le format APEFE, l'ensemble de ses annexes et sur base des éléments validés en atelier.

**En résumé, l'expert/cabinet:**

- **Préparera la bonne mise en œuvre de cette phase de formulation**
- **Proposera des Termes de référence de l'atelier de formulation « identification » (Objectifs, méthodologie, participants, planning, budget estimatif,...).**
- **Facilitera le bon déroulement de l'atelier sur base d'une méthode participative**
- **Rédigera le rapport d'atelier et ses annexes validées par les participants**
- **Rédigera le dossier de formulation provisoire qui répondra au format des canevas (Narratif et annexes) en vigueur à l'APEFE**
- **Rédigera le dossier de formulation définitif, intégrant les observations de l'APEFE et de son partenaire, devra être disponible dans les 10 jours suivant la réception des commentaires.**

## **III.7 Livrables attendus**

### **III.7.1 Phase d'identification**

A l'issue de la Phase d'identification :

- **une note préliminaire de la stratégie d'intervention incluant :**
  - L'écosystème entrepreneurial dans le pays, incluant une appréciation sur les contraintes, opportunités ou difficultés pour la création de petites ou très petites entreprises par les jeunes et les femmes,
  - Le SWOT des partenaires prenantes
  - La théorie du changement provisoire
- **un rapport d'identification comprenant 2 parties sera fourni :**
  - Partie I Le déroulement de la mission
  - Partie II La fiche d'identification complétée

#### **III.7.1.1 Présentation du rapport**

- Les documents vierges (canevas, tableaux...) seront fournis sous format informatique à l'expert par l'APEFE
- Le rapport sera présenté en français
- Un exemplaire signé au format papier sera fourni au siège de l'APEFE ainsi qu'une version informatique word et excel.
- 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;
- Rappeler sur la couverture, le code et l'objet du DAO
- Prévoir une table des matières et un tableau des abréviations;
- Respecter la structure reprise infra ainsi que les styles définis dans les documents fournis à l'expert.

#### **III.7.1.2 Format du rapport d'identification**

##### **Partie I :**

- Composition de la mission
- Rappel des objectifs de la mission
- Chronogramme de la mission
- Liste des personnes rencontrées
- Observations et recommandations sur la mission formulées par les experts quant aux aspects organisationnels (préparation, exécution, consolidation et rapportage de celle-ci: accès à l'information, logistique, intendance, disponibilité des partenaires, disponibilité de l'APEFE,...)
- Compte-rendu des discussions d'importance menée avec les principales parties prenantes
- Liste des documents consultés



## **Partie II**

- Fiche d'identification et ses annexes : celui-ci répondra au format des canevas en vigueur à l'APEFE et se trouve en annexe du présent TdR /DAO:

La fiche en annexe comportera au minimum les éléments suivants :

- Fiche synoptique de l'institution porteuse du projet
- Contexte / Justification
- Théorie du changement sectorielle
- Objectifs généraux
- Objectifs spécifiques
- Résultats
- Principales activités prévues
- Durée
- Ressources humaines, matérielles et financières nécessaires
- Risques et hypothèses
- Analyses thèmes transversaux
- Autres bailleurs, synergies et complémentarités

### **III.7.2 Phase de formulation**

A l'issue de la Phase de formulation un rapport de formulation comprenant 2 parties sera fourni :

- **Partie I Le déroulement de la mission**
- **Partie II Le DTF de formulation et ses annexes complete**

**Le rapport de formulation est une prolongation du rapport d'identification**

#### **III.7.2.1 Présentation du rapport**

- Les documents vierges (canevas, tableaux...) seront fournis sous format informatique à l'expert par l'APEFE
- Le rapport sera présenté en français
- Un exemplaire signé au format papier sera fourni au siège de l'APEFE ainsi qu'une version informatique word et excel.
- 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;
- Rappeler sur la couverture, le code et l'objet du DAO
- Prévoir une table des matières et un tableau des abréviations;
- Respecter la structure reprise infra ainsi que les styles définis dans les documents fournis à l'expert.

### **III.7.2.2 Format du rapport de formulation**

#### **Partie I :**

- Composition de la mission
- Rappel des objectifs de la mission
- Chronogramme de la mission
- Liste des personnes rencontrées
- Observations et recommandations sur la mission formulées par les experts quant aux aspects organisationnels (préparation, exécution, consolidation et rapportage de celle-ci: accès à l'information, logistique, intendance, disponibilité des partenaires, disponibilité de l'APEFE,...)
- Compte-rendu des discussions d'importance menée avec les principales parties prenantes
- Liste des documents consultés

#### **Partie II**

- DTF et ses annexes : celui-ci répondra au format des canevas en vigueur à l'APEFE et se trouve en annexe du présent TdR /DAO

Il comprend notamment :

- La logique d'intervention ;
- La théorie du changement
- Les indicateurs objectivement vérifiables ;
- Les sources de vérification ;
- Les hypothèses, les risques ;
- Le chronogramme des activités principales ;
- La budgétisation.
- Justification selon les critères CAD
- Partenariat et synergies (hors CSC -acteurs belges)
- Thèmes transversaux : genre, environnement, travail décent

### **III.7.3 Approbation des livrables**

Tous les produits communs et individuels énumérés feront l'objet d'une approbation écrite du superviseur désigné au contrat. Le superviseur pourra dès lors faire procéder à des corrections par les experts de tout produit jugé non conforme.

Tout défaut de présentation d'un produit (commun ou individuel) endéans les délais requis ou tout écart notable et non acté du travail de l'expert par rapport aux responsabilités et tâches qui lui sont assignées et ayant pour conséquence de fournir un travail non conforme aux attentes et aux instructions écrites du superviseur, sera considéré comme un défaut d'exécution.

En cas de difficultés particulières rencontrées durant la réalisation des prestations et pouvant mettre à mal l'exécution du contrat dans la qualité et délai impartis, il appartient à chacun des experts d'en avertir à temps le coordonnateur de la mission et, au besoin, le Superviseur.

En cas de besoin de clarifications par rapport aux éléments susmentionnés, les experts sont donc fortement invités à assurer un dialogue permanent et étroit avec le Superviseur.

**Les principes et critères directeurs qui régissent la recevabilité de la stratégie et du dossier technique et financier**

**Cette liste est indicative mais pas exhaustive.**

La stratégie retenue devra répondre aux critères de pertinence, d'efficacité, d'efficience et de durabilité tels qu'ils sont définis par l'OCDE.

La formulation sera conçue de sorte à permettre l'appropriation par les partenaires et à prévoir la stratégie de désengagement afin de favoriser la durabilité de l'intervention.

La programmation envisagée doit, de manière évidente, être en convergence avec les stratégies de lutte contre la pauvreté et s'aligner aux politiques sectorielles concernées.

Toute sa programmation est basée sur une gestion axée sur les résultats. A cet effet, tous les moyens nécessaires à la mise en œuvre de cette gestion seront envisagés. Pour chaque résultat attendu, la situation de départ, à travers des indicateurs, sera spécifiée et leur ligne de base définie.

La politique de programmation l'APEFE s'appuie sur une logique sectorielle et privilégie un renforcement des capacités institutionnelles des partenaires. Dans ce sens, les capacités réelles du partenaire à supporter la mise en œuvre du programme seront analysées et prises en compte. La programmation prévoira les renforcements nécessaires pour pallier à toutes les carences en la matière.

L'existence de synergies et complémentarités avec d'autres opérateurs et bailleurs sera prise en compte.

Afin d'assurer le maximum d'efficacité dans l'atteinte des résultats du futur programme, une attention particulière sera portée à l'analyse des risques inhérents à la mise en œuvre de la stratégie, à la manière de les atténuer et à leur suivi. Le budget nécessaire à la mise en œuvre du programme sera déterminé. Les ressources seront décrites et justifiées, spécialement les investissements et les ressources humaines.

---

## **III.8 Composition et rôle de l'équipe d'identification et formulation**

**Avertissement :**

Les termes de références individuels suivants sont structurés de façon à assurer une répartition technique des tâches et responsabilités attribuées à chacun des membres de la mission selon les profils et expériences respectifs tout en veillant à couvrir tous les aspects importants de la formulation. Par la signature du contrat de prestation, il est de la responsabilité individuelle de chacun des experts d'assurer la réalisation de ces tâches selon un standard professionnel de haut niveau. Le rôle du coordonnateur de mission est de veiller à la cohérence du travail par rapport à la mission confiée à l'équipe, d'assurer une fluidité dans la répartition des tâches ainsi qu'un échange constructif entre les membres de l'équipe afin de consolider les informations en vue du montage d'un projet ou programme.

Tout changement ou écartement substantiel relatif aux responsabilités et tâches attribuées à chacun des experts, telles que décrites dans les présents termes de références, ne pourra se faire sans l'information et l'accord explicite (écrit) de APEFE que le coordonnateur et l'expert consulteront préalablement à cet effet en lui soumettant, par écrit, les motivations et les changements proposés.

### **III.8.1 Chef de mission**

#### **Rôle et tâches :**

Préparer, animer et organiser le processus participatif qui devra aboutir à l'identification et formulation d'un programme d'appui visant l'employabilité et l'entrepreneuriat des jeunes et des femmes au Bénin

#### **Profil : expert international**

L'expert est responsable de l'atteinte des objectifs de la mission, de la qualité des livrables et du respect du budget et du timing. A cet effet, il présente le profil suivant:

- Diplôme de 2ème cycle ; niveau Master ou équivalent en science économiques ou humaines ou sociales
- Au moins trois expériences documentées de formulation de programmes de développement, avec au minimum une expérience de formulation d'un programme axé sur l'appui visant à l'employabilité et/l'entrepreneuriat ;
- Une expérience de formulation, gestion ou évaluation de programmes de la coopération belge au développement est un atout (DGD)
- Une expérience avérée dans le domaine de l'emploi et/ou de l'entrepreneuriat en Afrique ;
- Une expérience avérée en formulation de programmes de développement en Afrique ;
- Maîtrise démontrée des outils suivants : gestion axée sur les résultats, méthode participative, analyse SEPO, théorie du changement et suivi-évaluation pour l'apprentissage ;
- Expérience avérée en gestion de la dynamique de groupe, de communication interpersonnelle, d'animation/facilitation de responsables des services publics/managers;
- Expertise avérée dans le domaine du renforcement de capacités
- Parfaite maîtrise du français à l'écrit et à l'oral;
- Une bonne connaissance du secteur privé en Afrique de l'ouest, et/ou en Bénin est un atout
- Une bonne connaissance des problématiques du genre, environnement, et travail décent est un atout.

### **III.8.2 Experts national secteur privé**

#### **Rôle et tâches :**

Appuyer le chef de mission pour préparer, animer et organiser le processus participatif qui devra aboutir à l'identification et formulation d'un programme d'appui visant l'employabilité et l'entrepreneuriat des jeunes et des femmes au Bénin

#### **Profil : expert national secteur privé**

- Diplôme de 3ème cycle ; niveau Master ou équivalent en science économiques ou humaines ou sociales
- Au moins une expérience documentée de formulation de programmes de développement axé sur l'appui visant à l'employabilité et/l'entrepreneuriat ;
- Une expérience avérée dans le domaine de l'emploi et/ou de l'entrepreneuriat au Bénin;
- Expérience avérée en gestion de la dynamique de groupe, de communication interpersonnelle, d'animation/facilitation de responsables des services publics/managers;
- Connaissance et expertise avérée dans le domaine du secteur privé, de l'appui au PME au Bénin

- Parfaite maîtrise du français à l'écrit et à l'oral;
- Une bonne connaissance des problématiques du genre, environnement, et travail décent au Bénin est un atout.

### III.9 Méthodologie

Le Cabinet (ou les consultants) précisera l'approche méthodologique, les techniques de facilitation à travers un plan des opérations permettant d'alimenter, dans une certaine mesure, la revue sectorielle pour le contexte du Programme, la fiche d'identification ainsi que le cadre logique. Il exposera ses méthodes et outils adossés à la GCP/GAR pour réaliser tous les travaux, qu'ils soient en plénières ou en commissions.

La méthodologie d'animation principale devra être participative et attentive à toutes les parties prenantes.

#### MODALITE SPECIALE

**Au vu du contexte sanitaire (Pandémie de COVID 19) qui prévaut au Bénin, l'APEFE attire l'attention de l'expert international sur la probabilité que les voyages vers le Bénin restent restreints par des obligations de quarantaine à l'arrivée dans le pays.**

**Par conséquent, les consultants/ le cabinet est invité à proposer une méthodologie qui puisse prendre en compte un plan B de « consultance à distance » pour l'expert chef de mission.**

### III.10 Déroulement de la mission – calendrier

La mission devra se réaliser entre le 15 septembre 2020 et le 31 mars 2021.

La phase d'identification aura lieu entre le 15 septembre et le 30 novembre 2020.

Le rapport final d'identification devra parvenir à l'APEFE au plus **le 30 novembre 2020**.

La phase de formulation aura lieu entre le 1<sup>er</sup> janvier et le 31 mars 2021.

Le rapport final DTF devra parvenir à l'APEFE au plus tard **le 31 mars 2021**.

#### Phase 1 : Identification

ACTIONS	# jours
Préparation et organisation de la mission d'identification: <ul style="list-style-type: none"><li>• Réunion de cadrage</li><li>• Revue documentaire</li><li>• Rédaction des TDR de l'atelier</li></ul>	
Organisation logistique et matérielle de l'atelier	
Consultations et entretiens	
Atelier de présentation des résultats et validation de la TOC	
Rapport provisoire et final d'identification	
TOTAL	13

***Evaluation de satisfaction de la Séquence 1 conditionnant la poursuite de la Séquence 2***

Phase 2 – Formulation

ACTIONS	# jours
Préparation et organisation de l'atelier de formulation : <ul style="list-style-type: none"><li>• Réunion de cadrage</li><li>• Rédaction des TDR de l'atelier</li><li>• Revue documentaire</li></ul>	
Organisation logistique et matérielle de l'atelier	
Consultations	
Atelier de formulation	
Restitution de l'atelier de formulation	
Rapport provisoire et final incluant le Programme pluriannuel 2022-2026 (DTF)	
TOTAL	17

### III.11 Modalités organisationnelles et Logistiques

La durée maximum de la prestation a été estimée à 30h/j. Les frais relatifs à la tenue de l'atelier de validation seront pris en charge directement par l'APEFE.

La mission devra se réaliser entre **le 15 septembre 2020 et le 31 mars 2021.**

Le processus débutera par une réunion de cadrage au siège de l'APEFE à Bruxelles ou à distance.

Le rapport provisoire d'identification devra parvenir à l'APEFE au plus **le 10 novembre 2020.**

Le rapport final d'identification devra parvenir à l'APEFE au plus **le 30 novembre 2020.**

Le rapport provisoire DTF devra parvenir à l'APEFE au plus tard **le 10 mars 2021.**

Le rapport final DTF devra parvenir à l'APEFE au plus tard **le 31 mars 2021.**

Un calendrier détaillé des activités liées à ses missions sera fourni par l'expert dans son offre :

L'expert prévoira obligatoirement, par pays:

- Une réunion de cadrage au siège de APEFE (présentiel ou distance)
- Une réunion de préparation de l'atelier de formulation (en présentiel ou distance)
- Deux réunions de débriefing sur base des rapports intermédiaires pour la phase d'identification et la phase de formulation (présentiel ou distance)

**A titre indicatif, l'expert international prend toute mesure utile pour préparer sa mission et exécuter localement la prestation.**

A cette fin, **avant** le départ, il assure toutes les démarches administratives requises pour un déplacement international, au besoin en sollicitant l'information au Siège de l'APEFE de Bruxelles (demande de visa, vaccins...) qui répond selon ses moyens (invitation officielle, location de véhicule...);

Il se procure, sur demande, auprès du Siège APEFE, les documents de travail relatifs à l'objet de la mission;

**Sur le terrain**, en collaboration avec l'administrateur de programme de l'APEFE qui coordonne les activités, il organise ses consultations et entretiens avec les parties prenantes, participe aux réunions/ateliers planifiés par l'APEFE.

Déplacement professionnel : un véhicule est disponible localement pour les déplacements. Tous les frais liés aux déplacements professionnels seront pris en charge par l'APEFE

Salle : les aspects logistiques liés aux des ateliers seront organisés par le programme APEFE et à charge de celle-ci.

---

## III.12 Références

Ces références devront porter sur des documents, expériences, institutions, personnes.

Les membres de la mission sont invités à appuyer autant que possible leur diagnostic et leurs propositions sur base d'éléments référencés : documents de politiques, rapports d'évaluations de projets (leçons apprises), documents de projets, études et analyses, termes du mandat du Ministère des Affaires Etrangères, etc. L'équipe de formulation veillera à investiguer de façon suffisamment large, auprès de la contrepartie nationale (Ministères et structures administratives décentralisées) et des autres partenaires techniques et financiers, les éléments pertinents en la matière.

La mission de réfèrera notamment aux documents suivants : (les références suivantes sont citées à titre d'exemples non exhaustifs et à adapter au cas par cas selon la nature de la mission).

- Politique interne APEFE thèmes transversaux;
- rapports d'évaluation ;
- documents divers (rapports, documents de politique, guides, évaluations, etc.)
- ...

---

## III.13 Composition de l'offre:

Les propositions devront comporter une offre technique et une offre financière séparées.

### III.13.1 Offre technique

L'offre technique devra comprendre les parties suivantes:

#### III.13.1.1 Compréhension du contexte et des objectifs de la mission

Il ne s'agit pas d'un simple copier-coller des présents TdR.

#### III.13.1.2 Présentation des consultants ou du cabinet

- les qualifications du consultant ou Cabinet (1 Chef de mission et 1 consultant/collaborateur en appui) ;

- les références spécifiques (au moins 3 expériences similaires dans les 5 à 7 dernières années) du Cabinet en matière de conception et facilitation d'ateliers de planification de programme de coopération ;
- le rôle et le travail projeté pour chaque membre de l'Equipe ;
- les expériences dans le domaine de l'emploi, de l'entrepreneuriat et du secteur privé.
- Les CV de l'équipe de consultants

### **III.13.1.3 Présentation de l'approche méthodologique pour mener à bien la mission (maximum 2 pages) et un calendrier de la mission**

### **III.13.2 Offre financière**

Le Cabinet (ou les consultants) proposera une offre financière détaillée couvrant toutes les étapes et agencée selon les phases clés de l'identification suivie de la validation et de la formulation (Honoraires séparés en 2 parties correspondant aux 2 séquences).

Celle-ci inclut la totalité des frais afférents à la mission. Aucun frais supplémentaire ne sera remboursé sur base de justificatifs.

Une prise en charge est néanmoins prévue pour l'hébergement et la restauration pour les ateliers (résidentiels et non-résidentiels) et les regroupements.

Cette mission correspond à **30 hommes/jours (les 2 séquences confondues)** et peut se répartir sur une période maximale de 7 mois de la date du démarrage effectif (signature du contrat) à la date de dépôt du rapport final et de l'ébauche du PPA qui doit être impérativement disponible **le 31 mars 2021**.

---

## **III.14 Conditions d'attribution de la consultation**

Sous réserve d'une **conformité qualitative préalable** le pouvoir adjudicateur contractant attribuera le marché au soumissionnaire dont il aura déterminé que l'offre est conforme aux dispositions de l'appel à concurrence selon les critères d'attribution suivants listés par ordre décroissant d'importance :

- Méthodologie et mode opératoire :
- Offre financière
- Profil des consultants
- Compréhension de la demande :