

## **Termes de référence pour l'évaluation finale**

**Projet :**

*LAB'ESS Afrique – Projet de renforcement des acteurs de  
l'Economie Sociale et Solidaire*

*Convention AFD n° : CZZ 2271 01 Z*

**Version du 30/08/2019**

**Contacts :**

Kelly ROBIN, Responsable Projets, GROUPE SOS Pulse  
[kelly.robin@groupe-sos.org](mailto:kelly.robin@groupe-sos.org)

## Table des matières

<b>I - Présentation du projet à évaluer et de son contexte.....</b>	<b>3</b>
1. Situation dans laquelle s'inscrit le projet.....	3
2. Présentation des parties prenantes .....	3
3. Descriptif du projet en cours et contexte.....	4
a) <i>Historique du projet</i> .....	4
b) <i>Objectifs du projet</i> .....	5
c) <i>Coût total du projet et financement</i> .....	5
d) <i>Public cible</i> .....	5
e) <i>Rôle et participation des différents acteurs</i> .....	6
f) <i>Activités et principaux résultats escomptés</i> .....	7
<b>Activités : .....</b>	<b>8</b>
<b>II - Objectifs et méthodologie de l'évaluation .....</b>	<b>9</b>
1. Justification / Objectifs de l'évaluation.....	9
a) <i>Pertinence</i> .....	9
b) <i>Efficacité : atteinte des objectifs du projet</i> .....	9
c) <i>Efficience</i> .....	9
d) <i>Durabilité/ Viabilité</i> .....	9
e) <i>Mesure de l'impact</i> .....	10
f) <i>Recommandations</i> .....	10
2. Méthodologie .....	10
a) <i>Pour la mission d'évaluation</i> .....	10
b) <i>Pour la restitution</i> .....	11
<b>III - Modalités de l'évaluation .....</b>	<b>12</b>
1. Moyens.....	12
a) <i>Humains</i> .....	12
b) <i>Financiers</i> .....	12
2. Calendrier de l'évaluation .....	12
3. Produits attendus .....	12
4. Critères de sélection de l'équipe d'évaluation : .....	13
5. Modalités de réponse et modalités contractuelles .....	13
a) <i>La proposition méthodologique, technique et financière</i> .....	13
b) <i>Contrat et paiement</i> .....	14
c) <i>Pénalités de retard</i> .....	14
<b>Annexe 1.....</b>	<b>15</b>
<b>Annexe 2.....</b>	<b>16</b>

# I - Présentation du projet à évaluer et de son contexte

## 1. Situation dans laquelle s'inscrit le projet

L'économie sociale et solidaire apparaît aujourd'hui comme une réponse à de nombreux enjeux de développement sur le continent africain et l'entrepreneuriat social est en plein essor. En parallèle, le secteur associatif traditionnel, confronté à des difficultés croissantes d'accès aux financements, a vu ses modèles économiques et d'intervention muter, se professionnaliser et se rapprocher de certaines approches du secteur privé. L'autofinancement, le développement d'AGR et de co-construction avec les entreprises sont désormais des questions au cœur de la stratégie des acteurs du secteur. La demande en matière de renforcement des acteurs de l'ESS est toujours aussi importante. C'est sur la base de ce constat, mais également au regard de besoins identifiés en Tunisie, au Maroc et en Afrique du Sud, que GROUPE SOS Pulse (ex-GINGKO) a proposé un projet multi-pays en 2016.

En Tunisie, la révolution de 2011 avait mis en évidence les fortes disparités socio-économiques au sein de la société tunisienne, corrélées aux déséquilibres régionaux. En 2011, le taux de chômage des 15-24 avoisinait les 40% et a peu évolué depuis (34,8% en 2018). Face à ces défis et dans un contexte d'instabilité sécuritaire, la réduction des tensions sociales était (et est toujours) un objectif prioritaire afin d'accompagner la transition démocratique du pays. Dans cette optique, il est important de continuer à soutenir les acteurs de l'ESS, qui contribuent à réformer le tissu social et économique du pays tout en créant des emplois à destination de la jeunesse.

Au Maroc, 30% de la population marocaine a moins de 30 ans, et 22,2% des jeunes (de moins de 25 ans) est au chômage. L'importance de trouver à ces nouveaux entrants sur le marché du travail des opportunités d'avenir et de développement est primordiale afin d'assurer la stabilité de ce pays dans une conjoncture régionale difficile. Dans ce contexte, le soutien à l'ESS est facteur de création d'opportunités et de futur développement de la société civile.

L'Afrique du Sud, deuxième économie d'Afrique en 2018, profite d'infrastructures avancées et d'un environnement juridique et légal efficace, rare dans la sous-région, ainsi que d'un système politique stable. Ces indicateurs ne masquent pas cependant les importants défis sociaux en jeu dans ce pays. L'Afrique du Sud possède une population très jeune (47% de la population a moins de 25 ans). En 2014, 53% des 15-25 ans étaient au chômage selon la Banque Mondiale et 17% de la population vivaient avec moins de 1,90 \$ par jour. Le délicat équilibre social du pays est à un point critique, avec des disparités sociales et régionales préoccupantes, et une augmentation de la corruption dans l'administration.

## 2. Présentation des parties prenantes

- **GROUPE SOS Pulse**

Créé en 2010 au sein du GROUPE SOS, GROUPE SOS Pulse (ex-GINGKO) est la structure d'accompagnement des projets à fort impact social et environnemental. Depuis sa création, GROUPE SOS Pulse a accompagné plus de 2 000 acteurs dans leurs projets d'entrepreneuriat social et d'innovation (start-ups, grandes entreprises, pouvoirs publics), dans plus de 20 pays différents. GROUPE SOS Pulse participe notamment à la création, à la cogestion et au soutien de programmes d'accompagnements, sous forme d'incubateurs et d'accélérateurs de start-ups, dans les pays développés et en développement.

- **Le Laboratoire de l'économie sociale et solidaire**

**Le Lab'ess** est l'antenne tunisienne du GROUPE SOS Pulse, créée en 2012, pour mettre en place le projet LAB'ESS. L'équipe est composée d'une dizaine de personnes, salariés de droit local et volontaires français en service civique. L'association est très connue des acteurs du secteur ESS, autant des bénéficiaires que des bailleurs. Elle œuvre pour le renforcement des capacités des associations tunisiennes et plus largement de la société civile tunisienne et des porteurs de projets d'entrepreneuriat social à travers le conseil, la formation et la mise en réseau.

- **L'Espace Bidaya**

**Bidaya** est l'incubateur « Social Green Tech » marocain de GROUPE SOS Pulse. Implanté à Casablanca depuis 2015, Bidaya a accompagné plus de 50 startups à fort impact social ou environnemental. Il opère la partie marocaine de l'incubation du projet LAB'ESS Afrique.

- **Oribi Village**

En janvier 2018, le Groupe SOS a réalisé une scission d'une partie des activités du Comptoir de l'Innovation ; ces activités, en lien à la gestion de fonds, évoluent désormais sous la marque INCO. GROUPE SOS Pulse a conservé et poursuivi ses activités d'accompagnement à l'entrepreneuriat social. La conséquence directe de cette séparation est l'arrêt du partenariat avec Igalelo en Afrique du Sud à compter de mai 2018. En effet, Igalelo était une structure juridiquement rattachée à INCO. Suite à la demande de non-objection déposée auprès de l'AFD le 14 novembre 2018, Igalelo, notre partenaire en Afrique du Sud, a donc été remplacé par **Oribi Village**. Il s'agit d'une entité locale de GROUPE SOS Pulse. Elle offre une gamme de programmes variés afin de s'adapter à la diversité des profils et des projets. L'objectif est d'accompagner des entrepreneurs répondant à un problème social et ayant un impact positif direct sur la société sud-africaine.

Les équipes locales des antennes partenaires présentes sur place depuis plusieurs années ont été impliquées dès la conception du projet en apportant leur expertise de l'écosystème, des besoins identifiés sur le terrain, des acteurs clés, etc. Leurs retours d'expérience sur les projets en cours localement ont également été pris en considération.

### 3. Descriptif du projet en cours et contexte

#### *a) Historique du projet*

C'est dans un contexte post-Printemps arabe de libéralisation de l'engagement militant que GROUPE SOS Pulse a lancé le premier cycle du projet « LAB'ESS » en Tunisie, financé de 2013 à 2016 par l'AFD (convention n°CTN1177 01 J). La société civile se trouvait être en plein essor avec la création de 200 associations chaque mois sur le début de l'année 2012, selon le rapport de diagnostic de l'Union Européenne de 2012. Le projet tendait ainsi à apporter une réponse à ce besoin d'accompagnement et de renforcement des organisations de la société civile tunisiennes (OSC).

Au regard des besoins identifiés en Tunisie, au Maroc et en Afrique du Sud, il est apparu nécessaire de poursuivre cette action en Tunisie et de l'étendre à ces autres zones géographiques. Ainsi, GROUPE SOS Pulse a proposé un projet multi-pays en 2016 qui a démontré la convergence des besoins d'accompagnement malgré les disparités observées entre les différents pays d'intervention.

Depuis 2016, le projet LAB'ESS (convention n° CZZ2271 01Z), qui se terminera le 31/12/2019, déploie des dispositifs efficaces d'appui à destination des entrepreneurs sociaux au Maroc, en Tunisie et en Afrique du Sud. En Tunisie, le Lab'ess continue d'accompagner les OSC tunisiennes tout en consolidant son modèle économique.

### b) Objectifs du projet

Objectif global : Contribuer à l'instauration des conditions favorables au développement des initiatives des acteurs de l'ESS en Tunisie, au Maroc et en Afrique du Sud.

#### Objectifs spécifiques :

1. L'entrepreneuriat social en Tunisie, au Maroc et en Afrique du Sud se développe grâce au déploiement d'un dispositif efficace d'appui à la création et au développement.
2. Les organisations de la société civile tunisienne renforcent durablement leurs compétences et développent de nouvelles expertises et la structure d'accompagnement pérennise son modèle.

### c) Coût total du projet et financement

Tableau des contributions par acteurs dans la demande initiale et post-avenant

Origine des ressources	Ressources prévisionnelles (convention) Tranche 1 (en €)	Ressources prévisionnelles (convention) Tranche 2 (en €)	Cumul ressources prévisionnelles (convention) Tranche 1 + Tranche 2 (en €)	Part des ressources prévues/total ressources prévues (convention) (en %)
1 - Contribution AFD et des Ministères français	472 102	487 185	959 287	50,00%
2 - Autres ressources mobilisées	407 330	551 662	958 992	50,00%
2.1 - Ressources d'origine privée	337 487	521 505	858 992	44,80%
2.2 - Ressources d'origine publique française et internationale	69 843	30 157	100 000	5,2%
<b>TOTAL GENERAL DES RESSOURCES</b>	<b>879 432</b>	<b>1 038 847</b>	<b>1 918 279</b>	<b>100,00%</b>

### d) Public cible

**Les bénéficiaires directs** sont les 80 entreprises sociales qui bénéficient d'une incubation, les 300 associations accompagnées, ainsi que les quelques 5000 personnes (OSC, entrepreneurs sociaux, policy makers, entreprises et bailleurs) qui participeront aux rencontres et conférences organisées dans le cadre de ce projet.

**Les bénéficiaires indirects** sont les membres des entreprises sociales et associations, non directement formés dans le cadre du projet mais qui bénéficieront des retours d'expérience de leurs collègues, ainsi que les bénéficiaires des acteurs de l'ESS accompagnés/formés, principalement les populations fragilisées et marginalisées, en particulier les jeunes.

**Le groupe cible** du projet est composé d'environ 5 380 personnes.

Entreprises sociales incubés	80
Associations accompagnées	300
Conférences	5 000
<b>Total</b>	<b>5 380</b>

### e) *Rôle et participation des différents acteurs*

La mise en œuvre et le suivi opérationnel des activités sont assurés par les trois structures d'accompagnement locales : Lab'ess, Bidaya et Oribi Village. Le pilotage, la préparation du plan d'action opérationnel et le suivi du projet sont opérés par GROUPE SOS Pulse, en partenariat avec l'ensemble des partenaires.

En Tunisie, le Lab'ess contribue à l'instauration d'un environnement favorable au développement des initiatives des acteurs de l'Economie Sociale et Solidaire (ESS). Il a ainsi mis en place un dispositif d'appui à la création et au développement destinés aux porteurs de projets. Ce dispositif est également développé au sein des incubateurs situés au Maroc et en Afrique du Sud. Le Lab'ess a également créé un dispositif d'accueil aux organisations de la société civile tunisiennes (OSC). Cette activité est spécifique à la Tunisie. Elle vise à renforcer les compétences des OSC tunisiennes en développant de nouvelles expertises et en consolidant leur modèle économique et leur gouvernance.

Au Maroc, Bidaya accompagne les entrepreneurs sociaux à travers la mise en place d'un dispositif d'appui à la création et au développement. Par ailleurs, il sensibilise à l'entrepreneuriat social à travers l'organisation d'événements.

En Afrique du Sud, la mise en place en juillet 2018 d'Oribi Village a permis de fournir aux entrepreneurs sociaux du Cap un dispositif d'accueil et de renforcement de compétences, dont l'objectif est de pérenniser son activité. Oribi Village décline son offre d'accompagnement sur 3 grands volets pour la réalisation des activités prévues en termes d'accompagnement des entrepreneurs sociaux et de sensibilisation à l'entrepreneuriat social :

- *Oribi Incubator* : organisation de deux ateliers de formation par semaine ;
- *Oribi Community* : mise à disposition d'un espace de coworking et organisation d'événements hebdomadaires (Oribi Lunch, Oribi meet-ups) rassemblant incubés et membres de l'espace de coworking destinés à favoriser l'échange d'informations et d'idées ;
- *Oribi Events* : organisation d'événements ouverts au public (Oribi Talk, Oribi Slow Market...) pour sensibiliser à l'entrepreneuriat social.

#### ➤ Présentation du mode de pilotage du projet mis en place

GROUPE SOS Pulse a délégué la mise en œuvre opérationnelle du projet aux structures locales (cf. supra). Il assure la supervision et la coordination de l'ensemble du projet.

Des rendez-vous mensuels et des comptes-rendus ont lieu entre la direction du Lab'ess, de Bidaya et d'Oribi Village (respectivement dirigés par Rachid Adibi, Sarah Diouri et Ingrid Fiette) et les équipes en charge du projet à GROUPE SOS Pulse permettant une remontée de l'information et des temps de réflexion stratégique réguliers. Les équipes du GROUPE SOS Pulse réalisent également plusieurs missions sur le terrain afin de pouvoir rencontrer les équipes locales, apporter son appui, et planifier les prochaines échéances du projet.

Outre son rôle de gestionnaire, GROUPE SOS Pulse apporte son expertise aux partenaires locaux (formation aux outils de pilotage et suivi budgétaire et opérationnel, appui méthodologique, etc.) et permet aux entrepreneurs sociaux des différents sites d'intégrer un réseau international.

Les équipes du siège ont également mis en place différents outils numériques pour créer des synergies entre les 3 incubateurs : Google drive, Trello, Slack, annuaire d'alumni, bibliothèque méthodologique. Des temps d'échange entre les responsables de chaque structure se sont déroulés en septembre 2018 (en Tunisie) et en octobre 2018 (à Paris). Ces temps d'échange avec l'équipe Pulse auront à nouveau lieu en septembre 2019 au Maroc lors du séminaire d'équipe afin de favoriser le partage de bonnes pratiques.

*f) Activités et principaux résultats escomptés*

- **Objectif 1 : L'entrepreneuriat social en Tunisie, au Maroc et en Afrique du Sud se développe grâce au déploiement d'un dispositif efficace d'appui à la création et au développement.**

**Résultat 1 : Un dispositif efficace d'appui aux porteurs de projets est déployé**

**Activités :**

- 1.1.1. Création et animation d'espaces réservés aux incubateurs sociaux
- 1.1.2. Organisation d'événements de promotion de l'entrepreneuriat social et de rencontres professionnelles

**Indicateurs de résultats de l'objectif spécifique chiffrés et cibles visées :**

- 1.1.1 90% des 80 porteurs de projets fréquentent les espaces dédiés au moins une fois par mois au cours de leur année d'incubation
- 1.1.2. 75% des porteurs de projets participent régulièrement aux événements organisés
- 1.1.3. 75% des porteurs de projets ont trouvé des partenaires (financiers, stratégiques et/ou opérationnels) pendant l'incubation ou 6 mois après la fin du programme
- 1.1.4. 1 lauréat par pays et par an est mis en avant grâce au Prix Impact

**Résultat 2 : Les entrepreneurs sociaux acquièrent de nouvelles compétences leur permettant de lancer leur activité et de la développer**

**Activités :**

- 1.2.1. Lancement d'appels à candidatures pour les promotions d'incubés
- 1.2.2. Organisation de sessions de formations collectives
- 1.2.3. Accompagnement individuel

**Indicateurs de résultats de l'objectif spécifique chiffrés et cible visées :**

- 1.2.1. 50% d'augmentation du chiffre d'affaires consolidé des entreprises accompagnées entre leur entrée dans le programme et 6 mois après la fin de celui-ci
- 1.2.2. 70% de taux de survie à 1 an des entreprises créées à l'issue du programme

- **Objectif 2 : Les organisations de la société civile tunisienne renforcent durablement leurs compétences et développent de nouvelles expertises et la structure d'accompagnement pérennise son modèle.**

**Résultat 1 : Les OSC ont accès à un dispositif d'accueil stimulant la mise en réseau et la collaboration**

**Activités :**

- 2.1.1. Création et animation d'un espace de co-working
- 2.1.2. Développement d'un centre de documentation et de ressources en Tunisie
- 2.1.3. Organisation de rencontres, d'événements d'information et de promotion pour les OSC accompagnées

***Indicateurs de résultats de l'objectif spécifique chiffrés et cible visées :***

- 2.1.1. 90% des participants se déclarent satisfaits par les événements de mise en réseau
- 2.1.2. 30 associations utilisent le co-working et les espaces mis à disposition au cours du projet
- 2.1.3. 30 associations nouent un partenariat financier ou stratégique au cours du projet

**Résultats 2 : Les OSC renforcent leurs compétences grâce aux formations et à l'accompagnement individualisé**

Activités :

- 2.2.1. Accompagnement individuel des associations (diagnostic et sessions de travail)
- 2.2.2. Animation de formations et d'ateliers pratiques à Tunis et en région
- 2.2.3. Ingénierie et animation de formations de formateurs

***Indicateurs de résultats de l'objectif spécifique chiffrés et cible visées :***

- 2.2.1. 80% des associations accompagnées ont acquis de nouvelles compétences à l'issue du projet
- 2.2.2. 90% des associations ayant suivi une formation déclarent pouvoir la mettre en pratique
- 2.2.3. 15 nouveaux formateurs dispensent des formations en région

**Résultats 3 : La structure tunisienne pérennise son action en renforçant son modèle économique**

Activités :

- 2.3.1. Partage des locaux
- 2.3.2. Prestations d'accompagnement technique payant (graphisme, conseils juridiques, plan de communication, montage de demande de subvention)
- 2.3.3. Prestations pour compte de tiers (accompagnement d'OSC en prestation pour un bailleur ou en complément de l'action d'une ONG internationale)
- 2.3.4. Organisation d'assises du Lab'ess

***Indicateurs de résultats de l'objectif spécifique chiffrés et cible visées :***

- 2.3.1. 50% des frais fixes sont couverts par les AGR à 3 ans
- 2.3.2. Assises du Lab'ess organisées réunissant les parties prenantes (bénéficiaires, universités, bailleurs, entreprises) dessinant la gouvernance future de la structure



## II - Objectifs et méthodologie de l'évaluation

L'évaluation finale du projet portera sur la demande initiale et sur la demande d'avenant introduite le 11 juin 2018. Elle devra s'inscrire dans la méthodologie et les objectifs suivants :

### 1. Justification / Objectifs de l'évaluation

#### *a) Pertinence*

L'évaluation porte tout d'abord sur la pertinence du projet :

- Par rapport à l'évolution des besoins d'accompagnement des organisations de la société civile tunisiennes ;
- Par rapport aux besoins des porteurs de projets au Maroc, en Tunisie et en Afrique du Sud ;
- Par rapport au positionnement de chacune des structures locales d'accompagnement et des groupes ciblés ;
- Par rapport à l'écosystème de l'ESS dans chacun des pays du projet ;
- Par rapport à la prise en considération des thématiques transversales notamment du genre et de la jeunesse. L'évaluateur pourra se référer aux fiches outils 2 et 4 du [guide méthodologique](#) de l'AFD à destination des Organisations de la Société Civile (OSC).

#### *b) Efficacité : atteinte des objectifs du projet*

Les objectifs et les résultats attendus ont-ils été atteints, en termes quantitatifs et qualitatifs ? Quels sont les écarts existants ? Comment s'expliquent-ils ?

Pour l'évaluation des deux objectifs spécifiques du projet, une attention particulière devra être portée aux indicateurs de résultats renseignés (rubrique f, ci-dessous). D'autres indicateurs peuvent être mobilisés au cours de l'évaluation pour rendre compte de l'efficacité du projet.

#### *c) Efficience*

Il s'agit de mesurer et d'analyser les moyens humains, techniques, financiers mobilisés au regard des résultats atteints.

Un intérêt sera porté aux causes et conséquences des déficits de mobilisation des ressources internes et externes au regard des résultats quantitatifs et qualitatifs du projet.

#### *d) Durabilité / Viabilité*

Il consiste d'analyser les effets du projet et ses chances de perdurer lorsque l'aide extérieure aura pris fin. Les partenaires opérationnels se sont-ils appropriés les méthodes et les contenus des formations lors de l'incubation ? Comment les ont-ils adaptés ?

Il est également nécessaire d'évaluer la viabilité financière, et la possibilité de reproduire ou généraliser le programme à plus grande échelle.

**Un intérêt particulier sera porté à la durabilité des actions et du modèle économique du Lab'ess.**

### e) *Mesure de l'impact*

Il s'agit de mesurer l'impact socio-économique des actions menées par les structures d'accompagnement tout au long du projet LAB'ESS Afrique et leur influence sur les politiques publiques dans les pays concernés. Il est également attendu d'analyser, si possible, l'évolution des capacités des entrepreneurs sociaux et des OSC accompagnés au cours du projet, ainsi que l'impact des projets menés par l'ensemble des bénéficiaires.

### f) *Recommandations*

Il est attendu que les recommandations portent sur les points suivants :

- Les dispositifs mis en place pour soutenir les porteurs de projets et leur permettre d'acquérir de nouvelles compétences ;
- L'évolution de l'accompagnement à destination des organisations de la société civile tunisienne (OSC) et la diffusion au niveau régional des formations ;
- L'analyse du modèle économique de la structure tunisienne d'accompagnement. Si possible, cette analyse sera étendue aux deux autres partenaires opérationnels.

**Une demande de récurrence du projet ayant été déposée auprès de l'AFD le 8 juillet 2019, une attention particulière sera portée aux recommandations de l'évaluation finale. Ces dernières auront vocation à nourrir, le cas échéant, la Note d'Initiative ONG (NIONG) qui sera remise à l'AFD fin 2019.**

## 2. Méthodologie

### a) *Pour la mission d'évaluation*

Le nombre de jours est donné à titre indicatif.

#### **Travail en France** : 3 jours x 1 consultant

- ✓ **Revue documentaire** : Prise de connaissance des principaux documents existants sur ce projet dans les locaux de Groupe SOS Pulse (rapports mensuels, annuels, rapport d'exécution intermédiaire multi-pays, etc...)
- ✓ Discussions, **échanges** avec les responsables du projet **à Paris (GROUPE SOS Pulse)**
- ✓ Production d'une **note de démarrage** : la revue documentaire et l'ensemble des interviews à Paris feront l'objet d'une note d'étape qui reprendra les questionnements et hypothèses que les évaluateurs iront traiter sur le terrain.
- ✓ **Réunion de cadrage à Paris** : qui permettra de discuter la note de démarrage avant le départ sur le terrain d'évaluation.

#### **Travail de terrain** : 12 jours x 2 consultants

- ✓ **Entretiens physiques** avec les partenaires opérationnels du projet :
  - En Tunisie (en priorité) :
    - Rachid Adibi, Directeur Général du Lab'ess et son équipe
  - Au Maroc
    - Sarah Diouri, Directrice Générale de Bidaya et son équipe
  - En Afrique du Sud
    - Ingrid Fiette, Directrice Générale d'Oribi Village et son équipe
- ✓ **Revue documentaire (consultation de la documentation disponible)**
- ✓ **Enquête auprès des bénéficiaires**

- ✓ Analyse des données et rédaction du **rapport provisoire** ainsi qu'une synthèse du rapport

*b) Pour la restitution*

2 jours x 2 consultants :

- ✓ 0,5 jour pour une restitution à chaud post-terrain ;
- ✓ 0,5 jour pour la restitution (présentation orale) du rapport provisoire à Paris (GROUPE SOS Pulse et AFD) ;
- ✓ 1 jour pour la rédaction du rapport final après intégration éventuelle des commentaires.

Les résultats et les recommandations de l'évaluation seront rendus publics et seront transmis à l'AFD, bailleur de fonds de ce projet.

## III - Modalités de l'évaluation

### 1. Moyens

#### a) Humains

L'équipe sera composée de deux (2) experts, dont l'un au moins à dimension internationale, couvrant à eux deux les compétences suivantes :

- Bilingue français / arabe (chaque expert doit parfaitement maîtriser les deux langues) ;
- Expertise des techniques d'évaluation ;
- Le binôme doit avoir déjà travaillé en équipe plusieurs fois ;
- Connaissance des problématiques et des principaux acteurs de l'entrepreneuriat social en Afrique et notamment en termes de renforcement des capacités des OSC et d'incubation des entreprises sociales : spécificités, structuration, bailleurs (règlementation, environnement macro-économique, enjeux et défis du secteur et des réseaux régionaux en Afrique, stratégie et priorités des bailleurs) ;
- Très bonne connaissance des pays concernés par l'évaluation.

#### b) Financiers

L'enveloppe financière pour la réalisation de cette évaluation est estimée à un maximum de **25 000 € TTC (vingt-cinq mille euros)**. Ce montant couvre tous les frais liés à l'évaluation, aux transports sur place et internationaux, per-diem, etc.

Les propositions méthodologiques devront être présentées (selon le canevas en Annexe) et comprendre un budget prévisionnel détaillé (conforme au modèle présenté en Annexe) compris dans cette enveloppe.

### 2. Calendrier de l'évaluation

La mission d'évaluation se déroulera **avant** la fin du projet (31/12/2019).

- Une restitution « à chaud » à la fin de l'évaluation est à prévoir à Paris au siège du Groupe SOS Pulse juste après la mission de terrain ;
- Une restitution suite à la remise du rapport provisoire (présentation du rapport provisoire) est à prévoir à Paris également par le consultant principal deux semaines après la mission de terrain, en présence de l'AFD.

### 3. Produits attendus

Il sera demandé à l'équipe d'évaluation de fournir :

- Une **note de démarrage** (en version électronique sous format Word), en français, présentée avant le départ sur le terrain. Elle présentera également le planning prévisionnel des visites et entretiens prévus lors de la mission terrain ainsi que la méthodologie employée.
- Un **rapport provisoire** (draft) en français, concluant l'évaluation, sera remis avant la restitution (en version électronique sous format Word) dans un délai raisonnable permettant la prise de connaissance de l'ensemble des documents par les parties prenantes
- Un **rapport définitif** intégrant les remarques émises lors de la réunion de restitution sera produit et envoyé en version électronique.

Les rapports provisoires et finaux seront constitués de la même manière et comprendront :

a) un rapport principal avec :

- Un rappel rapide de la méthodologie employée ;
- Les observations et résultats de l'évaluation, selon les termes définis plus haut ;
- L'analyse de l'impact et de la perception par les bénéficiaires, par les institutions et autres acteurs impliqués dans le secteur ;
- Des perspectives et conditions de pérennisation du projet ;
- Des recommandations concrètes (liées aux observations et résultats de l'évaluation) et constructives à adresser à une ou plusieurs parties prenantes.

b) une synthèse en français et en anglais – résumé exécutif (3 pages maximum) reprenant, après une présentation générale rapide, les principales conclusions et recommandations.

#### 4. Critères de sélection de l'équipe d'évaluation :

L'équipe de consultants/évaluateurs est invitée, en prenant connaissance des présents termes de référence, à faire des propositions techniques et financières (selon les modèles annexés) pour la réalisation de l'évaluation.

La sélection s'effectuera sur la base des critères suivants :

- ✓ Exposé de la problématique et compréhension du sujet ;
- ✓ Démarche méthodologique proposée ;
- ✓ Qualifications, expériences et compétences des experts ;
- ✓ Expériences de la zone et de la problématique du projet à évaluer ;
- ✓ Complémentarité de l'équipe proposée ;
- ✓ Détail des prix et coûts des différentes prestations (devis à présenter conformément au modèle joint en Annexe) ;
- ✓ Chronogramme de réalisation de l'ensemble des prestations.

#### 5. Modalités de réponse et modalités contractuelles

*a) La proposition méthodologique, technique et financière*

La proposition devra inclure une équipe de deux (2) évaluateurs comme décrit au paragraphe 1)a).

Les propositions comprenant un seul évaluateur ne seront pas étudiées.

La proposition devra tenir en 10 pages maximum.

Les propositions méthodologiques, techniques et financières (réponse aux présents Termes de Référence), accompagnées des CV des experts, devront être retournées au Groupe SOS Pulse **au plus tard le 30/09/2019 sous format électronique uniquement** à l'attention de :

Kelly ROBIN, Responsable Projets, [kelly.robin@groupe-sos.org](mailto:kelly.robin@groupe-sos.org)

La sélection s'effectuera **au plus tard le 7 octobre 2019.**

### *b) Contrat et paiement*

Un seul et unique contrat (en euros) sera signé avec l'équipe d'évaluateurs (et non un contrat par évaluateur). Groupe SOS Pulse ne sera pas responsable de la répartition financière entre les évaluateurs et ne pourra être impliquée dans les négociations entre les évaluateurs concernant la répartition financière. Le Groupe SOS Pulse ne traitera qu'avec une et une seule entité, l'équipe d'évaluation, via le leader de l'équipe (comme décrit au paragraphe 1)a).

Le paiement s'effectuera en 2 tranches distinctes :

- 40% à la signature du contrat ;
- 60% après **validation** du rapport final.

Une fois le prestataire sélectionné et les négociations éventuelles effectuées, le contrat devra **impérativement être signé avant le 14 octobre 2019**.

### *c) Pénalités de retard*

Il sera convenu entre les parties que toute journée de retard pour la remise du rapport final par le consultant sera sanctionnée par la soustraction de 10% du montant global des honoraires.

## Annexe 1

### Modèle<sup>1</sup> de devis prévisionnel

Nom de la société :

Coordonnées et Adresse :

**DEVIS n° :.....**

Intitulé de l'étude :

Intitulé de la dépense	Nbre d'unité	Coût Unitaire	Coût Total (TTC)
<b>Vols Internationaux</b> <i>(Sur justificatif ET remise des cartes d'embarquement)</i>			€
- Vols AR :		€	€
- Vols AR :		€	€
		€	€
<b>Perdiem</b> <i>(en forfait jour sans justificatif)</i>			€
- Evalueur 1 :		€	€
- Evalueur 2 :		€	€
<b>Déplacements intérieurs</b> <i>(sur présentation de facture)</i>			€
- Estimation des coûts de déplacement localement (pays) <sup>2</sup>		€	€
- Estimation des coûts de déplacement en France		€	€
<b>Salaires / Honoraires</b> <i>(coût forfaitaire – unité en jours)</i>			€
- Evalueur 1 :		€	€
- Evalueur 2 :		€	€
<b>Autres coûts</b> (documentation, reprographie, communications...) <i>(Coûts forfaitaires)</i>			€
-		€	€
-		€	€
-		€	€
<b>Montant Total TTC:</b>			€

Observations complémentaires :

<sup>1</sup> A présenter sur lettre à en-tête dans la mesure du possible.

<sup>2</sup> Le partenaire sur place pourra éventuellement se charger de véhiculer les évaluateurs si les déplacements sont suffisamment longtemps prévus à l'avance, (à confirmer).

## Annexe 2

### Canevas de la réponse

*La réponse aux Termes de Référence devra s'organiser autour des 3 sections suivantes :*

#### **1. Compréhension des Termes de Référence**

Cette section décrira entre autre la compréhension que l'équipe proposée a :

- des Termes de Référence présentés ;
- du contexte du projet ;
- du projet lui-même.

#### **2. Méthodologie de travail et résultats attendus**

Cette section décrira entre autre :

- la méthodologie proposée pour atteindre les objectifs de l'évaluation de façon documentée, argumentée ;
- un chronogramme indicatif ;
- les résultats attendus ;
- les limites de l'évaluation ;
- Toute autre information permettant une bonne compréhension de la méthode utilisée

#### **3. Composition de l'équipe évaluatrice**

Cette section décrira entre autre :

- la composition de l'équipe,
- le profil des experts,
- la complémentarité des deux experts,
- les points forts de l'équipe proposée

#### **4. Annexes**

- les CV des experts
- le devis de la prestation (cf. modèle fourni)