



Termes de référence

EVA-2025-0367 Evaluation croisée des projets AFD

« Effets des projets des Institutions
Financières publiques soutenus par l'AFD
dans les pays émergents et en
développement »

Août 2025

Agence Française de Développement,
5, rue Roland Barthes,
75598 Paris Cedex 12- RCS PARIS B 775 665 599-
Téléphone: 00 33 (0)1 53 44 31 31

Sommaire :

1. Contexte	3
1.1. Cadre stratégique de l'appui aux systèmes financiers	3
1.2. Récents travaux d'évaluation et de capitalisation des activités d'appui aux systèmes financiers	4
2. Cadre de la prestation.....	5
2.1. Objectifs.....	5
2.2. Périmètre.....	6
2.3. Approche	6
3. Questions évaluatives, démarche et livrables attendus de la prestation	7
3.1. Questions évaluatives	7
3.2. Démarche	9
3.3. Livrables.....	12
4. Pilotage, calendrier et moyens	13
4.1. Pilotage de l'évaluation	13
4.2. Calendrier indicatif	13
4.3. Profil de l'expertise attendue	13
4.4. Moyens	14
Annexes	15

Préambule

La nouvelle politique de suivi-évaluation du Groupe AFD, adoptée en 2024 pour succéder à la précédente, occupe un rôle central dans la mise en œuvre des instruments développés par le groupe AFD. Les différents types d'évaluation déployés dans ce cadre constituent des boussoles indispensables pour orienter l'action et la décision du groupe AFD et de ses partenaires, autour des projets, des programmes et des politiques publiques soutenues. L'activité d'évaluation du Groupe AFD s'intègre également dans le cadre de la Commission d'évaluation de la politique d'aide publique au développement (APD) française, instituée par la loi du 4 août 2021 et qui impose une exigence forte en termes de transparence, d'évaluation et de suivi des activités et des résultats du groupe AFD et d'une manière plus large des acteurs de l'APD.

La présente évaluation s'apparente à une évaluation à champ large qui est un des types d'évaluation du Groupe AFD ayant une couverture (thème/secteur, stratégie et ou géographique) plus large ou plus complexe que les évaluations de projets. Ce type d'évaluation vise à améliorer la qualité et la mise en œuvre des stratégies et interventions de l'AFD et à rendre compte de leurs résultats, en l'occurrence sur l'appui aux systèmes financiers locaux des pays d'intervention du Groupe. Elles sont la plupart du temps pilotées par les équipes du Groupe en charge de ces stratégies et le Département Evaluation et apprentissage (EVA) de l'AFD et réalisées par des consultants externes.

1. Contexte

Dans le cadre de sa programmation 2024-2026, le département EVA a recueilli, auprès de la division technique Systèmes financiers (SYF) de la direction exécutive Solutions de Développement Durable (SDD), une demande d'évaluation à champ large des effets des projets de l'AFD en appui aux institutions financières publiques, octroyés par les instances de décision de l'AFD entre 2017 et 2024.

1.1. Cadre stratégique de l'appui aux systèmes financiers

L'appui aux systèmes financiers constitue un domaine d'intervention majeur de l'AFD, représentant un **volume annuel d'engagements de 1,7 milliards d'Euros en 2024**¹. Le développement et la transformation des systèmes financiers des pays émergents et en développement forment en effet un levier essentiel de soutien aux trajectoires d'alignement de ces économies sur les objectifs du développement durable.

Au cours des dernières années, outre le corpus stratégique général de l'AFD, le déploiement de l'activité du Groupe auprès des systèmes financiers a principalement été guidé par le **Cadre d'intervention sectoriel Systèmes financiers 2018-2022**. Ce dernier formalisait l'ambition du Groupe de favoriser l'accès à une offre financière adaptée et diversifiée, d'accompagner l'émergence de nouveaux modèles de finance durable et de conforter l'architecture du système financier.

Ce cadre d'intervention a fait l'objet d'une **revue en 2022**, qui a confirmé la pertinence des orientations prises. Cette revue soulignait néanmoins plus particulièrement les ambitions du Groupe de contribuer aux objectifs de réduction des inégalités, de promouvoir le potentiel de transformation des acteurs financiers et d'accompagner le passage à l'échelle de l'activité d'appui aux politiques publiques.

La stratégie d'intervention du Groupe auprès des systèmes financiers a été récemment renouvelée dans le cadre de la **Feuille de route sectorielle Systèmes financiers adoptée en décembre 2024**. Elle

¹ Projets AFD octroyés en 2024 et gérés par la division SYF.

consacre l'engagement du Groupe d'œuvrer à la résilience des systèmes financiers des pays émergents et en développement, dans un contexte de fragilités persistantes et de crises multiples (climatiques, économiques, etc.). Elle souligne l'ambition de soutenir la transition durable et juste des institutions financières et des bénéficiaires finaux, mettant l'accent de manière croissante sur la transformation des acteurs. Cette feuille de route réitère enfin la priorité accordée à la promotion de systèmes financiers plus inclusifs et responsables.

La mise en œuvre de cette évolution stratégique depuis 2018 s'est appuyée sur un élargissement progressif des outils financiers déployés. Ainsi, tout en poursuivant l'octroi de lignes de crédit dédiées, l'AFD a développé ses interventions sous forme de lignes de crédit matricielles². L'AFD a également souscrit à plusieurs émissions inaugurales d'obligations vertes ou durables par des institutions financières. Dans le domaine de l'encadrement des systèmes financiers, l'AFD a octroyé plusieurs financements budgétaires de politique publique.

1.2. Récents travaux d'évaluation et de capitalisation des activités d'appui aux systèmes financiers

Dans le contexte rappelé ci-dessus, de nombreux travaux d'apprentissage et de mesure des résultats des projets menés avec les institutions financières ont été conduits ces dernières années.

En particulier, une analyse croisée d'évaluations de 12 projets avec 6 banques publiques de développement (BOAD, BNDA, FMV, BNDES, BDMG et PT-SMI³), afin d'en tirer des enseignements transversaux, a été réalisée en 2020-2021 dont les premiers résultats ont été présentés dans le cadre du premier FiCS de 2020. Il s'agissait d'analyser la façon dont l'AFD a pu accompagner les banques publiques de développement (BPD) dans la mise en œuvre de leur mandat de développement et, de par leur positionnement spécifique, à avoir un effet de levier sur le développement (les questions évaluatives auxquelles ce travail a répondu figurent en Annexe 1).

Cependant, cette analyse porte sur des projets relativement anciens et ne permet pas d'apprécier les effets de la mise en œuvre du cadre d'intervention sectoriel Systèmes financiers adopté en 2018 et des nouvelles approches d'accompagnement de la transformation des acteurs et instruments déployés par SYF.

Par ailleurs, plusieurs évaluations de projets ont été conduites depuis l'analyse croisée menée en 2020-2021, dont la plupart octroyés entre 2017 et 2024, **donc instruits dans le contexte d'élaboration de la stratégie ou dans le cadre de sa mise en œuvre**. Ces évaluations portent sur des projets et partenaires qui couvrent un spectre large d'interventions de SYF auprès des institutions financières depuis 2018 :

- Partenariat avec la Corporacion Andina de Fomento (CAF), banque régionale d'Amérique Latine – évaluation portant sur l'ensemble de la collaboration (financière et non financière) entre l'AFD et la CAF, sur une période de 15 ans ;
- Projets SUNREF⁴ et ligne matricielle à l'institution financière IDC en Afrique du Sud – évaluation de la pertinence, des résultats et de leur durabilité de deux modalités d'appui à une institution souhaitant développer ses activités de crédit et soutenir la transition énergétique et environnementale de l'Afrique du Sud ;
- Projets dédiés à la promotion des logements verts et abordables avec FMV au Pérou ;

² Ligne de crédit matricielle : ligne de crédit non affectée, décaissée par tranches conditionnées à l'atteinte d'indicateurs de changement de nature stratégique, organisationnelle ou liés à un programme d'investissement. Ces indicateurs sont prédéfinis dans une matrice de changement adossée à un plan de transformation porté par l'institution financière bénéficiaire.

³ Projets octroyés entre 2009 et 2017 (2019 pour un projet non achevé)

⁴ SUNREF est le label finance verte du groupe AFD, visant à encourager les institutions financières locales à financer les projets de transition écologique des entreprises. <https://www.afd.fr/fr/sunref-un-label-finance-verte-du-groupe-afd>

- Lignes de crédit et subventions d'assistance technique allouées à la BRDE, banque publique opérant dans 3 Etats du Brésil, cofinancées par l'UE – évaluation d'appuis successifs à une banque n'ayant jamais bénéficié de financement de bailleur de fonds et souhaitant développer son système de gestion environnemental et social et développer ses financements en faveur des ODD (climat et Genre notamment) ;
- Financements au bénéfice de FIRA, institution financière agricole de 2^{ème} niveau au Mexique – évaluation de projets visant l'amélioration de la prise en compte par FIRA et ses banques partenaires du changement climatique et de ses effets ainsi que de la vulnérabilité socio-économique des bénéficiaires dans l'octroi de leurs financements ;
- Lignes de crédit octroyées à la banque TSKB en Turquie – évaluation de deux projets de promotion de l'emploi des femmes et de l'égalité des sexes sur le lieu de travail ;
- Prêt subordonné et subvention en faveur du Crédit rural de Guinée (CRG) – évaluation de l'appui à la consolidation et la transformation opérationnelle du CRG
- Programme Transforming financial system for Climate (TFSC), cofinancé par le Fonds vert pour le climat – évaluation à mi-parcours du programme de soutien du Groupe AFD à des banques publiques et privées en Afrique et en Amérique latine afin de développer les financements d'atténuation et d'adaptation au changement climatique ;
- Financements octroyés à Cerise+SPTF – évaluation d'appuis à un acteur international de promotion de normes de finance responsable dans le secteur de l'inclusion financière.

Enfin, **des travaux de capitalisation** sur les systèmes financiers, pilotés par les équipes opérationnelles et de la recherche de l'AFD ont également été réalisés ces dernières années (capitalisation réalisée par ODI sur les BPD dans l'architecture de financement du développement, étude sur la mobilisation du secteur privé, policy brief et policy paper sur les politiques financières et réglementaires face aux enjeux climatiques, etc.).

Depuis l'analyse croisée concernant les BPD, aucun enseignement transversal n'a toutefois été tiré de tous ces travaux plus récents.

2. Cadre de la prestation

2.1. Objectifs

Compte tenu du nouveau contexte stratégique et opérationnel présenté ci-dessus, **la prestation vise à répondre aux nouveaux besoins d'apprentissage de l'AFD et aux demandes de redevabilité exprimées par ses administrateurs.**

Ce travail permettra de poursuivre et compléter la précédente capitalisation finalisée en 2021 et **d'apprécier et qualifier les effets des financements accordés par l'AFD aux institutions financières (IF) dans les pays émergents et en développement** depuis la mise en place de la stratégie d'appui aux systèmes financiers en 2018.

Menée à l'échelle d'un échantillon de projets relativement variés, cette prestation permettra de tirer des **enseignements transversaux** afin d'améliorer la structuration et la mise en œuvre des projets avec les IF et in fine d'en **maximiser les effets positifs**.

Le plus souvent, les évaluations des projets mis en œuvre par la division SYF permettent d'évaluer principalement leurs résultats au niveau des bénéficiaires directs – les institutions financières (en particulier l'évolution de l'offre de crédit, du processus d'analyse et d'octroi des prêts, du portefeuille

de crédit). Il s'agira ici, au-delà de la dimension d'analyse transversale, d'aller un peu plus loin dans l'analyse des résultats et d'apprécier autant que possible les effets au niveau des bénéficiaires indirects et finaux.

Les aspects suivants seront ainsi considérés :

1. les effets des projets sur la **transformation des stratégies, de l'organisation, de l'activité et des pratiques des institutions financières** bénéficiaires des appuis de l'AFD ;
2. les **effets plus larges des projets sur l'évolution des systèmes financiers nationaux considérés**, au-delà des IF partenaires ;
3. **l'effet de levier** des projets, qu'il s'agisse de la mobilisation financière du secteur bancaire et financier local, de cofinancements ou d'accès à des ressources concessionnelles internationales (y compris sous forme de délégation de fonds) ;
4. les impacts socio-économiques et environnementaux des appuis de l'AFD au niveau des **bénéficiaires finaux** (TPME et ménages) ;
5. la contribution des projets à la **visibilité de la France et de l'Europe**, ainsi qu'à la **promotion des intérêts français et européens**.

Sur la base des résultats obtenus sur ces différents axes, une appréciation de la contribution des projets à l'atteinte des objectifs de développement durable (ODD) pourra être réalisée.

2.2. Périmètre

L'analyse et ses résultats porteront sur les **projets menés par des institutions financières publiques dans les pays émergents et en développement et soutenus par l'AFD**, instruits depuis l'élaboration de la stratégie d'appui aux systèmes financiers 2018–2022 - donc octroyés **entre 2017 et 2024, et déjà évalués (cf. la liste des évaluations réalisées et listées au 1.2**, qui pourra être amendée dans le cadre de cette prestation).

Des projets concernant les IF partenaires incluses dans le périmètre, non évalués à ce jour mais instruits et octroyés à partir de 2017 pourront être ajoutés au périmètre si cela s'avère pertinent.

2.3. Approche

La prestation a pour objectif de répondre aux questions évaluatives présentées en 3.1. Elle se fondera autant que possible sur **les résultats déjà produits dans les travaux réalisés** et lorsque nécessaire **des données complémentaires** collectées dans les pays concernés dans le cadre de cette prestation.

Ainsi, la prestation comprendra en premier lieu une **analyse croisée des résultats des évaluations et capitalisations déjà réalisées concernant les projets du périmètre défini en 2.2**.

L'analyse sera complétée par des **entretiens avec des personnes clés** afin de fiabiliser des constats et conclusions issus des évaluations existantes, si besoin, et de répondre aux questions qui ont été incluses dans peu voire aucune des évaluations de projets, en particulier les questions 2, 3 (hormis la mobilisation financière au niveau des bénéficiaires finaux) et 5.

Concernant la question 4, relative aux effets socio-économiques des projets sur les bénéficiaires finaux, une évaluation dédiée incluant une dimension impacts est en cours de structuration et devrait être menée en parallèle afin de compléter les éléments déjà présents dans les évaluations réalisées.

3. Questions évaluatives, démarche et livrables attendus de la prestation

3.1. Questions évaluatives

Le consultant devra répondre aux questions évaluatives suivantes :

Question 1 : quels sont les effets des projets sur l'évolution des institutions financières partenaires de l'AFD, bénéficiaires des financements et maîtrises d'ouvrage des projets ?

-> Quels sont les effets des projets en matière de **transformation des IF, notamment sur les plans suivants** :

- stratégie et politique de crédit,
- organisation,
- activités (produits et services financiers, clientèle, portefeuille),
- processus, en particulier i) de gestion des risques (notamment risques E&S et risques financiers climatiques), ii) d'analyse et d'octroi de crédit et iii) de suivi de portefeuille (mise en œuvre des crédits et résultats des projets financés),
- compétences, culture d'entreprise.

-> Dans quelle mesure les projets ont-ils contribué à l'amélioration de la solidité financière, de la gouvernance et de la transparence ainsi que de la prise en compte des objectifs de développement durable par les IF partenaires ?

-> A quels autres effets transformationnels au sein des IF, positifs ou négatifs, les projets ont-ils également contribué ?

-> Ces effets sont-ils durables ?

Question 2 : quels sont les effets des projets sur l'évolution des systèmes financiers nationaux au-delà des IF bénéficiaires directes (**effets systémiques**) ?

Les projets menés par des IF et soutenus par l'AFD n'incluent pas souvent de composante ou activité ayant vocation à agir directement sur les systèmes financiers dans lesquels ces IF opèrent. Néanmoins, des intentions de cette nature, non explicites, peuvent exister.

Pour répondre à cette question, il s'agit donc de qualifier et d'apprécier les **éventuels effets attendus** des projets sur les systèmes financiers nationaux, y compris les signaux faibles susceptibles d'indiquer des **effets indirects, tels que des effets de démonstration et d'entraînement sur d'autres acteurs** (autres institutions financières, organismes d'encadrement et de production de normes, régulateurs et superviseurs financiers).

Le consultant pourra également apprécier dans quelle mesure les projets ont contribué au **renforcement des capacités des IF bénéficiaires à remplir leur mandat, à dialoguer avec leurs autorités de tutelles, de régulation et de supervision** et à **alimenter les politiques publiques et stratégies** qui concernent les systèmes financiers.

Question 3 : Dans quelle mesure les projets ont-ils eu un **effet de levier en matière de mobilisation de ressources complémentaires à celles de l'AFD** en faveur des IF bénéficiaires et des projets soutenus ?

-> Dans quelle mesure les projets ont-ils contribué à la mobilisation financière **en faveur des IF partenaires** auprès du secteur bancaire et financier, local ou international, qu'il s'agisse d'acteurs privés ou publics, auprès de bailleurs internationaux sous la forme de cofinancements ou de ressources déléguées à l'AFD ? Cette mobilisation peut avoir été favorisée par la crédibilité apportée aux IF du fait du partenariat avec l'AFD ou par la conformité aux exigences de cette dernière – par exemple en termes de renforcement du système de gestion environnemental et social, de prise en compte des enjeux de genre et d'intégration des enjeux climatiques.

-> Quelle était la nature de ces ressources : nature de l'institution ayant mis les ressources à disposition des IF, type de produit financier, conditions (maturité, concessionnalité...), etc. ?

-> Dans quelle mesure ces ressources ont-elles permis aux IF bénéficiaires d'accroître les effets visés par les projets soutenus par l'AFD ?

-> Dans quelle mesure les projets ont-ils favorisé la mobilisation de ressources complémentaires à celles apportées par les IF au niveau des sous-projets : fonds propres apportés par les clients eux-mêmes, crédits complémentaires reçus par les clients pour les investissements considérés, part du prêt accordé par l'IF client qui ne provient pas de l'AFD, etc. ?

Question 4 : Quels sont les **effets socio-économiques et environnementaux** des projets soutenus par l'AFD au niveau des bénéficiaires finaux (TPME, ménages et territoires) ?

Les bénéficiaires finaux des projets soutenus par l'AFD sont en premier lieu les **clients des IF partenaires** ayant bénéficié des projets (qui peuvent être des personnes morales ou physiques), les **ménages directement touchés** (dont au moins un des membres est bénéficiaire d'un appui de l'IF) et **éventuellement de manière plus large les territoires** qui accueillent les activités des projets et les populations qui y vivent.

Les effets socio-économiques et environnementaux à apprécier peuvent être les suivants, entre autres :

- Clients : amélioration des produits et services offerts, des pratiques et activités (notamment empreinte environnementale), de la situation économique, de la gouvernance et de la gestion de l'entreprise (y compris exploitation ou activité génératrice de revenus) et de l'amélioration des conditions de travail ;
- Ménages : amélioration des conditions de vie (pouvoir d'achat, sécurité alimentaire, conditions de logement, scolarisation des enfants, etc.), de leur inclusion financière / bancarisation, de leurs projet et lieu de vie, et de leurs pratiques environnementales (consommation et gestion des déchets plus raisonnables, etc) ;
- Territoires : développement et formalisation d'activités économiques, maintien voire création d'emplois, développement et l'amélioration de l'accès aux services, amélioration de la protection de l'environnement et de la résilience au changement climatique.

-> Dans la mesure du possible, une analyse par type de bénéficiaires finaux sera menée, en particulier les effets sur les populations vulnérables seront appréciés, si possible (femmes et groupes socialement marginalisés, populations vulnérables économiquement, populations exposées aux risques climatiques, etc.).

Question 5 : Dans quelle mesure les projets soutenus par l'AFD ont-ils contribué à la **visibilité de la France et de l'Europe**, ainsi qu'à la **promotion des intérêts français et européens** ?

Il s'agit en premier lieu d'apprécier dans quelle mesure les entreprises françaises et/ou européennes ont été sollicitées et/ou mobilisées dans le cadre de la mise en œuvre des projets. Par ailleurs, le consultant appréciera dans quelle mesure, le soutien de l'AFD et éventuellement de l'UE ou encore la participation des acteurs français et/ou européens aux projets ont été valorisés localement et les éventuels effets de cette valorisation.

La promotion des intérêts et la visibilité de la France et de l'Europe dans le cadre des projets peuvent prendre la forme de (entre autres) :

- Réponse voire attribution à des entreprises françaises ou européennes de marchés lancés et soutenus par les projets, notamment des marchés d'appui technique auprès des parties prenantes des projets,
- Dialogue entre pairs entre acteurs locaux et acteurs français ou européens,
- Actions de communication et de visibilité déployées dans le cadre des projets (par les partenaires, les agences AFD, les co-financeurs, les AT, etc.).

Axe transversal : appréciation de la contribution des projets à l'**atteinte des objectifs de développement durable (ODD)**

Cet axe transversal consiste à évaluer, sur la base des réponses aux questions 1 à 5, dans quelle mesure les projets soutenus ont contribué à l'atteinte des objectifs de développement durable (ODD).

Une mise en perspective des résultats de la présente prestation avec les résultats de l'analyse croisée de 2020-21 et les résultats de l'évaluation d'impact menée en parallèle (s'ils sont disponibles) sera réalisée.

La liste de ces questions et sous-questions n'est pas définitive, elle devra être revue, complétée et finalisée en phase de cadrage. La liste finale servira de guide au développement d'une méthodologie d'analyse des évaluations et capitalisations existantes et de de collecte de données complémentaires par le consultant, selon la démarche proposée ci-après.

3.2. Démarche

La réalisation de la prestation suivra quatre étapes :

- Cadrage de l'exercice : structurer la démarche d'analyse croisée et d'évaluation transversale ;
- Analyse documentaire : revue et analyse croisée des rapports d'évaluation et de capitalisation disponibles et pertinents ;
- Collecte de données complémentaires : entretiens avec des personnes clés ;
- Production et présentation des conclusions des travaux et recommandations.

Etape 1 - Cadrage de l'exercice

Cette première phase est essentielle pour s'assurer du bon alignement entre les attentes et la méthodologie proposée. Elle sera menée en étroite collaboration avec le comité de pilotage de l'évaluation (cf. 4.1) afin de s'assurer que la proposition de cadrage réponde aux attentes des commanditaires de la prestation.

Elle comprendra les étapes suivantes :

- L'identification des travaux et rapports d'évaluation, de suivi de mise en œuvre et de justification de l'utilisation des fonds et de capitalisation existants correspondant au périmètre défini au 2.2 ci-dessus et leur revue rapide ;
- La prise de connaissance de la stratégie Systèmes financiers adoptée en 2018
- L'analyse du portefeuille de projets octroyés aux Institutions financières publiques par l'AFD depuis 2017 afin de :
 - Identifier et sélectionner quelques projets non évalués qui complèteraient de manière pertinente l'échantillon des projets déjà intégrés à l'analyse croisée (type d'appuis, thématique, type d'IF, etc., spécifiques et complémentaires des autres projets), **parmi les projets en cours avec les IF dont certains projets ont été évalués** (projet de promotion de la biodiversité avec la CAF, projet en cours avec DBN, etc.).
 - Apprécier la représentativité de l'échantillon de projets déjà évalués et intégrés à l'analyse croisée.

Le consultant caractérisera l'échantillon final des projets et institutions financières qui seront intégrés à la prestation, selon des critères à préciser et valider avec le comité de pilotage de l'évaluation.

- L'identification des données complémentaires à collecter ;
- L'élaboration du protocole méthodologique de réalisation de l'évaluation croisée incluant :
 - Identification des documents complémentaires (rapports de suivi de la mise en œuvre produits par les maîtrises d'ouvrage et consultants, aide-mémoires de missions de supervision, etc.) à revoir pour l'analyse croisée, concernant les quelques projets complémentaires n'ayant pas faits l'objet d'évaluation (mêmes IF et donc mêmes pays d'intervention),
 - Identification des personnes clés avec lesquelles organiser des entretiens pour collecter les données sur les éléments les moins documentés dans les évaluations achevées et autres travaux de capitalisation : équipes projets de l'AFD (siège et agences), contreparties, ambassades et autres partenaires de l'équipe France présents dans les pays concernés, partenaires techniques et financiers – en particulier UE – et acteurs des écosystèmes (dont autorités), etc.
 - Elaboration de la méthodologie de réponse aux questions évaluatives, incluant la revue documentaire et les compléments de collecte

Lors de cette phase, de premiers entretiens de cadrage avec des personnes clés au sein du Groupe AFD pourront être réalisés.

Une note de cadrage (Livable 1) sera produite à l'issue de cette phase, présentant :

- l'échantillon de projets inclus dans l'analyse et sa représentativité des activités d'appui aux IF mises en œuvre par SYF depuis 2017,
- la documentation qui fera l'objet d'une revue,
- la méthodologie détaillée pour traiter les différentes phases de la prestation. Concernant les questions évaluatives, il s'agira notamment de préciser ces questions, en ajouter et / ou supprimer, les assortir de critères de jugement, d'outils de collecte et d'analyse, d'indicateurs et des sources d'informations envisagés pour y répondre,
- les hypothèses et limites de l'analyse, et
- Une répartition claire et précise du temps et des tâches au sein des membres de l'équipe et le calendrier de la prestation.

La note de cadrage ne dépassera pas 15 pages.

La note de cadrage est un élément essentiel de structuration des travaux subséquents, qui nécessite un temps de préparation suffisant. Une attention particulière sera portée à la qualité et à la précision de son contenu. Sa validation conditionnera la poursuite des travaux.

Cette note fera l'objet d'une présentation, sur la base d'un **support PPT**, et sera discutée avec le Groupe de référence et validée par le Comité de pilotage (cf. 4.1 Pilotage de l'évaluation).

Etape 2 – Revue documentaire (évaluations achevées l'analyse et rapports de mise en œuvre des projets éligibles)

La deuxième étape de la démarche consistera en une revue documentaire approfondie des évaluations achevées, des rapports pertinents de suivi de la mise en œuvre et d'utilisation des fonds des projets éligibles et des travaux de capitalisation pertinents permettant d'identifier des éléments probants sur les cinq questions évaluatives et d'en faire une analyse croisée.

De premières réponses aux questions évaluatives seront produites à cette étape. En outre, les éléments de réponse aux questions méritant d'être consolidés dans le cadre des entretiens à mener au cours de la phase suivante seront identifiés et ceux qui manquent seront confirmés. Un **rapport intermédiaire (livrable 2) sera produit incluant les premières réponses aux questions évaluatives, leur fiabilité et un recensement actualisé des données complémentaires à collecter**, et fera l'objet de présentation (avec un **support ppt**) et discussion dans le cadre du comité technique de la prestation (cf. 4.1 Pilotage de l'évaluation).

Etape 3 – Collecte de données complémentaires en particulier relatives aux effets systémiques des projets et à la contribution des projets aux intérêts économiques et à la visibilité de la France et de l'Europe

La troisième étape sera consacrée à la collecte de données complémentaires auprès des personnes clés identifiées en phase de cadrage et d'éventuels autres interlocuteurs identifiés en phase 2. Ces données porteront sur les éléments les moins documentés dans les évaluations achevées, rapports de suivi de mise en œuvre de projets et autres travaux de capitalisation revus à l'étape 2 (transformation des écosystèmes, mobilisation financière et visibilité et promotion des intérêts français et EU) ainsi que sur les éléments de réponse aux autres questions à consolider tels qu'identifiés précédemment. Elles seront principalement qualitatives et collectées lors d'entretiens à distance.

Si cela paraît justifié, une réunion avec le comité technique pour discuter des résultats de ce travail de collecte pourra être organisée.

Etape 4 – Production et présentation des conclusions des travaux et recommandations

La dernière étape de la prestation consistera à finaliser l'analyse des données issues de la revue documentaire et des entretiens complémentaires afin de répondre aux questions évaluatives. Il est attendu du consultant qu'il mette en perspective les résultats obtenus avec ceux issus de la capitalisation réalisée en 2020-2021 en mettant en exergue l'évolution des effets et en identifiant, autant que faire se peut, les facteurs ayant conduit à cette évolution.

Sur la base de ces analyses, le consultant proposera des pistes d'enseignements à tirer sous la forme de leçons apprises et de recommandations, qui peuvent être stratégiques ou opérationnelles.

- Les « leçons » sont des enseignements tirés de l'évaluation permettant d'en faire le bilan, qui dépassent le cadre des projets (possibilités d'applications générales) et qui ne nécessitent pas forcément d'être suivies d'actions.
- Les « recommandations » constituent des décisions à prendre ou des mesures à appliquer pour faire évoluer des modes opératoires, des systèmes de gouvernance, des dispositifs, etc. notamment pour les phases ultérieures des projets évalués. Elles ne sont pas obligatoires. A la différence des « leçons », leur mise en œuvre pourra faire l'objet d'un suivi par l'AFD à la suite de l'évaluation. Une attention particulière doit être portée aux recommandations. Elles doivent être liées aux conclusions, regroupées et classées par ordre de priorité. Elles doivent également être opérationnelles et, par conséquent : en nombre très limité, précises, adressées à un (ou plusieurs) acteurs à mentionner, assorties d'un horizon temporel (court, moyen ou long terme).

Un **rapport provisoire** sera produit à la fin de cette étape (**livrable 3**), qui présentera l'ensemble de l'analyse et les liens logiques entre les constats et les conclusions. Ce rapport inclura : une présentation synthétique des projets inclus dans l'analyse et de leur représentativité, de la méthodologie appliquée et de ses limites, des réponses aux questions évaluatives, des conclusions transversales et des pistes de leçons et recommandations. Il ne dépassera pas 40 pages.

Il sera partagé avec le comité de pilotage puis présenté et discuté en réunion du groupe de référence/atelier de co-construction des leçons et recommandations. En particulier, les propositions de leçons et recommandations seront amendées, complétées, supprimées par le groupe de référence. Des commentaires écrits sur le rapport seront également transmis au consultant.

Le **rapport final (livrable 4)** sera ensuite remis par les consultants, sur le modèle de celui du rapport provisoire, prenant en compte autant que faire se peut (sauf justification) les résultats de l'atelier de co-construction des leçons et recommandations et les commentaires oraux et écrits partagés par le Groupe de référence externe. Une **synthèse de ce rapport** d'une quinzaine de pages sera également produite, incluant un résumé exécutif d'une page (**livrable 5**).

Une restitution des principaux résultats de l'évaluation croisée sera organisée à l'issue du processus (possiblement sous le format « (En)quête d'évaluation », dont l'audience devra être définie. Une **présentation ppt** sera élaborée à cette fin.

3.3. Livrables

Il est donc attendu du consultant les livrables suivants :

- Une note de cadrage (**Livrable 1**), et le support de présentation correspondant (PPT)
- Un rapport intermédiaire, et le support de présentation correspondant (PPT) (**Livrable 2**)
- Un rapport provisoire et le support de présentation correspondant (PPT) (**Livrable 3**)
- Un rapport final et le support de présentation correspondant (PPT) (**Livrable 4**)
- Une version publiable d'une synthèse du rapport final obéissant aux règles éditoriales⁵ de la collection Ex-Post de l'AFD⁶ (format ex post) (**Livrable 5**)

⁵ Devront être fournis : les fichiers source intégrant leurs tableaux et graphiques (sous format Excel, avec un onglet par graphique) et leurs illustrations (photos en haute définition, schémas sous PowerPoint, etc.). Les graphiques et tableaux doivent être référencés dans le corps du texte (ex. : « cf. graphique 1 »). Les tableaux ne comportant pas de calculs peuvent être faits sous Word directement dans le manuscrit.

4. Pilotage, calendrier et moyens

4.1. Pilotage de l'évaluation

Le pilotage de l'évaluation sera assuré à trois niveaux :

SYF et EVA, réunis en comité de pilotage, assureront la gestion administrative des prestations, l'encadrement des travaux des consultants ainsi que la validation des livrables. Des réunions de suivi de la prestation seront organisées entre le consultant et le comité de pilotage toutes les deux semaines.

Un **comité technique interne** sera créé, chargé d'émettre des **avis techniques** sur les livrables :

- la note de cadrage
- le rapport provisoire
- le rapport final

Il pourra associer les membres du comité de pilotage et :

- de représentants de CIN
- de représentants de CLS (inégalités) et CLN
- de représentants de TEE

Un **groupe de référence** sera consulté à l'occasion de la remise de la note de cadrage de l'évaluation croisée et lors de la revue du rapport provisoire. Il aura un rôle consultatif et pourra notamment être composé des membres du comité technique et de représentants des tutelles de l'AFD.

4.2. Calendrier indicatif

L'évaluation démarrera en novembre 2025. Le processus d'évaluation sera d'une durée d'environ 6 mois et sera donc finalisé fin avril 2026.

- Notification + 1 semaine maximum : réunion de lancement en comité technique
- Notification + 1 mois : remise de la note de cadrage (livrable 1) puis en 2 semaines, présentation au groupe de référence et commentaires et reprises
- Notification + 3 mois : remise du rapport intermédiaire (livrable 2) puis en 1 semaine présentation en comité technique
- Notification + 4,5 mois : rapport provisoire (livrables 3), puis en 2 semaines, atelier de co-construction des recommandations et commentaires et reprises
- Notification + 6 mois : rapport final et synthèse (livrables 4 et 5)
- Restitution des résultats de l'évaluation croisée

4.3. Profil de l'expertise attendue

Pour chacun des profils présentés les candidats devront indiquer le niveau des connaissances et l'expérience professionnelle pour les compétences demandées.

L'équipe de consultants devra couvrir les domaines d'expertise et de compétences suivants :

- **Expérience professionnelle en matière d'investissements solidaires et durables** et de ses différents types d'intervention ;
- **Expérience professionnelle d'au moins 10 ans en évaluation**, et expertise méthodologique confirmée en matière de :
 - Évaluation de projets, programmes et politiques publiques ;
 - Approches méthodologiques mixtes qualitative et quantitative ;

- Animation de réflexion collective participative (capacités d'animation, de facilitation, de modération des entretiens, focus groups, ateliers).
- **Expertise et expérience confirmées** des projets et politiques d'appui aux systèmes financiers des pays en développement et émergents, en particulier d'appuis aux institutions financières publiques ;
- **Connaissances thématiques** : égalités femmes-hommes, environnementales, climatique, etc.
- Solides capacités d'analyse et de synthèse et qualités rédactionnelles avérées ;
- Pratique du français et de l'anglais.

Une attention particulière sera portée à la composition de l'équipe et à l'affectation de ses différents membres : à la fois à la répartition du nombre de jours de travail mais aussi à la répartition des tâches entre les profils managers, seniors, experts et juniors. En particulier, il est attendu des candidats qu'ils précisent les profils mobilisés et l'allocation des jours à chacun d'entre eux pour chacune des 4 étapes de l'évaluation.

4.4. Moyens

L'enveloppe budgétaire estimée pour cette prestation est de 80 000€ HT.

Annexes

Annexe 1 – Questions évaluatives de l'analyse croisée des évaluations des projets avec les banques publiques de développement réalisée en 2020-21

- 1- Les interventions de l'AFD étaient-elles pertinentes et cohérentes ?
- 2- Les interventions de l'AFD ont-elles eu des effets structurants sur les banques ?
- 3- Quels effets ont pu être obtenus sur les bénéficiaires des sous-projets financés par les lignes de crédit et sur les marchés visés par les investissements ?
- 4- La structuration technique et financière des interventions a-t-elle été adéquate au regard des effets obtenus ?
- 5- Le dispositif de suivi des projets AFD a-t-il été pertinent et efficace ?
- 6- Quelle a été la valeur ajoutée de l'AFD dans ses interventions et en particulier dans l'accompagnement des banques partenaires ?