

Termes de référence pour :

Recrutement d'un Cabinet national Pour l'Évaluation du projet d'appui à la Réintégration Durable pour une Paix Durable au Burundi

Lieu de la mission : Bujumbura + missions sur terrain

Période et durée : Cabinet 30 jours prestés (novembre-décembre 2019)

Description : Évaluation finale du projet

Nom du projet : *Réintégration durable pour une paix durable au Burundi*

I. Contexte et justification de la mission

L'éclatement de la crise socio-politique au Burundi en 2015 s'est accompagné d'un déplacement important des populations dans et hors du pays.

Au moment où certaines estimations portaient à 411.000¹ les personnes ayant fui le pays à la suite de ces événements, et ayant trouvé refuge dans les pays de la sous-région [Tanzanie (60%), République Démocratique du Congo (10%) et Rwanda (21,5%)], les évaluations réalisées par l'OIM au moyen de son outil DTM (*Displacement Tracking Matrix*) estimaient à plus de 188.000 les personnes déplacées à l'intérieur du Burundi entre 2016 et 2017. Toutefois, la plupart des déplacements intérieurs (66%) sont le fait des catastrophes naturelles.

À la suite de l'amélioration de la situation sécuritaire observée depuis plus ou moins deux ans, on assiste à des retours facilités par le HCR de ceux qui en expriment la volonté. Les données du HCR indiquent donc qu'environ 80.000 personnes sont volontairement retournées au Burundi en provenance de la Tanzanie, au 30 octobre 2019, avec la facilitation du HCR et de ses partenaires, et le concours des gouvernements de Tanzanie et du Burundi.

Le contexte dans lequel se déroule cette opération est marqué par une crise économique et un environnement de protection fragile. Cette crise a eu un impact sur l'état de droit, l'accès des populations vulnérables, plus particulièrement des femmes et des enfants, aux services sociaux de base, tels que la justice, la santé, l'éducation, le logement et l'assistance sociale. Cette situation a accru les risques de protection, aggravant la vulnérabilité de nombreuses personnes et les exposant à diverses formes de violence, y compris les violences basées sur le genre dont les femmes sont les

¹ <https://data2.unhcr.org/en/situation/burundi>

grandes victimes, la maltraitance des enfants et bien d'autres types d'abus liés aux droits humains. La dernière évaluation des besoins humanitaires réalisée par le secteur de la protection du système des Nations Unies au Burundi, sur la base d'indicateurs clés relatifs à l'accès aux services de protection des survivants et survivantes de violence basée sur le genre, des enfants à risque ainsi que des personnes victimes de déplacement, plus particulièrement les femmes, indiquait un besoin urgent de faire face aux impératifs de protection.

En outre, sur le plan de la cohésion sociale, la crise a accru la méfiance entre les individus et aggravé la fracture sociocommunautaire en renforçant les causes et facteurs potentiels de conflits. Les biens immobiliers et autres propriétés des personnes déplacées internes ou les réfugiés dans les pays voisins, ont souvent été soit vandalisés, soit spoliés. Certaines personnes retournées ou rapatriées se sont trouvées engluées dans des procédures judiciaires pour que leur soient restituées leurs propriétés, y compris les terres, les maisons et parfois leur cheptel. Dans un tel contexte, marqué par un climat de défiance entre les retournés et les communautés d'accueil, la frustration et le désespoir gagnent les populations retournées sans oublier les tensions qui en découlent. Dans un tel environnement dépourvu de mécanismes alternatifs locaux et communautaires de résolution pacifique des conflits, suffisants, ceux qui existent ont besoin d'être renforcés aux fins de servir de véritables leviers communautaires pour le règlement pacifique des différends.

En 2017, l'on a assisté à un développement significatif des cas d'insécurité alimentaire. Selon des évaluations sur le sujet, le nombre de personnes souffrant d'insécurité alimentaire est passé de 730.000 à près de 3.000.000. La détérioration du pouvoir d'achat des populations, le pic enregistré par le coût de la vie avec l'augmentation des prix des denrées de première nécessité, la raréfaction des opportunités d'emploi ayant pour corolaire l'augmentation du chômage, ont rendu rares les moyens de subsistance et eu un impact négatif sur les conditions de vie des populations.

C'est dans un tel contexte, caractérisé par une conjugaison de facteurs complexes, que le projet d'appui à la réintégration durable pour une paix durable au Burundi a été conjointement initié par le HCR, le PNUD, la FAO et le FNUAP. Il visait à contribuer au renforcement de la résilience, de la protection et de la cohésion sociale au niveau communautaire dans les principales communes de retour afin d'œuvrer à la réintégration durable des populations retournées, déplacées ou rapatriées. Le projet ambitionnait également de contribuer au renforcement et la promotion de la paix et la cohésion sociale au niveau communautaire, en s'attaquant aux principaux facteurs de conflits.

Financé par le fonds des nations unies pour la consolidation de la paix, le projet est mis en œuvre dans les provinces de Ruyigi (Gisuru), Muyinga (Giteranyi), Makamba (Kayogoro), Kirundo (Busoni). Il vise à atteindre environ 49.600 personnes plus spécialement les femmes, y compris les retournés, les rapatriés, les déplacés internes et les membres des communautés d'accueil, bénéficiaires directs du projet. Pour parvenir à adresser leurs besoins afin de couvrir leurs attentes celui-ci a identifié et défini 2 résultats, 4 produits et 13 activités clés.

Les résultats attendus du projet :

- Résultat 1 : Accès accru aux droits et services (pour une protection, cohésion sociale et résilience améliorée en vue d'une réintégration durable)
- Résultat 2 : Moyens de subsistance et auto-suffisance des ménages vulnérables accrus (pour une protection, cohésion sociale et résilience améliorée en vue d'une réintégration durable)

Les produits du projet :

- Produit 1.1 : Les capacités des acteurs sont renforcées pour assurer le monitoring de protection et des frontières en vue d'améliorer l'environnement de la protection (HCR)

- Produit 1.2 : L'accès aux services sociaux de base pour une réintégration durable des retournés et la cohésion sociale est amélioré au niveau communautaire (HCR, PNUD, FNUAP)
- Produit 2.1 : L'amélioration des moyens de subsistance à travers des activités agricoles est renforcée (FAO)
- Produit 2.2 : L'amélioration de la cohésion sociale à travers l'amélioration des moyens de subsistance et l'entreprenariat est renforcée (PNUD, HCR)

Les partenaires de mise en œuvre du projet

En plus des acteurs étatiques impliqués dans la réalisation du projet, à savoir le Ministère de l'Intérieur (Direction Générale du Rapatriement, de la réinstallation et de la réintégration des rapatriés et des déplacés de guerre (DGRRR), Commissariat Général des Migrations (CGM), , les Provinces, les Communes, les Zones) le Ministère de la Justice, le Ministère de l'agriculture,...) un ensemble d'organisations nationales et internationales ont été identifiées pour contribuer à la réalisation des résultats du projet, en tant que partenaires de mise en œuvre. Il s'agit de : Barreau de Bujumbura, JRS, CARITAS, SOPRAD, ODEDIM, Croix Rouge Nationale, COPED, World Vision International, Association des Scouts du Burundi, le consortium BBIN et Spark.

II. Objectifs de l'évaluation finale du projet

Sur base d'une exploitation judicieuse de toutes les données et informations disponibles, l'évaluation devra faire un état des lieux de la mise en œuvre des résultats du projet mais aussi fournir des informations (en particulier les forces et faiblesses) et des pistes de solution pour la planification et les décisions pour des initiatives similaires dans le futur.

L'évaluation finale poursuit les objectifs spécifiques suivants :

- Evaluer si la Théorie du Changement du projet a été réellement effective et a permis de contribuer à un changement suffisamment palpable.
- Mesurer la contribution actuelle du projet à la réalisation d'objectifs globaux (ODD, CSLP II/Plan Nation de Développement, UNDAF, CPD, des plans stratégiques et d'autres priorités des Agences) et faire des propositions de résultats et d'actions à mener pour les prochaines interventions.
- Evaluer dans quelle mesure le projet a pu contribuer jusqu'ici à répondre aux besoins des bénéficiaires, particulièrement les femmes, des rapatriés, des jeunes, des communautés d'accueil et organisations identifiées, en particulier dans les domaines de la résilience communautaire, de l'amélioration des moyens de subsistance, de la protection et de la cohésion sociale (et de l'accès à la justice).

L'évaluation cherchera aussi à savoir si les actions du projet sont, dans le contexte actuel et au regard des priorités du pays et des zones d'intervention, les meilleures solutions pour relever les défis évoqués, et fera des propositions pour améliorer l'intervention des Agences partenaires (UNHCR, UNDP, UNFPA et FAO) dans ces domaines et dans d'autres qui leur sont liés (réinsertion des déplacés et réfugiés de retour, développement local durable...).

Une partie de l'analyse faite dans l'évaluation devra être consacrée aux différentes approches utilisées par chacune des Agences parties au projet afin de donner des recommandations qui permettront de les faire évoluer, notamment en prenant davantage en compte les problématiques de développement durable.

- Mesurer le degré de mise en œuvre du projet, son efficacité, son efficience, et la qualité des produits et des réalisations, par rapport à ce qui avait été prévu initialement et par rapport à ce qui se fait dans ces domaines au Burundi ou à l'étranger. Des pistes d'amélioration (répondant aux causes identifiées des difficultés, contraintes et défis rencontrés pour adresser les causes et facteurs potentiels de conflits et de tensions) et d'éventuels partenariats sont également attendues.

L'évaluation devra tenir compte des synergies effectives, supposées ou souhaitables avec d'autres interventions de l'UNHCR, UNDP, UNFPA et FAO ou d'autres acteurs,

- Identifier et documenter les bonnes (et mauvaises) pratiques et les principales leçons apprises de l'exécution de ce projet. Des propositions devront être faites concernant les meilleurs éléments pouvant / devant faire l'objet d'une communication ou d'un partage d'expérience.
- Rendre compte de la perception qu'ont les différentes parties prenantes des activités et résultats du projet. Faire ressortir les principales raisons des avis positifs et négatifs émis, et proposer des pistes pour améliorer ces perceptions mais aussi mieux prendre en compte leurs attentes afin d'essayer d'y répondre positivement.
- Identifier et documenter les grands résultats atteints dans la réintégration des communautés déplacées et le renforcement de la cohésion sociale pour une paix durable.
- Apprécier le degré d'appropriation des différentes parties prenantes et les chances de pérennisation des résultats (durabilité) à l'issue du projet. Des propositions devront ensuite être faites par l'évaluation pour que ce projet (ou d'autres) puisse augmenter le niveau d'appropriation et la durabilité.
- Donner des pistes d'extension du projet à grande échelle sur base des succès enregistrés dans la première phase et des leçons apprises du projet
- Faire une synthèse des points pouvant permettre de valoriser le projet et ainsi faciliter la mobilisation des ressources (pour une seconde phase mais aussi pour d'autres projets cherchant à adresser des problématiques similaires).
- Ressortir la plus-value des résultats du projet en comparant avec les zones non couvertes

Dans un souci de redevabilité mutuelle et de transparence, cette évaluation devra permettre de faire un bilan de ce projet et de faciliter l'amélioration de la planification et des interventions de projets à venir.

III. Méthodologie de l'évaluation

La méthodologie de l'évaluation finale du projet, y compris le calendrier d'exécution, sera proposée par l'équipe mais elle devra respecter les principes des Agences impliquées dans le projet (UNHCR, UNDP, UNFPA et FAO) (Guide de la planification, du suivi et de l'évaluation axés sur les résultats du développement²) et les pratiques internationales usuelles dans ce domaine (notamment celles préconisées par l'AfrEA³). L'évaluation sera conduite notamment en conformité avec les principes

² <http://web.undp.org/evaluation/handbook/french/index.html>

³ <http://afrea.org/>

d'éthique énoncés dans le Guide pour l'éthique de l'évaluation du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation⁴ et le Code de conduite d'UNEG pour l'évaluation dans le système des Nations Unies⁵.

Les approches méthodologiques peuvent associer plusieurs des méthodes suivantes :

L'évaluation doit faire appel à plusieurs méthodes et instruments d'évaluation, tant qualitatifs que quantitatifs.

- Examen documentaire de tous les documents pertinents. Il s'agit notamment d'analyser :
 - Le document de projet (accord de contribution)
 - La théorie du changement et le cadre de résultats
 - Les rapports de contrôle de la qualité du projet ;
 - Les plans de travail annuels
 - Les notes conceptuelles des activités
 - Les rapports trimestriels et annuels consolidés, le cas échéant ;
 - Le rapport de suivi axé sur les résultats
 - Les résumés des réunions du comité technique de suivi du projet ;
 - Les rapports de suivi technique/financier.
- Entretiens semi-structurés avec les principales parties prenantes notamment les homologues gouvernementaux, les membres de la communauté des donateurs, les représentants des principales organisations de la société civile, les staffs des Agences concernées et les partenaires d'exécution, ainsi que les bénéficiaires. Définition des questions de l'évaluation autour des critères de pertinence, d'efficacité, d'efficience et de durabilité, et en fonction des différentes parties prenantes à interroger.

Discussions de groupes ou avec des informateurs clés, y compris des hommes et des femmes, des bénéficiaires et des parties prenantes.

Tous les entretiens doivent être menés dans le respect de la confidentialité et de l'anonymat. Le rapport final d'évaluation ne doit pas permettre d'établir un lien entre un commentaire donné et une ou plusieurs personnes physiques.

- Enquêtes et questionnaires impliquant notamment des participants aux programmes de développement, ou des enquêtes et questionnaires auprès d'autres parties prenantes au niveau stratégique et programmatique ;
- Visites sur le terrain et validation sur site des principaux produits et interventions tangibles ;
- L'évaluateur est tenu d'appliquer une approche participative et consultative en veillant à impliquer étroitement les responsables de l'évaluation, les partenaires d'exécution et les bénéficiaires directs ;
- Autres méthodes telles que les inventaires de résultats, les visites d'observation, les discussions de groupe, etc.
- Examen et analyse des données provenant du suivi ou d'autres sources ou autres méthodes d'analyse ; assurer la meilleure validité, fiabilité des données (qualité) possible et encourager leur utilisation ; l'équipe d'évaluation veillera à trianguler les différentes sources de données.

⁴ <http://www.unevaluation.org/ethicalguidelines>.

⁵ <http://www.unevaluation.org/unegcodeofconduct>

. L'équipe sera libre de prendre contact avec toute personne ou institution susceptible de contribuer à la réalisation de son mandat. Les Agences (UNHCR, UNDP, UNFPA et FAO) devront, dans la mesure du possible, faciliter la prise de contact avec les parties prenantes identifiées.

IV. Questions de l'évaluation

Dans la conduite de cette évaluation l'équipe devra examiner la performance globale du projet en répondant, notamment aux questions suivantes :

a. Pertinence du projet et des résultats

- Dans quelle mesure le projet s'est-il inscrit dans les priorités nationales du programme national de consolidation de la paix ?
 - Dans quelle mesure le projet contribue-t-il à la théorie du changement relative à l'effet correspondant des programmes de pays et l'effet 6 de l'UNDAF ?
 - Dans quelle mesure des enseignements ont-ils été tirés d'autres projets pertinents dans la conception du projet ?
 - Dans quelle mesure les perspectives des personnes en mesure d'influencer les résultats, et de celles qui pouvaient apporter des informations ou d'autres ressources pour la réalisation des résultats énoncés ont-elles été prises en compte lors du processus de conception du projet ?
 - Dans quelle mesure le projet contribue-t-il à l'égalité des sexes, l'autonomisation des femmes et aux approches fondées sur les droits fondamentaux ?
-
- Chaque produit escompté répondait-il à des besoins faisant partie des priorités nationales sur la consolidation de la paix et la cohésion sociale, des bénéficiaires ciblés, des partenaires ou de donateurs ? Etaient-ils spécifiques pour répondre aux problèmes identifiés ?
 - Quelle est la pertinence du projet par rapport au contexte du moment de l'élaboration du projet ainsi qu'au mandat du fonds des Nations Unies pour la consolidation de la paix ?
 - Le choix des partenaires institutionnels a-t-il été rationnel et pertinent ?
 - L'approche choisie et les moyens utilisés pour atteindre ces objectifs ont-ils été pertinents ? Quelle est la pertinence de la composition de l'équipe du projet ?
 - L'équilibre entre les volets du projet a-t-il été pertinent face aux enjeux ? L'opérationnalité du cadre des résultats et du cadre logique, compte tenu du temps et des ressources disponibles, a-t-elle été pertinente ?
 - L'aspect genre dans l'identification des bénéficiaires est-il respecté ?
 - Jusqu'à quel point l'engagement des Agences (UNHCR, UNDP, UNFPA et FAO) est-il le reflet de considérations stratégiques, y inclus leur rôle dans un contexte particulier de consolidation de la paix et le renforcement de la cohésion sociale et leurs avantages comparatifs ?
 - Jusqu'à quel point la méthode de mise en œuvre choisie par les Agences était-elle pertinente dans le contexte de consolidation de la paix et la cohésion sociale ?

b. Efficacité du projet

- Dans quelle mesure le projet a-t-il contribué aux produits et effets du programme national de consolidation de la paix ?
- Dans quelle mesure les produits du projet ont-ils été réalisés ?
- Quels facteurs favorables ou défavorables ont-ils contribué à la réalisation ou à la non-réalisation des produits et résultats attendus du programme de pays de consolidation de la paix ?
- La stratégie de partenariat d'UNDP, UNHCR, FAO, UNFPA a-t-elle été adaptée et efficace pour s'assurer que le projet est sur la bonne piste avec les résultats significatifs sur la consolidation de la paix ?
- Quels sont les facteurs favorables ou défavorables qui ont contribué à l'efficacité ou à l'inefficacité ?
- Dans quels domaines le projet a-t-il enregistré ses meilleures performances ? Pourquoi et quels ont été les facteurs favorables ? Comment le projet peut-il approfondir ou développer ces résultats ?
- Dans quels domaines le projet a-t-il enregistré ses faibles performances ? Quels ont été les facteurs limitants et pourquoi ? Comment peuvent-ils être ou pourraient-ils être levés ?
- Quelles stratégies alternatives, le cas échéant, auraient pu être plus efficaces pour réaliser les objectifs du projet ?
- Les objectifs et les produits du projet sont-ils clairs, pratiques et faisables dans ce cadre ?
- Dans quelle mesure les parties prenantes ont-elles participé à la mise en œuvre du projet ?
- Dans quelle mesure la gestion et la mise en œuvre du projet se font-elles de manière participative, et cette participation contribue-t-elle à la réalisation des objectifs du projet ?
- Dans quelle mesure le projet a-t-il bien tenu compte des besoins des groupes nationaux et des évolutions des priorités des partenaires ?
- Dans quelle mesure le projet a-t-il contribué à l'égalité des sexes, à l'autonomisation des femmes et à la réalisation des droits fondamentaux ?
- Comment est-ce que les produits correspondant de chaque Agence, ont-ils affecté les effets, et dans quelle mesure n'ont-ils pas été efficaces ?
- Quels ont été les changements positifs et négatifs, prévus ou accidentels apportés dans la mise en œuvre du projet
- ***Quelles ont été les choses uniques/innovantes/intéressantes par rapport à ce que le projet essaie/a tenté d'accomplir en matière de consolidation de la paix et la cohésion sociale ?***
- Jusqu'à quel point les effets atteints ont-ils bénéficié aux femmes et aux hommes, et de manière égale aux rapatriés et populations hôtes ?
- Les stratégies et les outils (y compris le M&E) utilisés étaient-ils efficaces dans la mise en œuvre du projet ?
- Quel est le degré de réalisation des objectifs du projet à travers un bilan de toutes les activités en liaison avec les résultats attendus ?
- Les mécanismes de pilotage et de suivi des activités mis en place ont-ils fonctionné de manière à permettre une coordination efficace ?

- Quels sont les problèmes et contraintes rencontrés dans l'exécution du projet et comment ont-ils influé sur le résultat final ?
- Quelle a été le niveau de collaboration entre l'équipe du projet et les Ministères et Institutions nationales concernés par le projet ?

c. Efficience des résultats

- Dans quelle mesure la structure de gestion du projet présentée dans le document de projet a-t-elle permis d'obtenir les résultats attendus ?
- Dans quelle mesure la stratégie de mise en œuvre du projet de l'UNDP, de l'UNHCR, de FAO et d'UNFPA et son exécution ont-elles été efficaces et d'un bon rapport coût-efficacité ?
- Les ressources humaines et financières ont-elles été utilisées de manière rationnelle ? Les ressources (fonds, personnel, temps, expertise, etc.) ont-elles été affectées de manière stratégique pour obtenir les résultats ?
- Les ressources ont-elles été utilisées de manière efficace ? Les activités soutenant la stratégie présentaient-elles un bon rapport coût-efficacité ?
- Dans quelle mesure les fonds et les activités du projet ont-ils été livrés dans le respect des délais ?
- Dans quelle mesure les systèmes de S&E utilisés par les agences permettent-ils d'assurer une gestion efficace et efficace du projet ?
- Les ressources mises à la disposition du projet sont-elles à la hauteur des attentes pour permettre la réalisation des produits et atteindre les effets tels que ambitionnés ? Sont-elles consacrées de façon proportionnée à la réalisation des activités par rapport au coût global du projet ?
- Les résultats réels ou attendus (outputs et outcomes) justifient-ils les ressources engagées ?
- Y avait-il d'autres voies et moyens plus efficaces de fournir de meilleurs résultats avec les ressources disponibles ?
- Les produits ont-ils été atteints dans le temps imparti ?
- Jusqu'à quel point les modalités de partenariat étaient-elles propices à l'atteinte des produits ?
- Jusqu'à quel point les systèmes de suivi ont-ils donné à la direction une source de données permettant l'apprentissage et permettant d'ajuster la mise en œuvre en conséquence ?
- De quelle manière les Agences (UNHCR, UNDP, UNFPA et FAO) ont-elles promu l'égalité des genres, les droits de l'Homme et le développement humain dans l'exécution des produits ?
- Les structures de gestion et de redevabilité du projet étaient-elles efficaces ?

d. Durabilité, appropriation nationale et pérennisation des actions

- Existe-t-il des risques financiers pouvant menacer la durabilité des produits du projet ?
- Des ressources financières et économiques seront-elles disponibles pour préserver les bénéfices réalisés par le projet ?
- Existe-t-il des risques sociaux ou politiques pouvant menacer la durabilité des produits du projet ou les contributions du projet aux produits et effets du programme de pays ?

- Les cadres légaux, les politiques et les structures et processus de gouvernance au sein duquel évolue le projet représentent-ils un risque pouvant menacer la durabilité des bénéficiaires du projet ?
 - Dans quelle mesure les actions des Agences représentent-elles une menace environnementale pour la durabilité des résultats du projet ?
 - Dans quelle mesure le niveau d'appropriation des parties prenantes représente-t-il un risque pour la pérennité des bénéficiaires du projet ?
 - Dans quelle mesure les mécanismes, les procédures et les politiques sont-ils en place pour permettre aux principales parties prenantes de pérenniser les résultats obtenus en matière d'égalité des sexes, d'autonomisation des femmes, de droits fondamentaux et de développement humain pour une paix durable et la cohésion sociale ?
 - Dans quelle mesure les parties prenantes soutiennent-elles les objectifs à long terme du projet ?
 - Dans quelle mesure les enseignements tirés sont-ils en permanence documentés par l'équipe de projet et diffusés auprès des parties intéressées, qui pourraient bénéficier des connaissances acquises par le projet ?
 - Dans quelle mesure les interventions d'UNDP, UNHCR, UNFPA, FAO disposent-elles de stratégies de désengagement bien conçues et bien planifiées ?
 - Quelles mesures pourraient-elles être adoptées pour renforcer les stratégies de désengagement et la durabilité ?
-
- Quelles sont les indications de la durabilité des effets, des produits à travers des capacités requises (systèmes, structures, personnels, etc.) ?
 - Jusqu'à quel point une stratégie en matière de durabilité, incluant le développement des capacités des parties prenantes nationales clés, a été développée ou mise en œuvre ?
 - Jusqu'à quel point des politiques et cadres réglementaires sont-ils en place afin d'assurer la persistance des bénéficiaires.
 - Jusqu'à quel point les partenaires se sont-ils engagés à poursuivre leur appui ?
 - De quelle manière les intérêts pour l'égalité du genre, les droits de l'Homme et le développement humain, ont été pris en compte par les principales parties prenantes ?
 - De manière spécifique, Le projet permet-il aux autorités politiques, administratives et sécuritaires d'acquérir les capacités nécessaires pour initier et piloter des projets de renforcement de la cohésion sociale et la Consolidation de la Paix et en mobiliser les ressources externes et internes ?
 - Les mécanismes de pérennisation des résultats du projet ont-ils été mis en place ? Sont-ils fonctionnels ?
 - Quelles sont les facteurs qui pourraient favoriser ou non la durabilité des résultats atteints ?
 - Quelles sont les recommandations pour les interventions similaires dans le futur ?

1. Questions d'évaluation portant sur les thèmes transversaux Droits fondamentaux

- Dans quelle mesure les pauvres, les populations autochtones, les personnes ayant des difficultés physiques, les femmes et d'autres groupes défavorisés ou marginalisés ont-ils bénéficié de la mise en œuvre du projet ?

2. Égalité des sexes

- Dans quelle mesure l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes ont-elles été prises en compte dans la conception, la mise en œuvre et le suivi du projet ?
- Le marqueur de genre affecté au projet pour la composante d'UNDP reflète-t-il la réalité ?
- Dans quelle mesure le projet a-t-il encouragé des évolutions positives en matière d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes ? Y a-t-il eu des effets inattendus ?

V. Composition de l'équipe de l'évaluation et critères de qualité

L'évaluation sera faite par un cabinet qui alignera deux consultants, composé d'un homme et d'une femme.

L'équipe devra avoir :

- Une bonne compréhension de la mission
- Une méthodologie pertinente et un calendrier réaliste de mise en œuvre des activités de l'évaluation
- Des outils pertinents permettant les délais et qualité de production des livrables

VI. Profil de l'Equipe

L'équipe devra être en mesure de :

- Comprendre ce qui est attendu de cette évaluation finale et de sa part
- Proposer une méthodologie pertinente et un calendrier réaliste de mise en œuvre des activités
- Respecter les délais et assurer la bonne qualité de production des livrables

L'équipe devra avoir le profil et les qualifications suivantes :

- Diplôme de niveau Bac+4 en économie, gestion, développement, ethnologie, ou dans un autre domaine pertinent pour réaliser la mission. Un niveau inférieur (Bac+2 ou Bac+3) sera accepté si une formation complémentaire spécialisée (ex. : suivi - évaluation) ou une expérience professionnelle supplémentaire équivalente peut être justifiée.
- Expérience pertinente de 5 ans minimum en gestion et/ou conduite d'évaluations de projets ou programmes dans un contexte de développement et/ou de relèvement *post-crise*.
- Avoir réalisé (conduit ou participé substantivement) au moins un exercice d'évaluation d'un projet de développement dans le domaine de la lutte contre la pauvreté, du développement local, de l'entrepreneuriat, de la résilience communautaire, de la cohésion sociale, de la réconciliation ou dans un autre domaine en lien direct avec les objectifs du projet faisant l'objet de la présente évaluation.

proposer une approche méthodologique, collecter et analyser des données et informations, animer des rencontres, élaborer un rapport provisoire, faire une restitution puis un rapport final.

3. **Cogestionnaires de l'évaluation** : Les spécialistes de l'*Unité Suivi et Evaluation* des différentes Agences impliquées, les team leaders des entités concernées par le projet, les gestionnaires du projet et le département des opérations ou des achats devront : i) gérer les arrangements contractuels, le budget et le personnel impliqué dans l'évaluation ; ii) fournir un appui pour la coordination ; iii) fournir à l'évaluateur (trice) l'assistance administrative et les données et informations requises ; iv) analyser le document d'approche méthodologique et les rapports d'évaluation pour s'assurer que la version finale répond aux standards de qualité.
4. **Groupe de référence** : Les représentants des parties prenantes (partenaires nationaux, partenaires de mise en œuvre, donateurs, bénéficiaires locaux...) devront faciliter la collecte des données et informations requises, surveiller le progrès de l'évaluation et passer en revue la version provisoire du rapport d'évaluation pour en garantir la qualité. Un atelier sera organisé avec ce Groupe de référence afin de passer en revue le rapport provisoire.

En tant que commissionnaire de cette évaluation, le rôle principal des Agences est de fournir un appui stratégique, financier et administratif. Elles doivent aussi mener l'ensemble de la coordination afin de gérer tout le processus d'évaluation avec l'équipe et s'assurer également de la dissémination et de l'utilisation des conclusions et des recommandations de l'évaluation afin de renforcer l'apprentissage avec les parties prenantes et l'amélioration de la mise en œuvre du Programme-Pays.

VIII. Livrables

Sous la supervision de l'agence lead (UNHCR) et des Unités Suivi & Evaluation des Agences, les principaux livrables attendus de l'équipe des consultants sont :

Livable 1 : Rapport de démarrage de 10-15 pages, à présenter aux cogestionnaires qui le valideront. Le rapport de démarrage doit se fonder sur les discussions préliminaires avec l'UNHCR (en tant qu'Agence lead) et les autres Agences récipiendaires des fonds PBF, et à l'issue de l'examen documentaire, et doit être réalisé avant le démarrage de l'évaluation (avant tout entretien formel, distribution de questionnaires ou visites sur le terrain)

Délai : Environ 3 jours après signature du contrat.

Livable 2 : Ébauche du rapport d'évaluation. Les unités de programme, M&E et les principales parties prenantes de l'évaluation doivent examiner le rapport préliminaire d'évaluation et transmettre leurs commentaires sous forme consolidée à l'évaluateur (trice).

Délai : Environ 5 jours après la présentation

Livrable 3 : Présentation devant le groupe de référence

Livrable 4 : Rapport final d'évaluation.

Délai : Environ 5 jours après la présentation au Groupe de référence

L'équipe produira un rapport final d'évaluation finale comptant au maximum 30 pages (à l'exception du résumé exécutif et des annexes) en français. Et présentera aussi un résumé exécutif en anglais. La synthèse ne devra pas excéder 3 pages. Tous les documents seront transmis en version électronique

La structuration du rapport se conformera au modèle fourni par le Guide de l'évaluation d'une des Agences parties au projet, de préférence celui de l'Agence lead.

La qualité des produits sera appréciée par les cogestionnaires. Les critères d'appréciation seront le respect des principes énoncés dans le chapitre consacré à la méthodologie, la structuration adéquate du rapport et la qualité/pertinence du contenu du rapport au regard des objectifs de l'évaluation à mi-parcours, tels qu'indiqués dans les présents termes de référence.

IX. Calendrier

Le chronogramme détaillé de l'évaluation finale dépendra de la note méthodologique proposée par l'équipe et validée par les cogestionnaires. La durée totale prévue pour l'évaluation est de 30 jours prestés. Les délais proposés pour la remise des produits (cf. chapitre précédent) ne sont qu'indicatifs mais 2 choses sont obligatoires : faire une restitution avant la fin de la mission, et remettre le rapport final et la synthèse en anglais avant la fin de la mission

Les missions sur le terrain seront organisées et réalisées par l'équipe elle-même, aux dates qui lui conviendront le mieux (en tenant compte de la disponibilité des interlocuteurs sur place). L'équipe est invitée à prendre ses dispositions, notamment en indiquant dans son offre financière les coûts relatifs aux missions.

IX. Coûts

L'équipe est priée de soumettre sa note technique ainsi que sa note financière en vue de la réalisation de cette évaluation.

X. Annexes

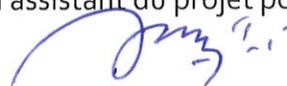
Annexe 1 : Modèle de rapport d'évaluation

- 1) Titre et pages de démarrage
 - Nom de l'intervention d'évaluation
 - Calendrier de l'évaluation et date du rapport
 - Pays de l'intervention d'évaluation
 - Noms et organisations des évaluateurs
 - Nom de l'organisation initiant l'évaluation
 - Remerciements

- 2) Table des matières
 - Inclure les encadrés, schémas, tableaux et annexes avec les références des pages.
- 3) Liste des acronymes et abréviations
- 4) Document de synthèse (une section indépendante de 1 à 2 pages y compris les principales conclusions et recommandations)
- 5) Introduction
- 6) Description de l' intervention
- 7) Etendue de l'évaluation et objectifs
- 8) Approche et méthodes d'évaluation
- 9) Analyse des données
- 10) Déductions et conclusions
- 11) Recommandations
- 12) Enseignements tirés
- 13) Annexes du rapport
 - TDR pour évaluation
 - Matrice de conception d'évaluation
 - Liste des personnes ou groupes interviewés ou consultés et des sites visités
 - Liste des documents d'aide révisés
 - Cadre des résultats du programme
 - Tableaux de résumé des déductions

TdR préparés par : Tatien NDAJUJUTA, Point focal assistant du projet pour l'UNHCR

Date : 13/11/2019



TdR revus par : Innocent SANGARA, Point Focal du Projet pour l'UNHCR

Date : 13 / 11 / 2019



TdR approuvés par : Gogo HUKPORTIE, Représentante de l'UNHCR (Lead)

Date : 13.11.2019

