



Termes de Référence pour le recrutement d'un consultant national en charge de faire l'Evaluation finale du Projet : Diversification des Opportunités économiques par la Promotion des Coopératives artisanales et l'accès aux marchés nationaux et internationaux

1. Contexte et Justification de la mission d'évaluation

L'artisanat est un élément important et une forme d'art traditionnel au Burundi. La vannerie, les masques et les boucliers, le statue et la poterie sont des métiers populaires locaux.

Cependant, les artisans ont du mal à gagner leurs vies en vendant leurs produits.

Par ailleurs, le Burundi attire moins de touristes que les pays voisins. En effet, au cours de ces dernières décennies ; il y a eu manque d'innovation mais également une diminution dans la qualité. Le travail artisanal aide les individus et les ménages à générer des revenus conduisant à l'amélioration de leurs accès aux services sociaux de base. L'artisanat constitue une porte d'entrée vers les emplois durables. Au niveau individuel, les artisans développent des nouvelles compétences, accroissent les performances interpersonnelles et la mobilité. Le travail artisanal peut constituer une source importante et significative de revenus particulièrement pour les plus vulnérables. Les marchés touristiques locaux à Bujumbura sont remplis des produits en provenance des pays voisins avec environ 10% des produits fabriqués au Burundi. Le projet a aidé les artisans à développer des produits de haute qualité en utilisant des matériaux locaux et à participer à des marchés internationaux, régionaux de commerce équitable qui reconnaissent l'authenticité, la beauté et l'originalité des produits fabriqués par les artisans du Burundi.

Ce projet envisageait l'artisanat comme un vecteur de croissance, de création d'emplois et d'une augmentation des revenus des ménages. Ce projet visait donc à appuyer le secteur artisanal afin d'appuyer les individus et les ménages à générer des revenus conduisant à améliorer leur niveau de vie et leur permettant l'accès aux services sociaux de base. Il visait également le secteur de l'artisanat en responsabilisant les populations vulnérables grâce à la formation pour produire des produits artisanaux de haute qualité, garantir l'accès aux matériaux nécessaires et les reliant aux marchés nationaux et internationaux. En plus la réduction de la vulnérabilité par l'apprentissage d'un métier artisanal approprié et porteur en



ciblant les personnes les plus vulnérables dans les zones d'intervention était au centre du projet. Il a été pensé comme une contribution durable de la réintégration socio-économique des personnes vulnérables surtout les femmes, et aussi comme un moyen d'impulser le développement communautaire à travers la promotion de l'artisanat et du mouvement coopératif.

Le projet Diversification des Opportunités économiques par la Promotion des Coopératives artisanales et l'accès aux marchés nationaux et internationaux a été approuvé en juillet 2014, de fin 2014 à 2016, le projet été mis en œuvre par l'ONG « Opportunités Accross Africa » (OAA). A partir de juillet 2016, le comité de pilotage a constaté l'expiration du contrat de l'ONG et à décider la mise en œuvre du projet directement par le PNUD avec la possibilité de recruter une entité nationale responsable pour certaines activités. C'est ainsi que le PNUD a signé un accord de partenariat avec la Chambre Sectorielle, Art et Artisanat (CHAASA) pour l'encadrement technique des coopératives. Le projet a bénéficié de deux extensions pour la poursuite de ses activités et a pris fin le 31 mars 2019.

Il est important de souligner les grandes réalisations du projet qui se résument en ceci :

- 315 artisans ont amélioré leurs niveaux de vie grâce aux revenus tirés de l'artisanat. Ces artisans sont regroupés en 16 coopératives qui opèrent dans les 7 filières suivantes : La vannerie à Bubanza et Nyanza-lac ; la maroquinerie à Kayanza ; la corne à Nyanza-lac et Kayanza ; la sérigraphie à Bubanza ; la couture à Muramvya et Gitega ; l'agro-alimentaire.
- 16 coopératives artisanales ont eu accès au crédit ;
- 315 personnes ont renforcé leurs capacités dans des filières artisanales, notamment dans le domaine de : La vannerie à Bubanza et Nyanza-lac ; la maroquinerie à Kayanza ; la corne à Nyanza-lac et Kayanza ; la sérigraphie à Bubanza ; la couture à Muramvya et Gitega ; l'agro-alimentaire ;
- 5 participations aux foires nationales et internationales des artisans ont été rendus possible.

II. Objectifs de la Mission

II.1. Objectif général

En vue d'apprécier les résultats atteints au cours de la période de mise en œuvre du projet : « Diversification des Opportunités Economiques par la Promotion des Coopératives Artisanales et l'Accès aux Marchés Nationaux et Internationaux », le PNUD a décidé d'organiser une évaluation finale pour fournir aux acteurs clés les informations sur les résultats atteints, les contraintes et les leçons apprises pour les interventions futures



II.2 Objectifs spécifiques

Sous la supervision de l'unité Suivi-Evaluation du Bureau du PNUD (M&E) et en collaboration avec la responsable de l'unité Développement Durable et Création d'emploi, le (la) Consultant (e) devra :

- Evaluer la mesure dans laquelle les objectifs du projet correspondaient aux attentes des bénéficiaires et aux besoins du pays ;
- Evaluer la mesure dans laquelle les objectifs des interventions ont été atteints, ou devraient être atteints, en tenant compte de leur importance relative.
- Evaluer la mesure de l'efficacité de l'usage des ressources/intrants (fonds, expertise, temps, équipements, etc.) pour l'obtention de résultats.
- Evaluer les effets à long terme, positifs et négatifs, primaires et secondaires, induits par les interventions, directement ou non, intentionnellement ou non.
- Evaluer le niveau (faible, moyen ou fort) de maintien des bénéfices résultant des interventions après la fin des projets.
- Identifier les leçons apprises et formuler les recommandations nécessaires.

L'évaluation portera sur tous les aspects du projet durant sa mise en œuvre de 2016 à décembre 2018. L'évaluation couvrira l'ensemble des activités, produits et résultats du projet, dans les chefs-lieux des provinces d'intervention du projet qui sont Makamba, Muramvya, Mwaro, Gitega et Kayanza)

III. Résultats attendus de la mission

Au terme de la mission du consultant, les résultats attendus sont :

- Tous les rapports de l'évaluation sont disponibles ;
- Toutes les données et les informations sur le processus d'évaluation sont disponibles

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

a) Pertinence du projet et des résultats

- Le projet était-il approprié dans le contexte de la République du Burundi ?
- Le projet était-il justifié et comment les acteurs principaux s'alignent-ils au Document de Programme Pays ?
- Chaque produit escompté répondait-il à des besoins faisant partie des priorités nationales ?
- Les produits escomptés étaient-ils spécifiques pour répondre aux problèmes identifiés ?
- Quelle était la justesse du projet par rapport au contexte au moment de l'élaboration du projet ainsi qu'au mandat du PNUD ?
- Les moyens mis en œuvre ont-ils été à la hauteur des besoins identifiés ?
- Le choix du partenaire institutionnel a-t-il été rationnel et pertinent ?
- Quelle était la pertinence de la composition de l'équipe du projet ?
- L'équilibre entre les axes du projet a-t-il été adapté face aux enjeux ?
- L'opérationnalité du cadre logique, compte tenu du temps et des ressources disponibles, a-t-elle été appropriée ?



- L'aspect genre dans l'identification des bénéficiaires était-il respecté ?

b) Efficacité du projet

- Quelle était la performance globale du projet dans la réalisation des produits et effets attendus ?
- Dans quelle mesure les principaux produits et activités du projet ont été réalisés ? quels facteurs ont favorisé ou atténué, voire empêché leur réalisation
- Les stratégies et les outils (y compris le Suivi & Evaluation) utilisés étaient-ils efficaces dans la mise en œuvre du projet ?
- Les partenariats techniques et les synergies ont-ils été établis et ont-ils favorisés la réalisation des produits et l'atteinte des effets ?
- Quel a été 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 ?
- Dans quelle mesure le PNUD a pu établir des partenariats solides dans la mise en œuvre des activités ?
- Quels étaient les problèmes et contraintes rencontrés dans l'exécution du projet et comment ont-ils influé sur le résultat final ?

c) Efficience du projet

- Les activités étaient-elles réalisées de manière optimale ?
- Le processus d'obtenir des résultats était-il performant ?
- La stratégie utilisée pour réaliser chaque produit était-elle la plus appropriée au regard des ressources disponibles ?
- Les ressources mises à la disposition du projet étaient-elles à la hauteur des attentes pour permettre la réalisation des produits et atteindre les effets tels que ambitionnés ?
- Les ressources étaient-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) justifiaient-ils les ressources engagées ?
- Y avait-il d'autres voies et moyens plus appropriés de fournir de meilleurs résultats avec les ressources disponibles ?
- Les structures de gestion et de recevabilité du projet étaient-elles performantes ?

d) Durabilité ; appropriation nationale, pérennisation des actions

- Le projet a-t-il réussi à respecter les principes clés du développement notamment l'appropriation nationale et assurer la durabilité des résultats ?
- De quelle manière et à quel niveau les acteurs nationaux ont-ils été associés à la définition et à la mise en œuvre du projet ?
- Quelle était la portée de la durabilité des résultats obtenus tant en renforcement des capacités humaines et techniques qu'en matière des filières artisanales ?
- Les mécanismes de pérennisation des résultats du projet ont-ils été mis en place ? Sont-ils



- fonctionnels ?
- Quelles étaient les facteurs qui pourraient favoriser ou non la durabilité des résultats atteints ?
- Quelles étaient les recommandations pour les interventions similaires dans le futur ?

e) Impact du projet

- Quels sont les changements induits par le projet sur la délivrance global des services ?
- Quel est l'impact global du Projet sur la promotion de l'artisanat au Burundi ?
- Quel est l'impact de projet sur l'amélioration de la situation socioéconomique des populations ?

IV. Méthodologie de l'évaluation

Une méthodologie plus spécifique d'évaluation ainsi qu'un plan de travail (y compris une matrice de conception par question principale d'évaluation) seront présentés par le consultant. La méthodologie proposée devra s'appuyer sur la conduite de diverses activités permettant d'établir une triangulation des données quantitatives et qualitatives et avoir des réponses aux questions évaluatives, issue notamment :

- De la revue documentaire en utilisant toutes les sources disponibles au sein du PNUD, documents de Programme, documents de projets, plans de travail annuels, rapports de progrès, rapport final du projet, accords, notes conceptuelles, etc...
- Des entretiens structurés ou semi-structurés, les focus groupes avec les parties prenantes y compris les bénéficiaires, le Ministère du commerce, de l'industrie et de l'artisanat, le partenaire d'exécution (CHAASA),
- Des visites de terrain dans les zones d'intervention.

Le consultant sera libre de proposer tout autre outil ou approche pertinente dans la réalisation de cette évaluation. Il sera libre aussi de prendre contact avec toute personne ou institution susceptible de contribuer à la réalisation de son mandat. Le PNUD à travers l'Unité du M&E et l'Unité Développement Durable et Création d'Emplois devra dans la mesure du possible lui faciliter la prise de contact avec les parties prenantes identifiées.

Le consultant devra obtenir un *Visa Statistique auprès du Ministère en Charge de l'Institut de Statistiques et d'Etudes Economique du Burundi « ISTEERU » pour mener les enquêtes sur le terrain.*

V. Livrables et date de leur remise.

Les principaux livrables attendus du Consultant sont les suivants :

Produit 1: Un rapport initial d'évaluation. Un rapport initial doit être préparé par le consultant national avant d'entrer dans l'exercice de collection de données d'évaluation à part entière. Il doit détailler la compréhension du consultant par rapport aux éléments qui sont évalués et pour quelle raison ils sont évalués en indiquant comment chaque question de l'évaluation obtiendra une réponse à l'aide de : méthodes proposées, sources proposées de données et procédures de collecte des données.

Le rapport initial doit inclure un programme détaillé des tâches, activités et prestations. Une réunion de briefing sera organisée avec toutes les parties prenantes au projet 3 jours après le démarrage de la mission

Produit 2 : Un *draft* du rapport d'évaluation en français, 4 jours après la réunion de débriefing. Les parties prenantes auront un maximum de 4 jours pour réagir au rapport provisoire et faire des commentaires, et observations.

Produit 3 : Un rapport final d'évaluation, ne comptant pas plus de 30.000 mots (à l'exception du résumé exécutif et des annexes) 3 jours après réceptions des observations.

Produit 4 : Une présentation Power Point, des principales conclusions et des grandes recommandations de l'évaluation à toutes les parties prenantes du projet 1 jours.

Le consultant national produira un rapport final d'évaluation comptant au maximum 30 pages (à l'exception du résumé exécutif et des annexes) et qui permettra de faire le bilan du projet dans une perspective de redevabilité vis-à-vis du gouvernement du Burundi et de tirer des enseignements qui alimenteront les interventions futures dans le même domaine.

VI. Critères de qualité

- Une bonne compréhension de la mission ;
- Une méthodologie pertinente et un calendrier réaliste de mise en œuvre des activités ;
- Délais et qualité de production des livrables ;
- Validation du rapport de la mission par le PNUD.

VII. Date de remise des livrables :

- Rapport initial de l'évaluation : Première semaine de la mission
- *Draft* du Rapport de l'évaluation : 25 jours après le début de la mission
- Rapport final : 10 jours après la fin de la mission
- Présentation PowerPoint des principales conclusions et des grandes recommandations de l'évaluation à toutes les parties prenantes du projet au cours d'un atelier : 10 jours après la fin de la mission

VIII Qualifications

Qualification académique :

- Diplôme universitaire supérieur du niveau de maîtrise en Gestion des programmes, en Sciences Economiques, Politiques ou Sociales ou tout autre domaine équivalent, complété par une formation avancée dans l'évaluation des projets de développement.



Expérience professionnelle :

- Expérience minimale de 5 ans dans le domaine de la gestion et de la conduite des évaluations de projets et de programmes au niveau national dans un contexte de développement
- Une vaste expérience dans l'utilisation de méthodologies innovatrices, celles basées sur les résultats en particulier et l'évaluation des résultats (Produits, Effets et Impacts) en l'absence d'évidences / de données empiriques rigoureuses pour démontrer les liens de causalité.
- Maîtrise des thèmes transversaux tels que la prise en compte du genre dans les projets / programmes.
- Familiarité avec le Système des Nations Unies serait un atout.

Compétences et aptitudes :

- Bonnes aptitudes interpersonnelles et de travail en équipe ;
- Excellente communication orale et écrite en français ;
- Excellent leadership et compétences managériales
- Très motivé avec une habilité à travailler avec un minimum de supervision ;
- Maîtrise de la langue française et la connaissance de l'Anglais sera un atout ;
- Bonne maîtrise des outils informatiques ;
- Excellentes capacités de facilitation avec l'utilisation de certaines méthodes participatives.

IX Documents à fournir dans le dossier de candidature

Les dossiers de soumission devront comprendre les éléments ci-après :

Une proposition technique

- Note explicative sur la compréhension des TDRs et les raisons de la candidature ;
- Offre technique développée - approche méthodologique et organisation de la mission envisagée ;
- Curriculum Vitae incluant l'expérience acquise dans des projets similaires et au moins 3 références et leurs contacts ;
- Formulaire P11 dûment rempli et signé du consultant International.

Une proposition financière

La proposition financière complète doit être soumise sur la base de l'approche forfaitaire (lump sum) et libellée en USD ou toute autre monnaie convertible. Tous les coûts liés à cette mission seront considérés par le consultant, le PNUD ne prendra pas de frais additionnels en charge.

Afin de faciliter la comparaison des offres financières par le service demandeur, il est recommandé aux candidats de fournir une ventilation de ce montant forfaitaire. Le consultant doit spécifier dans cette ventilation budgétaire tous les frais logistiques (frais de mission lors des descentes sur terrain, communication, location véhicule, carburant, etc. si cela fait partie du terme de références) et les honoraires, en tenant compte du nombre de jours de travail prévus, ainsi que du nombre de descentes, conformément à ce qui aura été décrit dans la proposition technique.



Le PNUD ne prendra en charge aucun frais supplémentaires.

Le réalisme des coûts indiqués pour les descentes sur terrain pourra être vérifié par le PNUD en effectuant une comparaison indépendante avec les prix du marché. Le PNUD n'accepte pas les frais de mission excédant les taux en vigueur au sein du SNU. Le PNUD se réserve le droit de négocier l'offre retenue dans les limites budgétaires et dans le cadre de référence

Toute dépense non prévue par les TDR ou explicitement inscrite à l'offre financière telle qu'acceptée par le PNUD, quelle qu'en soit la nature, doit être convenue par écrit entre le Bureau du PNUD et le consultant individuel à l'avance, sous peine de ne pas être remboursée.

Par ailleurs, les candidats voudront bien noter que les paiements ne pourront être effectués que sur la base des produits livrés, c'est à dire sur présentation du résultat des services spécifiés dans les TDR et après validation de ces livrables par le responsable désigné par le PNUD.

Les candidats consultants seront évalués sur base de la méthodologie suivante :

Analyse cumulative : Le contrat sera accordé au consultant dont l'offre aura été évaluée et confirmée comme suit :

- En adéquation avec les Termes de Référence de la mission ;
- Ayant obtenu le plus haut score à l'évaluation combinée de l'offre technique et financière ;
- Evaluation Technique : 70 %
- Evaluation financière : 30 %

Seuls les candidats obtenant un minimum de 70% de points seront considérés pour l'évaluation financière.

X. La Grille d'évaluation

Critères	Max. Point/ 100
- Diplôme de niveau Maîtrise au moins dans une discipline liée à l'objet de la consultance	Critère exclusif
- Jouir d'une expérience pertinente d'au moins 5 ans dans l'évaluation des projets. - Avoir une expérience professionnelle d'au moins 5ans dans l'évaluation des projets/programmes	/ 25
- Avoir déjà effectué au moins 3 missions d'évaluation des projets	/ 35
- Avoir une compréhension avérée de l'intégration de la dimension genre dans l'évaluation des projets.	/ 10
- Présentation de la compréhension de la mission, de l'approche méthodologique et de l'organisation de la mission envisagée – Inclus les journées maximales de missions de terrain.	/20

Elaborés par



Suzanne Kanyange

M&E

Visés Par

Pascal Mukanya

Suivi & Evaluation,

Marie Ange Kigeme

UDDCE

Approuvés Par



Binta Sanneh

DRR PNUD