# **TERMES DE REFERENCE**

|  |
| --- |
| Description: Drapeau Burundi**République du Burundi**  ***Ministère de la Décentralisation et du Développement Communal*** |

**Programme d’Appui à la Reconstruction et au Développement Communal dans la Province de Rutana (PARDC/Rutana), Burundi**

***Termes de Référence de l’Evaluation à mi-parcours***

***Méthodologie SPIRE***

|  |  |
| --- | --- |
| Description: uncdf_blue |  |

**A. FICHE DU PROGRAMME**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Pays** |  | | Burundi (Province de Rutana et ses six communes) | | | | |
| **Intitulé du projet** |  | | Programme d'Appui à la Reconstruction et au Développement Communal dans la Province de Rutana (PARDC/R) | | | |  |
| **Numéro du projet :** |  | | BDI/06/C01 |  |  |  |  |
| **Références ATLAS (par bailleur)** |  | |  |  |  |  |  |
| FENU | 00051937 | |  |  |  |  |  |
| PNUD | 00055587 | |  |  |  |  |  |
| Gouvernement du Burundi |  | |  |  |  |  |  |
| **Budgets** |  | |  |  |  |  |  |
| FENU |  | | 2 300 000 US$ |  |  |  |  |
| PNUD |  | | 500 000 US$ |  |  |  |  |
| Gouvernement du Burundi |  | | 257 000 US$ |  |  |  |  |
| Financements à compléter : [à remplir]  Budget Total |  | | 6 200 000 US$ |  |  |  |  |
| **Exécution financière** |  | |  |  |  |  |  |
|  | **2006** | | **2007** | **2008** | **2009** | **2010** | **2011** |
| FENU | 96273,2 | | 369885.48 | 325815.92 | 358802.38 |  |  |
| PNUD | 0 | | 168587.46 | 228930.62 | 73484.25 |  |  |
| Gouvernement | ? | | ? | ? | ? | ? | ? |
| TOTAL | **96273,2** | | **494 765,84** | **768 172,16** | **1 187 195,00** |  |  |
| **Agences d'exécution** | PNUD/FENU | |  |  |  |  |  |
| **Partenaire de mise en œuvre** | Ministère de la Décentralisation et du Développement Communal | | | | | |  |
| **Date d'approbation du projet :** | 10/08/2006 |  | |  |  |  |  |
| **Durée du projet** | 5 ans |  | |  |  |  |  |
| **Dates d'amendement** |  |  | |  |  |  |  |
| **Date de clôture** | 31/12/2011 |  | |  |  |  |  |
| **Dates probables de l'évaluation** | Mars 2010 |  | |  |  |  |  |
| **Composition de l'équipe d'évaluation** | Deux consultants internationaux et un consultant national | | | | | | |
| **Evaluation préalable** |  |  | |  |  |  |  |
| **Autres projets FENU au Burundi** | Néant |  | |  |  |  |  |

1. **OBJECTIF, CALENDRIER ET ORGANISATION DE L’ÉVALUATION**
2. ***Objectif de l’évaluation***

***Exercice de revue spécial de mise en œuvre de projet (SPIRE) 2010-11***

L’évaluation à mi-parcours du **Programme d’Appui à la Reconstruction et au Développement Communal dans la Province de Rutana (PARDC/Rutana)** fait partie de **l’exercice de revue spécial de mise en œuvre de projet (SPIRE) 2010-11.**

L’initiative SPIRE a deux finalités :

1. Assurer la conformité du FENU avec les exigences mandataires d’évaluation précisées dans sa politique d'évaluation pour la période 2009-2010 et
2. Développer / expérimenter une méthode d’évaluation efficace et peu coûteuse pour mener à bien des évaluations à mi-parcours et finales qui soient à la fois crédibles, efficaces, indépendantes et menées de la façon la plus efficiente qui soit.

L’évaluation à mi-parcours du PARDC a de fait deux objectifs distincts, le premier étant d’évaluer le PARC en tant que tel au regard de son PRODOC (Document de Programme) et tel qu’il a été mis en œuvre au regard des résultats attendus et des produits figurant dans le Cadre des Ressources et de Résultats (RRF en anglais); le second objectif étant de mesurer les progrès du PARDC à l’aune de la stratégie du FENU dans son Document de Politique Générale visant à l’accomplissement des objectifs du Millénaire.

De ce fait, les TDR présentent deux types de questions à évaluer, le premier venant du Cadre des Ressources et de Résultats (CRR) et le second issu du cadre d’évaluation SPIRE, précisé dans la matrice d’évaluation SPIRE. Le cadre d’évaluation SPIRE et la matrice fournissent un modèle devant servir à toutes les évaluations pays qui seront menées lors de cette initiative. Ce modèle précise le cadre méthodologique et conceptuel d’évaluation des Programmes de Développement Local (PDL). Ce modèle créé une passerelle permettant au FENU de comparer des résultats de programmes PDL dans les différents pays qui seront concernés par l’initiative SPIRE, d’évaluer les progrès par pays au regard des objectifs de la Politique Générale du FENU et de tirer des leçons pour les formulations de stratégies à venir.

La méthode d’évaluation utilisée pour évaluer à mi-parcours les projets PDL est fondée sur une approche spécifiquement développée par SPIRE. L’approche vise à confronter la théorie de développement sous-tendue dans un programme au regard de la performance de sa mise en œuvre. Les résultats sont élaborés à partir d’un travail d’analyse préalable à la mission, suivi par une mission de terrain (17 jours dans le cas présent). La compréhension de la conception du programme par l’équipe et ses premières constatations et recommandations sont approfondies par un dialogue structuré avec les partenaires du programme et les usagers des services créés, sous forme d’interviews, de discussions en « focus group » et par un atelier de démarrage et un atelier de débriefing.

**C. PROGRAMME D’APPUI A LA RECONSTRUCTION ET AU DEVELOPPEMENT COMMUNAL DANS LA PROVINCE DE RUTANA**

**Introduction**

Le Programme d’Appui à la Reconstruction et au Développement Communal dans la Province de Rutana (PARDC/Rutana) est une initiative conjointe du Gouvernement de la République du Burundi, du FENU et du PNUD. Formulé pour promouvoir la gouvernance locale et la lutte contre la pauvreté, le programme a été conçu pour contribuer à la consolidation de la paix et la reconstruction post-conflits conformément au Cadre Stratégique de Croissance et de Lutte contre la Pauvreté et dans l’esprit du Programme Cadre des Nations Unies pour le Burundi, pour la période 2005 – 2007.

La province de Rutana a été retenue comme zone d’intervention du programme pour les raisons essentielles suivantes: (i) Rutana est l’une des provinces les plus pauvres du pays ; (ii) dans le cadre du programme gouvernemental de retour des réfugiés, la province de Rutana devrait accueillir un nombre important de rapatriés, ce qui, sans doute, devait accroître le nombre de catégories sociales économiquement vulnérables dans cette province ; (ii) il y avait peu de partenaires techniques et financiers qui intervenaient de façon substantielle dans cette province ; (ii) la synergie et la complémentarité avec les interventions du PNUD dans la partie Sud-est du pays (Rutana, Makamba, Ruyigi ) étaient un souhait exprimé par les trois parties.

Le Programme a été lancé le 14 décembre 2006 ; il a effectivement démarré ses activités opérationnelles en 2007. L’évaluation à mi-parcours du programme comme cela est stipulé dans le Document de Projet devait intervenir après deux ans et demi de mise en œuvre du programme. C’est dans cette perspective que s’inscrivent les présents termes de référence.

**1. Contexte Politique et socio-économique du pays**

Le Burundi a été confronté, depuis son accession à l’indépendance (1962), à une situation sociale instable, origine de plusieurs vagues de violences interethniques successives. Cette instabilité civile a fait de nombreuses victimes et a profondément atteint le tissu social et économique du pays. La crise qui a débuté en 1993 (avec un coup d’état) et qui s’est aggravée tout au cours des années 1994 et 1995, a été celle qui a eu les effets directs les plus importants : plusieurs centaines de milliers de morts parmi la population; flux massif de populations déplacées à l’intérieur du pays et de réfugiés dans les pays limitrophes; et coup d’arrêt porté au processus démocratique. Le nombre de personnes déplacées en 1972 est estimé en 300.000 et 600.000 pendant la crise de 1993.

Une décennie de guerre et trois années d’embargo (juillet 1996- janvier 1999) ont profondément affecté l’économie burundaise, détruisant les infrastructures de base. Cela a créé une situation de très grande insécurité qui, à son tour, a eu un impact négatif sur l’économie locale. Au niveau macro-économique, cette situation s’est traduite par une chute drastique des indicateurs macro-économiques : le PNB par habitant est passé de 180$ en 1993 à 110 $ en 2003, l’inflation galopante, la quasi disparition des revenus publics.

En milieu rural, la crise civile et économique a eu un impact négatif direct sur la situation d’insécurité alimentaire des ménages, dans un pays où plus de 90% des personnes dépendent d’une très faible intégration aux marchés. À juste raison la crise civile est considérée comme étant la cause principale de l’insécurité alimentaire au Burundi.

**2. Politiques publiques de référence**

Au-delà des instruments de politiques sectorielles, le Burundi dispose d’un ensemble de documents de politiques publiques majeures, au nombre des quels on peut citer :

**La prospective « Burundi 2025 »** : le Gouvernement du Burundi s’est engagé dans un exercice de réflexion prospective pour développer une vision « Burundi 2025 » capable de rassembler les aspirations du Peuple Burundais dans un contexte global en mutation. La finalisation en cours de cette vision et son appropriation par toutes les couches de la société feront de cet instrument un outil de prévention des conflits et d’orientation des programmes de développement. Dans cette prospective, le Burundi se projette à l’horizon 2025 comme un pays havre de paix et de sécurité, avec une croissance économique forte et soutenue répondant aux besoins essentiels de la population. La démocratie et la bonne gouvernance y sont de règles à tous les niveaux de la vie publique de la nation.

**Le Cadre Stratégique de Croissance et de Lutte Contre la Pauvreté :** en vue de consolider la paix retrouvée et de relancer la reconstruction socio-économique du pays, le Gouvernement du Burundi s’est doté en 2006 d’un Cadre Stratégique de Lutte contre la Pauvreté (CSLP) et en 2007, d’un Cadre Stratégique pour la Consolidation de la Paix (CSCP). Ces deux importants instruments de l’action gouvernementale ont été adoptés et appuyés par les partenaires tant nationaux qu’internationaux lors de leur élaboration et dans leur mise en œuvre, permettant ainsi d’atteindre des avancées significatives vers la consolidation de la paix et le relèvement socio-économique.

**Le Document de Politique Nationale de Décentralisation et le Plan d’Actions Triennal de mise en œuvre :** la décentralisation en cours au Burundi depuis l’adoption de la loi communale d’avril 2005 et l’organisation des premières élections communale au cours de la même année.

Afin d’éviter un pilotage à vue de la mise en œuvre de la politique de décentralisation, le Gouvernement a adopté en 2009 : (i) le Document de Politique Nationale de Décentralisation qui donne une vision de la décentralisation pour les prochaines dix années ; (ii) un Plan d’Actions Triennal de mise en œuvre de la décentralisation pour la période 2009 à 2010. Ce document est un instrument de programmation opérationnelle définissant les activités à mettre en œuvre dans le cadre de la politique de décentralisation pour les trois prochaines années.

**Le Programme Cadre des Nations Unies pour l’Aide au Développement**: lors de la formulation du PARDC/Rutana, le document de référence pour l’intervention des agences du Système des Nations Unies était l’UNDAF 2005 – 2007 qui avait pour objectif essentiel la consolidation de la paix.

L’UNDAF 2010 – 2014 dont le processus d’élaboration a pris fin en avril 2009, se fonde sur les résultats obtenus dans le cadre de la planification précédente. Ce programme se focalise davantage sur le renforcement de la paix et le relèvement communautaire, à travers les quatre axes prioritaires suivants : (i) appui à la planification stratégique et coordination ; (ii) appui au relèvement communautaire ; (iii) appui à la réconciliation nationale, et à la promotion et protection des droits de l’homme ; (iv) appui à la gouvernance démocratique

3. **Objectifs et résultats attendus du Programme**

Les objectifs du programme sont ceux de l’UNDAF : (i) Promouvoir la paix et la bonne gouvernance ; (ii) assainir le cadre macro-économique et promouvoir une croissance économique et sociale de qualité en vue de la lutte contre la pauvreté et d’un développement humain durable.

Les trois produits opérationnels du programme sont les suivants

**Produits du PARDC/Rutana**

Produit 1 : les collectivités territoriales sont affermies et les acteurs locaux sont rendus capables d’assumer leurs fonctions et responsabilités en matière de développement local.

* 1. Cadre institutionnel
  2. Renforcement des capacités

Produit 2 : les capacités des collectivités territoriales en matière de planification, de programmation budgétaire et d’accès aux ressources financières internes et externes sont renforcées.

2.1. Mobilisation des ressources externes

2.2. Mobilisation des ressources internes

Produit 3 : un système de suivi et évaluation permettant de doter l’impact social et économique des investissements est mis en place et une stratégie de communication permettant de disséminer les résultats et les leçons apprises au niveau national est rendue opérationnelle.

3.1. Mise en place du système de suivi-évaluation

3.2. Mise en place du système de communication

**4. Statut actuel du projet (sur base des Project Budget Balance d’Atlas)**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Progrès et dépenses 2007-2009 | | | |
| Produits | Progrès | Budget (USD) | |
| Prévisions (prodoc) | Dépenses (PBB) |
| 1. Les collectivités territoriales sont affermies et les acteurs locaux sont rendus capables d’assumer leurs fonctions et responsabilités en matière de développement local | Au niveau local :  Mise en place les outils de mise en œuvre du programme (convention de partenariat avec les communes, mécanisme de financement des investissements, le code de financement, évaluation de la performance des communes etc.).  Formation des acteurs communaux dans la mise en œuvre des divers aspects du développement local : formation sur les outils de mise en œuvre du Programme, formation en planification communale, formation en passation des marchés, formation en décentralisation et maîtrise d’ouvrage,  Mise en place des organes d’orientation et de pilotage du programme : Comité de Pilotage (au niveau de la province) et Comité d’Orientation (au niveau national).  Diagnostic des structures associatives de base, et mise en place des comités de gestion et d’entretien des infrastructures.  L’appui à la planification communale : les six communes disposent actuellement de leurs plans de développement communautaires.  Au niveau national appui technique au Ministère en charge de la décentralisation:  - étude sur l’état des lieux de la décentralisation,  - élaboration du Document de Politique Nationale de Décentralisation ;  - Plan d’Actions Triennal de mise en œuvre de la décentralisation ;  - élaboration de projets de loi, définition des missions du personnel, élaboration de Plan de formation du personnel ;  - projet de loi sur la décentralisation de la Mairie de Bujumbura | FENU :  PNUD : 357500 | FENU : 78444  PNUD: 27560 |
| 2. Les capacités des collectivités territoriales en matière de planification, de programmation budgétaire et d’accès aux ressources financières internes et externes sont renforcées*.* | - Mobilisation des ressources financières et réalisation des infrastructures socio-économiques (éducation et santé) ;  - Amélioration des recettes fiscales des communes ;  - Appui à la mise en œuvre des investissements communaux ;  **-** appui à l’élaboration des budgets | FENU : 3608500  PNUD | FENU : 693220  PNUD : 7075 |
| 3. Un système de suivi et évaluation permettant de doter l’impact social et économique des investissements est mis en place et une stratégie de communication adaptée permettant de disséminer les résultats et les leçons apprises au niveau national est rendue opérationnelle. | Le système de suivi-évaluation du programme est mis en place ;  Le programme a réalisé quelques activités de communication à travers des prospectus et des articles de presse.  Quelques leçons apprises du programme sont en voix d’être généralisées : les cahiers de charges des conseillers techniques des communes ; le principe de l’évaluation de la performance des communes ; l’approche appui budgétaire aux communes | FENU :  PNUD : 116000 | FENU :  PNUD : 6045 |
| 4. Appui technique local | L’Unité de Gestion du Programme est en place et fonctionnelle | FENU : 515500  PNUD : 650000 | FENU : 374920  PNUD : 427847 |
| 5. Appui de la part du siège | le programme a bénéficié plusieurs missions d’appui du Bureau régional du FENU à Johannesburg | FENU : 155000  PNUD : | FENU : 104452  PNUD : |
| **TOTAUX** | | **FENU : 4279000**  **PNUD : 1123500** | **FENU : 1251036**  **PNUD : 468527** |

**D. CONTENU ET PORTEE DE L’EVALUATION**

En tenant compte du statut de mise en œuvre du programme et des dépenses effectuées à ce jour, la mission d’évaluation à mi-parcours explorera les questions suivantes (liste non exhaustive) :

1. ***Atteinte des résultats globaux à mi-parcours***
2. Le projet a-t-il accompli des progrès satisfaisants en termes d’atteinte des résultats (selon les indicateurs FENU *Strategic Results Framework* (SRF), les indicateurs du cadre logique et les cibles du plan de travail annuel), d’utilisation des intrants et de réalisation des activités ?
3. Avec quelles efficience et efficacité les résultats ont été atteints, et avec quelle qualité (par produit) ?
4. L’approche de mise en œuvre du programme a privilégié la maîtrise d’ouvrage communale ; et la gestion des fonds a été assurée par le Bureau du PNUD. Quelles sont la pertinence et l’efficacité d’une telle approche dans un contexte de sortie de crise ?
5. ***Atteinte des résultats globaux à mi-parcours***

2.1. Atteinte des résultats par produits et activités

*Pilotage des PCDC (Plan Communal de Développement Communautaire)*

1. Appropriation du mécanisme des PDL tells que spécifiés dans les *guidelines*: formule de répartition, mécanisme de circulation des fonds;
2. Appropriation et adoption des procédures de planification au niveau communal ou inférieur. Degré d’ouverture à la participation communautaire locale, utilité ou non de prioriser et d’identifier les investissements, adéquation avec les procédures budgétaires et de planification communales
3. Appropriation et adoption des innovations institutionnelles : conseil de collines, conseil communal, conseil de zone, etc.
4. Adoption et appropriation des procédures de passation et de suivi des marchés publics.

*Règlements et législation*

1. Appropriation et adoption des leçons apprises des approches innovantes sur les mécanismes de gestion des services de base et la mise à disposition d’infrastructures locales et leur traduction éventuelle en termes législatifs et règlementaire ;
2. Appropriation et adoption des résultats des consultations avec les ministères clés (comme par exemple, groupe de travail interministériel, etc.) et leur traduction en termes législatifs ou règlementaires sur la gouvernance locale ;
3. Appropriation et adoption des domaines clés en appui technique de la part du Conseiller Technique en termes législatifs ou règlementaires.

*Réforme de la gouvernance locale*

1. Appropriation et adoption d’une stratégie de communication sur les politiques de réforme et de mise en œuvre: degré de viabilité et appropriation des communautés de base de la gouvernance locale et la décentralisation.

**2.2. Analyse par résultats**

Résultats locaux

1. Des systèmes municipaux de gestion des ressources publiques et une gestion participative ont été mis en place et sont fonctionnels et les services et infrastructures ont bel et bien été fournis, sont correctement entretenus et répondent aux besoins des populations pauvres;

Résultats nationaux

1. Un cadre national légal clair de la décentralisation est créé et mis en œuvre ;
2. Les institutions locales sont créées et dotées de capacités humaines à même d’assurer leur mandat dans les domaines de la gestion des ressources publiques, la planification et la fourniture d’infrastructures et de services.

Questions d’ordre général

1. Clarté, pertinence, appropriation locale et adoption de procédures de planification, de gestion financière, de passation de marché, de procédures de mise en œuvre et de modules de formation ;
2. Améliorer l’accès aux infrastructures et services construits par les communautés locales dans le cadre du programme ;
3. Atteindre une participation plus équitable et une répartition des bénéfices en fonction du genre, des groupes ethniques et socio-économiques ;
4. Renforcer le développement économique local ;
5. Influencer le train des réformes et une mise en œuvre appuyant effectivement la décentralisation en termes de planification et de gestion budgétaire ;
6. Réplication de l’approche par le Gouvernement et les autres PTF.
7. ***Facteurs affectant la mise en œuvre et l’atteinte des résultats***

Les résultats ont-ils été atteints selon les prévisions ou y avait-il des obstacles/goulots d'étranglement/questions ayant limité l'exécution du programme ?

***3.1. Facteurs externes :***

1. L'environnement politique, institutionnel et administratif a-t-il eu des conséquences sur l'exécution du programme?
2. Dans quelle mesure l'environnement politique général demeure t-il favorable à la réplication des leçons apprises du programme ?
3. D’autres facteurs externes ont-ils affecté la mise en œuvre et quels effets pourraient-ils avoir sur une réplication éventuelle ?
4. En quoi l’évolution récente de l’environnement politique et institutionnel impose-t-elle une relecture du document de projet et éventuellement l’adoption d’un amendement pour la suite du programme?

***3.2. Facteurs internes au programme:***

1. Conception du programme (pertinence et qualité) :
2. Est-ce que la logique, la conception et la stratégie du programme sont optimales pour atteindre les objectifs et les résultats, étant donné le contexte national/local et les besoins existants?
3. Est-ce que la dimension genre a été adéquatement prise en compte dans la mise en œuvre ?
4. Est-ce que le programme s’inscrit de manière appropriée et effective dans les stratégies nationales de réduction de la pauvreté (Vision 2025, DPND, développement communautaire, CSLP, CSCP, UNDAF) ?
5. Est-ce que les objectifs du programme sont valides et pertinents ?
6. Gestion du projet :
7. Les modalités de gestion du projet (document de projet, protocoles, guide de gestion du programme) sont-elles appropriées et efficaces?
8. Avec quelle efficacité le programme a-t-il été géré à tous les niveaux ? La gestion de projet est-elle orientée vers les résultats et les innovations ? Les principes et instruments de gestion financière sont-ils sains et adéquats?
9. Les systèmes de gestion, y compris le Suivi/Evaluation, le rapportage et les systèmes financiers, ont-ils fonctionné efficacement, et ont-ils facilité une exécution efficace du programme?
10. Est-ce que le cadre logique, les indicateurs d'exécution, les données de base et les systèmes de suivi ont-ils fourni une base suffisante et efficace permettant d’évaluer la performance du programme ?
11. Supervision technique :
12. L'assistance technique et la supervision assurées par les partenaires sont-elles appropriées et opportunes pour supporter le programme dans l’atteinte des objectifs ?
13. Arrangements institutionnels :
    1. les arrangements institutionnels de mise en œuvre du programme étaient-ils appropriés, efficace et efficient pour supporter le projet dans l’atteinte des objectifs ?
    2. la pertinence d’une unité de coordination séparée ?
14. ***Positionnement et partenariats stratégiques***
    1. L’approche du programme a-t-elle valorisé et utilisé de manière optimale les institutions nationales appropriées  et entretenu des relations de collaboration approfondies avec les différents services techniques nationaux?
    2. Le programme s’est-il positionné de manière appropriée vis-à-vis des autorités de la Province / du Ministère de la Décentralisation et du Développement Communal et a t-il dynamisé et/ou appuyé la création d’organes efficaces et durables ?
    3. Le FENU a-t-il maximisé des partenariats actuels/potentiels dans le cadre de ce programme ? Le PNUD/FENU s’est-il positionné stratégiquement, à l'égard des interventions du Système des Nations Unies, des autres donateurs et des efforts du gouvernement au Burundi?
15. ***Futur rôle du FENU***
    1. Quels sont les défis et les obstacles dans le domaine de la décentralisation dans le pays ? Comment les différents acteurs se positionnent-ils pour y répondre ? L’environnement est-il propice pour entrainer des améliorations notables dans ce domaine ? À ce titre, le FENU dispose-t-il de fenêtres d’opportunité pouvant apporter une réelle valeur ajoutée à la fin du programme actuel ? De quelle manière ?
    2. Analyser et commenter toute vision, stratégie ou mesure(s) pour un désengagement ou une poursuite des activités du FENU dans le pays.
    3. Quelles sont les conclusions et les leçons à tirer de l’évaluation à mi-parcours du programme actuel qui seraient à même d’influencer toute décision sur le rôle à venir du FENU et de ses partenaires ? Quelles sont les options et recommandations de l’équipe d’évaluation pour la suite du programme ? Ces options et recommandations doivent porter sur les aspects stratégiques ainsi que programmatiques et opérationnels.

**E. METHODE D’EVALUATION ET INSTRUMENTS**

La méthodologie SPIRE comprend les phases suivantes :

1. Etablir les hypothèses de développement sous-tendant le programme ;
2. Construire la logique d’intervention qui dérive de l’hypothèse de développement;
3. Construire un cadre d’évaluation basé sur les effets attendus de l’intervention;
4. Construire une matrice d’évaluation reliant les questions d’évaluation avec les indicateurs de performance, les outils d’évaluation et les sources d’information.
5. **L’hypothèse de développement**

L’hypothèse de développement sous-tendant le modèle de développement local du FENU est que l’efficience et l’efficacité de l’accès aux services urbains des PDL seront améliorées avec un niveau de pauvreté réduit par un accès aux services décentralisés au niveau de collectivités démocratiquement élues. Les fonds alloués visent à subventionner des investissements pour des infrastructures à petite échelle, construites et entretenues soit par les autorités locales elles-mêmes, soit par des communautés ou le secteur privé avec un apport financier et une supervision de l’autorité locale.

L’hypothèse particulière sous-tendant le PDL sera formulée et testée par l’équipe d’évaluation au regard de la performance du programme.

1. **La logique d’intervention**

Une proposition de modèle du PDL du FENU expliquant la logique d’intervention est présentée en **annexe 1.** La logique d’intervention pour le programme pilote est que les apports financiers, techniques et de conseil nourrissent des activités entrainant le renforcement de capacités et la mise à disposition de services sous la forme d’infrastructures, de gestion des ressources naturelles et de développement économique local. Les résultats attendus sont l’amélioration dans l’accès à ces services pour les populations pauvres dans l’intention de réduire le niveau de pauvreté de ces populations cibles. La logique d’intervention pour la réplication et l’adaptation de ces programmes au niveau national est que l’expérience acquise sur les sites pilotes débouche sur une réplication du programme dans d’autres régions du pays et que les enseignements tirés alimentent le débat public, appuient les réformes à engager au niveau national et, éventuellement entraine la mise en place d’un programme national de réplication. L’expérience acquise par le programme dans un pays donné est évaluée à l’aune des objectifs globaux du FENU en vue d’identifier les OMD et d’alimenter la stratégie globale d’intervention à venir de l’organisation.

Le tableau illustré en Annexe 1 est générique et s’applique à tous les programmes pays. L’équipe d’évaluation devra reconstituer la conception du programme pour le PDL à partir de ses propres résultats et de ses ressources.

1. **Le cadre d’évaluation**

Le cadre d’évaluation se fonde sur la logique d’intervention décrite plus haut et est illustré en annexe 2. Il décrit en détail la chaine des effets attendus que sont censés apporter l’intervention du programme. Le cadre d’évaluation retrace les effets de l’intervention depuis les « inputs » (activités ou moyens) jusqu’aux « indirect outputs » (résultats indirects) en passant par les « outcomes » (effets induits) et les impacts, dissociant clairement les différents domaines de renforcement de capacités et de fourniture de services. Cela permet de retracer si l’expérience acquise au niveau local peut amener à la réplication de ce type de programmes, entrainer des modifications politiques et une réplication au niveau national. Enfin, comme expliqué plus haut, cela démontre comment l’expérience spécifique d’un pays peut alimenter la stratégie globale d’intervention à venir du FENU.

Le tableau illustré en Annexe 2 est générique et s’applique à tous les programmes pays. Les éléments utiles du modèle seront mis en exergue pour identifier les effets des interventions attendues des programmes PDL.

1. **La matrice d’évaluation**

La matrice d’évaluation correspond, en termes de structure, au cadre d’évaluation décrit plus haut. Il est illustré en annexe 3. Les questions posées dans la matrice d’évaluation visent à comprendre si les effets attendus dans le cadre d’évaluation ont effectivement été réalisés.

1. **Le calendrier d’évaluation**

**Les étapes de l’évaluation sont les suivantes :**

*1. Briefing de pré-mission*

* 1. Revue des documents principaux et de la documentation spécifique au projet, clarifications avec le personnel du FENU, y compris le Conseiller Technique Principal du Programme (CTP), les autres membres de l’Unité de Gestion du Programme, le Chargé de programme du FENU et le Conseiller Technique Régional (CTR) pour l’Afrique de l’Est.
  2. Finalisation des TDR pour les adapter à la méthodologie SPIRE.

*2. A la capitale (Bujumbura):*

* 1. Atelier de formulation d’hypothèses de l’équipe d’évaluation et préparation du travail de terrain ;
  2. Briefing par le personnel du FENU à l’équipe d’évaluation ;
  3. Consultation initiale avec le Représentant Résident et le Directeur Pays du PNUD, le Directeur Adjoint Pays ainsi que les institutions nationales parties prenantes au niveau du Gouvernement ou autres (MDDC) ;
  4. Atelier de lancement pour le Groupe de Référence et interaction avec l’équipe d’évaluation ;
  5. Série d’entretiens par l’équipe d’évaluation avec les partenaires nationaux tels que ministres concernés et bailleurs de fonds ; consultations initiales à Bujumbura avec l’équipe PDL et le responsable de programme du FENU, les ministères concernés, les partenaires du développement.

*4. Dans les zones opérationnelles du projet – niveau local:*

* 1. Atelier de lancement avec les acteurs locaux impliqués dans le programme;
  2. Entretiens avec les représentants des autorités locales et les employés concernés;
  3. Entretiens avec les maîtres d’œuvre et maîtres d’ouvrage des infrastructures ainsi qu’avec les usagers ;
  4. Entretiens avec les opérateurs privés impliqués dans la construction et l’entretien des équipements ;
  5. Entretiens avec toute personne ressource jugée nécessaire ;
  6. Discussions en focus group avec des représentants d’associations ainsi qu’avec un groupe représentant les populations les plus vulnérables (associations de femmes, de jeunes, etc.) ;
  7. Analyse de la qualité des infrastructures construites.

*5. Retour à la capitale (Bujumbura):*

* 1. Debriefing avec l’équipe du FENU.
  2. Debriefing avec le Représentant Résident et le Directeur Pays du PNUD, le Directeur Adjoint Pays ;
  3. Debriefing avec le ministère de tutelle (MDDC) et les autres ministères concernés ;
  4. Atelier national de débriefing avec le Groupe de Référence et les partenaires du programme pour présenter et discuter les résultats et les recommandations de l’évaluation ;
  5. Briefing avec le senior management du FENU en téléconférence.

*6. Réalisation du rapport final et résumé exécutif:*

1. Intégration des commentaires, modifications et observations faites par les partenaires ;
2. Le rapport final devra comporter une matrice de recommandations pratiques et utiles au management ainsi que des recommandations pour la phase suivante du programme ;
3. Le chef d’équipe devra aussi produire un résumé de 500 mots de l’évaluation, comprenant les conclusions principales et les recommandations.

**Délivrables**

La mission devra remettre les documents suivants :

1. Résumé exécutif (max 6 pages);
2. Rapport final d’évaluation (max 20 pages comprenant des tableaux et graphiques standards fournis par le FENU, à l’exclusion des annexes)
3. Un court synopsis de l’évaluation et des conclusions principales (500 mots pour usage interne au FENU en communication)
4. Une matrice de réponse « Management » avec des recommandations (le reste du document devra être complété par le FENU) ;
5. En fonction des commentaires reçus sur les drafts, le chef d’équipe sera en charge de finaliser les délivrables (avec l’appui des autres consultants) et le soumettre à l’Unité d’Evaluation du FENU en temps et en heure.
6. L’unité d’Evaluation est seule responsable de la circulation du rapport finalisé aux tiers, de son intégration au site web du FENU et dans la banque de données du Centre de Ressources du PNUD.

**7. Composition de l’équipe d’évaluation**

L’équipe d’évaluation à mi-parcours sera composée de trois personnes (chef d’équipe inclus), comme suit :

1. ***Personne # 1 : Evaluateur principal, chef d’équipe de l’évaluation***

Coordinateur de la mission, il est chargé d’assurer la fourniture des produits de l’évaluation et en particulier d’évaluer l’architecture institutionnelle du programme.

Consultant international présentant une expérience internationale significative dans le secteur de la décentralisation et des autorités locales, incluant : décentralisation fiscale, livraisons de services et d’infrastructures décentralisées, renforcement des capacités des autorités locales pour la gestion des dépenses publiques et la mise en œuvre de systèmes décentralisés de planification et de budgétisation, réformes des politiques, des cadres légaux et réglementaires liés à la décentralisation, développement rural.  
Expérience dans la direction d’évaluation de programmes / projets. Le chef d’équipe allouera les rôles et responsabilités au sein de l’équipe, planifiera les réunions et les devoirs de rédaction, et sera responsable de la livraison opportune des délivrables.

***Responsabilités :***

1. Etudier la documentation et définir les questions d’évaluation
2. Mener l’équipe d’évaluation dans ses tâches de planification, mise en œuvre et écriture des rapports (séminaire d’hypothèse, aide-mémoire, rapports)
3. Décider et gérer la répartition des tâches au sein de l’équipe d’évaluation
4. Utiliser les meilleures méthodologies d’évaluation lors de l’évaluation
5. Présenter les comptes-rendus au Bureau de Pays du PNUD au Burundi et au siège du FENU
6. Présenter les comptes-rendus nationaux aux partenaires du programme au Burundi
7. Mener la préparation et la finalisation / le contrôle de qualité du rapport d’évaluation

**Profil de l’évaluateur principal**

1. Consultant international présentant une expérience internationale significative d’au moins sept ans dans le secteur de la décentralisation, du renforcement institutionnel et du développement local, incluant : décentralisation fiscale, fourniture de services et d’infrastructures décentralisées, renforcement des capacités des gouvernements locaux pour la gestion des dépenses publiques et la mise en œuvre de systèmes décentralisés de planification et de budgétisation, réformes des politiques, des cadres légaux et réglementaires liés à la décentralisation, développement rural.
2. Expérience dans la direction d’évaluation de programmes/projet de décentralisation, du renforcement institutionnel et de développement local, incluant l’usage de méthodes d’évaluation qualitatives et quantitatives pour apprécier les résultats au niveau individuel, des ménages, institutions, sectoriels et politique.
3. Connaissance solide des questions liées au genre et à l’intégration sociale
4. Compréhension substantielle des éléments clés de la gestion de programme/projet orientée vers les résultats
5. Capacité démontrée pour la pensée stratégique, et excellentes capacités analytiques et techniques
6. Forte capacité de gestion des tâches et de direction d’équipe.
7. L’expérience du Burundi ou de la région est un solide avantage.
8. Maitrise parfaite de la langue française et de préférence une bonne connaissance de l’anglais
9. ***Expert en décentralisation (Consultant international)***

Consultant avec une expérience appropriée de la décentralisation locale, y compris de la gouvernance locale, de la décentralisation fiscale, des prestations de services et d’infrastructures décentralisées, et des capacités des autorités locales

***Responsabilités :***

1. Evaluer la productivité des prestations et infrastructures de services (PLD pilote) actuelles
2. Examens des résultats actuels des réformes des autorités locales, et en particulier de la mise en œuvre de leur stratégie de communication
3. Rédiger les différents délivrables en accord et sous l’autorité du chef de mission (ce dernier répartira les tâches en tout début de mission)
4. Assister le chef d’équipe en fonction de ses besoins

**Profil du consultant international en appui au chef d’équipe**

**-** S*pécialiste en Planification du développement rural* et *renforcement des capacités* : afin d'étudier les aspects relatifs aux processus de consultation et de planification participative du développement rural au niveau local ; et les effets et la qualité des formations dispensées et des équipements fournis par le projet, notamment sur les capacités au bénéfice des communes ;

***Qualifications :***

1. Master ou diplôme supérieur en développement rural / local, renforcement de capacité, planification ou autres domaines pertinents
2. Au minimum 10 ans d’expérience professionnelle dans les domaines du développement local, de la planification et du renforcement de capacité, préférablement dans les pays en développement en Afrique
3. Solide connaissance et expérience de l’évaluation de projets / programmes de développement
4. Solide maîtrise de la collecte et de l’analyse de données, ainsi que de l’écriture de rapport
5. Solide connaissance et compréhension des sensibilités des femmes et des groupes minoritaires
6. Français courant, à l’oral comme à l’écrit. Connaissance de l’anglais indispensable pour la compréhension

des documents et de la méthode élaborée par le consortium DRN (documentation en anglais).

1. ***Spécialiste en infrastructure publique (consultant national)***

Consultant spécialisé en participation / inclusion sociale (y compris des genres) pour évaluer les performances du programme à l’égard de la participation et de l’inclusivité des différentes étapes de la planification et de la livraison de services et d’infrastructures, du niveau de satisfaction du processus et des résultats, de l’impact, des réalisations et des résultats du programme, segmentés en fonction des statuts ethniques, socio-économiques ou de l’identité sexuelle, etc.

***Responsabilités :***

1. Aider l’équipe en termes de collecte et d’analyse de données
2. Assister les groupes de discussion à tous les niveaux
3. Assister les conduites d’entretiens à tous les niveaux
4. Assister aux exposés et comptes-rendus présentés aux organismes gouvernementaux et au Bureau de Pays du PNUD au niveau local et central
5. Fournir traductions et toute autre assistance nécessaires à l’équipe
6. Etre responsable de l’écriture des rapports couvrant ses domaines de compétence

**Profil du consultant national en appui au chef d’équipe**

1. *Un ingénieur civil* (national), avec une spécialisation en infrastructure publique et dans la prestation de services publics (conception et construction de petits projets d'infrastructure ; évaluation de la qualité technique et la rentabilité des infrastructures et des services ; la pertinence et la qualité des procédures de passation des marchés ; la livraison, l'exploitation et l'entretien des infrastructures et des services fournis).

***Qualifications***

- Baccalauréat ou diplôme supérieur en administration publique, développement local ou autres domaines pertinent

- Solide connaissance et compréhension du travail de développement communautaire et du développement rural / local au Burundi

- Solide maîtrise de la collecte et de l’analyse de données, ainsi que de l’écriture de rapport

- Compréhension des systèmes d’administration infranationaux et des structures politiques

- Solide connaissance et compréhension des sensibilités des femmes et des groupes minoritaires

- Facilités de communication et aisance relationnelle.

Le consultant national, quant à lui, justifiera d’une parfaite connaissance du cadre national de décentralisation et de développement local, et justifiera d’une parfaite connaissance du Kirundi en plus du français.

Les trois consultants justifieront d’une bonne connaissance du développement des institutions locales, y compris par rapport aux femmes et aux groupes minoritaires. Hormis le chef d’équipe, les deux autres consultants auront une bonne connaissance du contexte de la décentralisation au Burundi indispensable afin d’appuyer le chef de mission sur ces questions. Les consultants devront également justifier d’une maîtrise parfaite  *de la langue française et de préférence une bonne connaissance de l’anglais* d’une expérience d’au moins cinq ans dans les domaines susmentionnés.

***Calendrier de l’évaluation***

L’évaluation à mi-parcours sera exécutée sur un nombre total maximum de 22 jours calendaires pouvant être décomposés comme suit :

1. 17 jours de mission Burundi
2. 6 jours pour la rédaction et finalisation du rapport.