

# TERMES DE RÉFÉRENCE

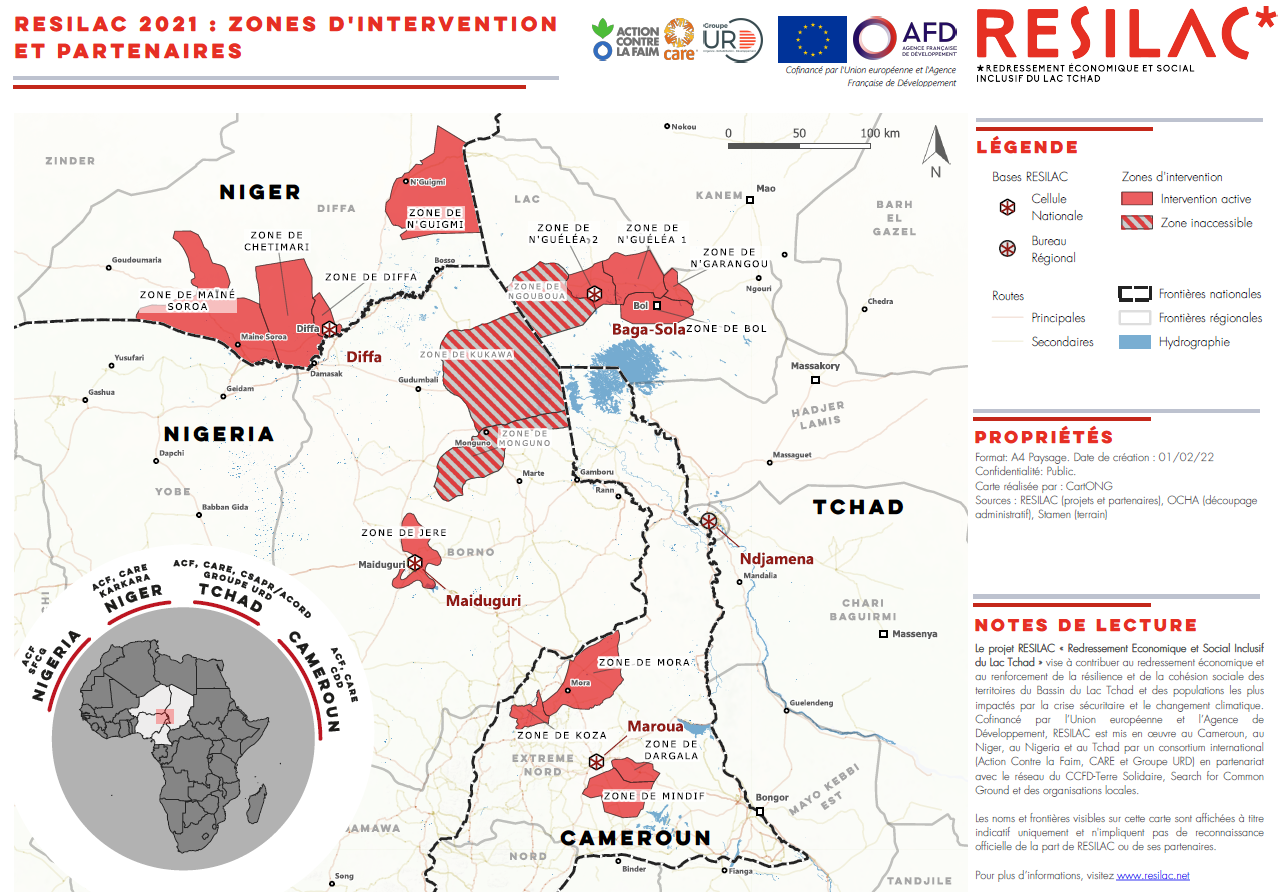
**Evaluation Finale Indépendante du Projet de Redressement Economique Social Inclusif du Lac Tchad (RESILAC) au Cameroun, Niger, Nigeria et Tchad**

**Tableau récapitulatif**

|  |  |
| --- | --- |
| Nom du programme | Projet de Redressement Economique Social Inclusif du Lac Tchad (RESILAC) au Cameroun, Niger, Nigeria et Tchad |
| Numéro de contrat | CZZ2186.01 et CZZ2186.02 - RESILAC |
| Secteur/s | Secteurs principaux : Cohésion Sociale, Santé Mentale et Support Psychosociale, Gestion des Ressources Naturelles, Redressement Economique |
| Partenaires (si applicable) | 3 partenaires internationaux, membres du Consortium : ACF, CARE et Groupe URD  1 partenaire international associé : CCFD-Terre Solidaire (avec relai organisations nationales au Cameroun et Tchad)  Cameroun : ACF, CARE, partenaire national du CCFD-TS (CDD) et 2 OSC  Niger : ACF, CARE et karkara (ONGN)  Nigeria: ACF, Search For Common Ground et Neem Fondation (et 4 OSC)  Tchad: ACF, CARE et partenaires nationaux du CCFD-TS (CSAPR et ACORD) |
| Localisation (pays, région/s) | Cameroun (Région de l’Extrême Nord) ; Niger (région de Diffa) ; Nigéria (Etat de Borno) ; Tchad (province du Lac) |
| Durée | 5 ans (initialement 4 ans) – 2 phases programmatiques (Phase d’amorce et phase de déploiement) |
| Date de début | 27 décembre 2017 |
| Date de fin | 31 décembre 2022 |
| Langue du programme | Français et Anglais |
| Donateur(s) & contribution(s) | Principal partenaire financier : Agence Française de Développement (AFD)  Contributeurs financiers : Union Européenne (délégation de fonds auprès de l’AFD) |
| Mission responsable du programme/projet | Hélène Ronceray, coordinatrice régionale RESILAC |
| Siège ACF responsable | Eve Hackius, Directrice Régionale des Opérations Adjointe pour l’Afrique centrale |
| Type d’évaluation | Finale indépendante |
| Dates de l’évaluation | **Janvier-Mars 2023 (sous réserve)** |

## DÉTAILS DU PROGRAMME

### Carte de la zone d’opération du programme



### Justification du programme

## Contexte du bassin du Lac Tchad : enjeux de sécurité et de développement

* ***Un pôle régional de production sylvo-agro-pastorale fragilisé par la crise et le changement climatique***

Bien que sa superficie ait été divisée par trois depuis les années 60, le lac Tchad et sa région restent un pôle rural très attractif et possèdent un potentiel de développement considérable. L’économie du lac et de son bassin est historiquement faite d’échanges et de commerce principalement autour des activités de pêche, d’agriculture et d’élevage. Les populations – environ 2 millions directement riveraines et dans les îles – ont développé avec le temps un précieux savoir-faire pour exploiter les ressources lacustres et tirer parti de la variabilité de l’environnement du Lac, où alternent, en fonction des saisons et des crues, des plans d’eau libre peu profonds, des marécages inondés et des zones de végétation. Le dynamisme et la résilience des exploitations familiales s’expliquent par les « 3M » : mobilité et multi-activité des hommes, multifonctionnalité des sols. Le potentiel de développement du Lac et de son bassin est donc considérable. Mais il est fortement menacé depuis plusieurs années : la richesse de la biodiversité repose sur un écosystème fragile, aujourd’hui très affecté par les changements climatiques.

* ***Un accès très limité aux services de base***

Les régions du pourtour du lac Tchad présentent des taux d'accès aux services de base (éducation, santé, eau potable, routes, électricité) et des indicateurs de développement nettement inférieurs aux moyennes nationales, elles-mêmes très basses par rapport aux standards mondiaux. Territoires ruraux pauvres et éloignés des capitales, les populations de ces régions ont peu bénéficié des dividendes du développement, concentrés au niveau des élites et des grandes villes, entrainant désarroi et mécontentement social. La croissance démographique, l’une des plus fortes au monde, accentue la pression sur des ressources naturelles déjà contraintes et des services publics de base sous-dimensionnés et de faible qualité.

Ainsi, au Tchad, selon le rapport national sur le développement humain (RNDH) de 2015, la région du Lac est l’une des plus faiblement développées (IDH de 0,288 contre 0,377 au niveau national). Les taux de scolarisation (14,3% de taux net de scolarisation contre 43,7% au niveau national) et d’alphabétisation y sont également les plus faibles du pays. Dans le nord est et ouest du Nigéria, la malnutrition aiguë est un problème structurel, avec des taux de malnutrition souvent au-dessus des seuils d’urgence.

* ***Une insécurité exacerbant les fragilités structurelles de la zone***

Par ailleurs, le lac Tchad est désormais aussi au centre d’une crise sécuritaire régionale liée aux exactions commises par le groupe Boko Haram. Celui-ci a fait preuve de résilience au cours de ces dix dernières années : son affaiblissement militaire relatif ne réduit pas fondamentalement la menace qu’il fait peser sur sa zone d’action – désormais élargie aux zones frontalières des quatre pays du pourtour du lac Tchad (états du nord-est du Nigéria, mais aussi le sud-est du Niger, septentrion du Cameroun et ouest du Tchad). Si la situation sécuritaire s’est améliorée en 2016, la région reste cependant confrontée à une situation d’insécurité chronique qu’il faut s’attendre à voir perdurer.

La dangerosité actuelle des voies traditionnelles de passage et d’écoulement de production, en particulier vers les marchés principaux de Maiduguri et N’Djamena, impacte très négativement l’économie principalement transfrontalière du bassin du la Tchad et prive d’emplois de nombreux jeunes. Les gouvernements des pays riverains ont dans certains cas évacué les populations du lit du lac pour faciliter l’intervention des forces armées, leur interdisant ainsi l’accès à des zones à vocation pastorales et agricoles, et la pratique de la pêche. Les principaux moteurs économiques de la région sont donc aujourd’hui à l’arrêt, menaçant la sécurité économique et alimentaire des populations qui en dépendent, et les équilibres précaires entre communautés.

* ***Des équilibres communautaires bouleversés par la crise***

Les attaques de Boko Haram de l’année 2015, d’une rare violence, ont mené à d’importants déplacements de population. On estime à près de 3 millions le nombre de déplacés et réfugiés dans les quatre pays touchés par la crise, dont 2,6 millions au seul Nigeria. Les opérations menées par les forces armées et les représailles de Boko Haram ne permettent pas, aujourd’hui, d’envisager le retour des populations déplacées au-delà de quelques dizaines de milliers de personnes aux périphéries de la crise. Les traumatismes subis par ceux qui ont fui les exactions de Boko Haram ne sont aujourd’hui, à de rares exceptions près, pas pris en charge par des accompagnements psychosociaux.

Ces mouvements de populations modifient les équilibres communautaires. Les pressions accrues sur les ressources naturelles augmentent la vulnérabilité des populations hôtes comme des réfugiés/déplacés. L’espace cultivable est aujourd’hui saturé et/ou inaccessible du fait de la crise, nécessitant de mettre en valeur de nouvelles surfaces propres à la culture. Si l’exceptionnelle solidarité intra et intercommunautaire a permis d’éviter une catastrophe humanitaire en 2015, elle sera rapidement dépassée en l’absence d’appuis extérieurs adaptés (quantitativement et qualitativement). La première demande des déplacés[[1]](#footnote-2) est donc de pratiquer une activité économique qui leur permette de nourrir leurs familles, de sortir de l’assistanat et de retrouver une dignité.

## Action humanitaire et développement à long terme

Le Plan de développement et d’adaptation au changement climatique du lac Tchad (PADLT, 2016-2025) est une initiative portée par la Commission du bassin du lac Tchad (CBLT) et ses pays membres[[2]](#footnote-3). Il a été validé par le Conseil des ministres extraordinaire de la CBLT du 13 novembre 2015. Son idée centrale est que, parallèlement au rétablissement de la paix et de la sécurité, il convient de faire du lac Tchad un pôle rural du développement régional capable de contribuer de manière significative à la sécurité alimentaire, à l’emploi et à l’inclusion sociale des jeunes, en améliorant les conditions de vie des populations de ses rives et de ses îles de façon durable ainsi que la résilience d’un système caractérisé par une forte croissance démographique, une forte variabilité hydrologique et l’incertitude climatique.

Les défis de développement de la région sont multiples : politiques d’abord (sécurité, gestion de l’incertitude), mais aussi socio-économiques (production de ressources alimentaires et monétaires, emploi) ; écologiques (richesse et vulnérabilité d’un écosystème fragilisé par des épisodes de sécheresse) ; hydrologiques (variabilité des précipitations et du niveau des eaux lacustres) et de gouvernance (faible présence de l’Etat et décentralisation en marche qui peinent à fournir les services publics et la protection civile de base attendus des populations).

La communauté humanitaire, dont le déploiement a été freiné par l’insécurité et la concomitance de plusieurs crises de grande ampleur, ne peut atteindre l’ensemble des populations affectées. On estime que près de 80% d’entre elles sont accueillies et aidées par les populations hôtes. Au Nigeria, ce n’est qu’à la fin du premier trimestre 2016 qu’il est devenu possible de mener des activités en-dehors de la ville de Maiduguri. Les acteurs capables de se déployer dans les zones préalablement inaccessibles sont dépassés par l’ampleur des besoins. Pour que le potentiel productif puisse à nouveau contribuer au développement économique régional, les mesures d’urgence devront être prolongées par des actions de plus grande ampleur inscrites sur un temps plus long.

### Objectifs du programme

* + - * 1. **Objectifs généraux et spécifiques :**

**Objectif Global** : contribuer au redressement économique et au renforcement de la résilience et de la cohésion sociale des territoires du bassin du Lac Tchad les plus impactés par la crise du Lac Tchad et le changement climatique.

**Objectif Spécifique 1 (pilier 1) :** Renforcer le capital humain, la cohésion sociale et la gestion collective et durable des ressources naturelles dans les territoires ciblés.

**Résultat Attendu 1 :** Les forces vives (notamment les jeunes et femmes) des territoires ciblés sont accompagnées et renforcées dans leurs capacités d’analyse de leur environnement et de ses contraintes, et d’action pour y remédier.

**Résultat Attendu 2** : L’état psychologique et les capacités d’insertion socio-professionnelle pour les populations affectées par la crise du Lac Tchad sont améliorés à travers des accompagnements psychosociaux.

**Résultat attendu 3** : Un accès concerté et équitable aux ressources naturelles (RN) est sécurisé sur certains territoires visant la prévention et gestion des conflits et l’identification d’approches réplicables.

**Objectif Spécifique 2 (pilier 2) :** Favoriser le redressement économique dans les territoires ciblés et la résilience des populations les plus exposées, notamment les jeunes et les femmes, à travers un accès à l’emploi et à des systèmes de production agro-sylvo-pastorale intensifiés et adaptés au changement climatique.

**Résultat Attendu 1 :** L’économie locale et l’emploi des jeunes (et adultes) sont soutenus de manière rapide par des travaux HIMO de création/réhabilitation d’actifs communautaires.

**Résultat Attendu 2** : La création d’emplois et de sources de revenus durables pour des jeunes ruraux est accrue grâce un dispositif performant d’éducation-formation- insertion économique.

**Résultat attendu 3** : Les systèmes de production familiale sont intensifiés, diversifiés et adaptés aux changements climatiques.

**Résultat attendu 4** : 2.4. L’autonomie économique des groupes cibles est améliorée à travers leur inclusion à des filières porteuses.

**Objectif Spécifique 3 (pilier 3) :** Valoriser et consolider les acteurs des territoires ciblés en favorisant dialogue et engagement, et renforçant leurs capacités suivant les compétences et rôles de chacun.

**Résultat Attendu 1 :** Les pouvoirs publics, les collectivités territoriales et les OSC locales jouent un rôle central dans la mise en œuvre du projet et sont renforcés dans leurs prérogatives et compétences.

**Résultat Attendu 2** : Les réussites et leçons apprises du projet sont capitalisées, partagées et discutées avec les acteurs locaux, nationaux et transnationaux pour influencer les politiques et interventions de développement.

**Objectif Spécifique 4 (pilier 4) :** Produire des connaissances utiles pour la qualité des activités du projet en contexte de crise et pour la prise de décision des acteurs locaux.

**Résultat Attendu 1 :** Un système de suivi-évaluation commun et performant est développé et mis en place pour le projet.

**Résultat Attendu 2** : Un programme de recherche-action et de capitalisation dynamique est défini et piloté par le gestionnaire de connaissances.

* 1. **Portée géographique du programme :**

Le programme a été mis en œuvre dans les régions/provinces du pourtour du Lac Tchad :

***Cameroun*** : Région de l’Extrême Nord. Mindif et Dargala. Phase de déploiement : ajout des communes de Koza et Mora.

***Niger*** : Région de Diffa. Communes de Chétimari, N’Guigmi et Maine Soroa *(un total de 18 villages initialement, mais 2 villages retirés en 2020 pour raisons sécuritaires)*. Phase de déploiement : ajout de la commune de Diffa et extension du nombre de villages sur les 3 premières communes.

***Tchad*** : Province du Lac. Département de Kaya (cantons de Nguélea 1 et 2, *Ngouboua suspendu puis retiré pour raisons sécuritaires*) et de Mamdi (cantons de Ngarandou et Bol). Phase de déploiement : Pas de nouveau canton mais ajout de villages supplémentaires dans les cantons de Bol et Ngarangou.

***Nigéria*** : Etat de Borno. Au démarrage, LGA (Local Government Authorities) de Jere et Monguno *(Suspension puis retrait de Kukawa en raison du contexte – appui des déplacés à partir des 2 autres LGA).* Phase de déploiement : Pas de nouvelle LGA. *Il était initialement prévu un ajout de villages au sein de la LGA de Monguno, mais la détérioration de la situation sécuritaire sur le 2nd semestre 2020, a entrainé le retrait du projet de cette LGA depuis le 1er trimestre 2021.*

Les unités du projet sont situées : Au Cameroun à Maroua, au Niger à Diffa, au Nigeria à Maiduguri et au Tchad à Baga Sola et Ndjamena (où se situe le bureau régional de coordination du projet).

* 1. **Bénéficiaires ciblés :**

Le projet a des groupes cibles prioritaires (jeunes, femmes) mais travaille également sur les dynamiques territoriales et communautaires qui incluent des pans plus large de la population, y compris des groupes moins vulnérables qui peuvent participer à la dissémination d’innovations ou à la conduite d’activités économiques.

Les principaux groupes cibles du projet sont :

* Les jeunes (18-35 ans) ayant la motivation et la volonté d’être acteurs de leur changement ;
* Les femmes, dont le rôle clé dans l’économie des ménages et dans l’animation des marchés locaux est indéniable. Les femmes, en tant qu’actrices sociales ayant un rôle déterminant, sont fortement intégrées à la stratégie d’intervention du projet pour ramener la cohésion sociale et la paix dans les communautés et territoires ;
* Les ménages vulnérables, économiquement affaiblis, ciblés par les activités du pilier 2 « redressement économique » (hormis celles spécifiques aux femmes et jeunes), qui s’adressent prioritairement aux petits producteurs au sein d’exploitations familiales ;
* Les enfants, jeunes, femmes et hommes, victimes des exactions des groupes armés, en proie à un stress post-traumatique ;
* Les entités/acteurs locaux qui animent la vie des territoires, dont les communes, les autorités traditionnelles et religieuses, les associations locales, les organisations communautaires de base, les associations de jeunesse, et toute structure ou individu, acteur de changement positif dans son milieu ;
* Les Services Techniques Déconcentrés de l’Etat et autres partenaires du projet (OSC locales) à travers le renforcement de leurs capacités.
  1. **Les partenaires d'exécution**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Cameroun | Tchad | Niger | Nigeria |
| **Pilier 1 – R1.1 & R1.3** | Partenaire du CCFD\* + CARE | Partenaires du CCFD\*\* | CARE | Search For Common Ground (SFCG) |
| **Pilier 1 – R1.2** | ACF | ACF | ACF | SFCG et Neem Foundation |
| **Pilier 2 – R2.1 & R2.3** | ACF | ACF | ACF (via Karkara pour R2.1) | ACF |
| **Pilier 2 – R2.2 & R2.4** | CARE | CARE | CARE | ACF |
| **Pilier 3** | CARE en lead (1 RH) mais budget partagé R3.1 CARE & R3.2 ACF | | | ACF |
| **Pilier 4** | Groupe URD en lead régional (RH et budget) mais 1 RH dédiée par pays portée par ACF | | | |

*\* Initialement 2 partenaires du CCFD, mais retrait d’1 partenaire en mars 2020. Uniquement CDD met en œuvre activités du R1.1. Celles du R1.3 ont été reprises par CARE.*

*\*\* Partenaires du CCFD: CSAPR qui regroupe plusieurs associations dont KAWTAL, GRAVE, APAD et ACORD qui travaillent dans la mise en œuvre du RESILAC.*

* 1. **Brève description de la gestion du programme**

La gestion du projet s’articule autour de deux aspects : Gouvernance institutionnelle et le pilotage opérationnel.

Une gouvernance institutionnelle à 3 niveaux :

* **Local** (chefs-lieux des régions/provinces) : Comité de pilotage opérationnel qui se réunit en moyenne tous les 3 mois – suivi opérationnel du projet
* **National** (en capital) : Comité de pilotage national qui se réunit tous les 6-12 mois – suit les orientations opérationnelles choisies
* **Global** (à Paris ou visio) : Comité de pilotage global qui se réunit tous les 9-12 mois – suit et valide les orientations stratégiques du projet

Un pilotage opérationnel à 3 niveaux également :

* **Global** - Le Consortium : Composé d’un.e représentant.e des 3 ONG du Consortium (ACF, ACRE et Groupe URD) et du.e la coordinateur.rice régional.e du projet, il assure la sueprvision globale et valide les aspects stratégiques – il se réunit en moyenne tous les 2-3 mois
* **Régional**: Le bureau régional RESILAC a la maitrise d’ouvrage déléguée du projet et assure la coordination, communication, cohérence et redevabilité du programme dans son ensemble. Il est composé de référent.e.s techniques régionaux des composantes du projet *(appartenant à l’ONG en lead sur la thématique)*, d’un.e référent.e supports, d’un.e chargé.e de communication, sous la supervision d’un.e coordinateu.rice régional.e.
* **Pays** : Un.e coordinateur.rice national.e RESILAC assure la coordination du projet entre les équipes programmes (tous partenaires confondus) et la gestion opérationnelle de la mise œuvre du projet. Les équipes programmes composent une cellule nationale projet qui s’appuient, sur les aspects techniques sur les référent.e.s techniques du bureau régional, et sur les aspects organisationnels sur les bureaux pays de leurs organisations.
  1. **Référence à une évaluation précédente**

Evaluations externes : deux évaluations menées en 2021, une *Result Oriented Monitoring* (ROM) Mission de l’Union Européenne et une également dans le cadre de l’évaluation des Fonds Minka par l’AFD.

Evaluations internes : dans le cadre du pilier 4, un dispositif d’évaluation agile est mené de façon trimestrielle (Feedback Day), deux enquêtes de référence (initiale et à mi-parcours) ont déjà été réalisées et quatre évaluations annuelles (EIMS) ont été conduites (2018, 2019, 2021 et 1er semestre 2022). Tous ces rapports feront partie des documents partagés.

### Statut actuel du programme

Le projet RESILAC a connu un démarrage plus lent qu’initialement prévu avec les premières activités terrain concrètes à la fin de la première année (fin 2018). L’évolution multifactorielle du contexte n’a, d’une part, pas permis de rattraper ce retard et, d’autre part, a freiné l’avancée des activités dans son ensemble. Ainsi, le projet initialement prévu sur une durée de 4 ans, a bénéficié d’une extension sans cout additionnel de 12 mois (avec une fin de mise en œuvre graduelle selon les pays).

En effet,l’année 2 (2019) a ainsi été dédiée à la pleine mise en œuvre opérationnelle des activités sur les quatre piliers du projet en vue de rattraper autant que faire se pouvait les retards constatés au démarrage. La fin de l’année a été marquée par la fin de la phase d’amorce, temps clé du projet, qui a permis de faire une première capitalisation de l’action et d’affiner la programmation de la phase de déploiement, en prenant plusieurs orientations stratégiques afin de s’adapter au contexte sécuritaire dégradé.

L’année 3 (2022) s’annonçait comme une année charnière, avec un calendrier chargé à la hauteur des ambitions revues du projet : i) la mise à l’échelle des activités dans les nouvelles communes et villages, tout en continuant l’appui démarré dans les premières zones en phase d’amorce, ii) le démarrage d’activités prévues en phase de déploiement. Si certains défis avaient bien été envisagés et pris en compte, notamment la constante dégradation de la situation sécuritaire régionale et un calendrier électoral dense au Cameroun, Niger et Tchad, le projet et l’ensemble des acteurs n’avaient pas anticipé l’ampleur que prendrait la crise de covid-19 et l’impact significatif qu’elle aurait sur la mise en œuvre des activités, particulièrement sur le 1er semestre 2020, alors très stratégique pour le projet.

L’année 4 (2021) a été consacrée à la pleine de mise en œuvre des actions et permis au projet de passer à l’échelle tant en terme de nombre que de qualité et envergure des réalisations, mais également de définir la stratégie de sortie du projet, appuyée par une stratégie de plaidoyer dédiée.

L’année 5 (2022), qui se termine, s’est concentrée sur la finalisation des activités, la mise en œuvre de la stratégie de sortie, la capitalisation afin de tirer et partager les leçons apprises par le projet, et bien entendu sur la clôture (septembre/octobre/novembre pour les pays ; décembre au niveau régional).

## BUT ET OBJECTIFS DE L’ÉVALUATION

### Justification de l’évaluation

Selon la politique d’évaluation d’ACF, une évaluation externe est nécessaire pour les projets pluriannuels. En outre, ACF et ses partenaires souhaitent proposer une nouvelle phase du programme et souhaiterait pouvoir bénéficier de cette évaluation pour nourrir les ajustements à proposer au programme.

### Objectif(s) de l’évaluation

L’objectif principal de l’évaluation est de pouvoir évaluer le programme selon les critères du CAD de l’OCDE, à savoir la pertinence, la cohérence, l’efficacité, l’efficience et l’impact des actions, avec un accent particulier sur la stratégie de sortie mise en place et les recommandations précises d’ajustements pour une deuxième phase en cours de formulation.

### Utilisateurs cibles de l’évaluation

* Les utilisateurs directs : les équipes de terrain du Consortium (ACF et CARE) et de ses partenaires, les sièges du Consortium (ACF, CARE, Groupe URD) et les autres bureaux pays des membres du Consortium.
* Les utilisateurs indirects : le réseau Action Contre la Faim, CARE et Groupe URD, l’AFD et l’Union Européenne, les organisations partenaires, les gouvernements nationaux, les ministères, les organisations des Nations Unies, les ONG et les groupes d’ONG ainsi que les plateformes d'apprentissage, tel qu’ALNAP, F3E ou le KnowledgeHub d’ACF.

### Utilisation de l’évaluation

L'Évaluation finale servira à :

* Evaluer le projet par rapport aux critères du CAD, en particulier la stratégie de sortie ;
* Identifier les ajustements nécessaires en vue d’une éventuelle 2nde phase au projet.

## PORTÉE DE L’ÉVALUATION

### Eléments couverts par l'évaluation

L’évaluation finale portera sur l’ensemble du RESILAC selon les critères d’évaluation DAC de l’OCDE avec un focus sur les résultats suivants :

* Appui au milieu associatif et cohésion sociale
* Santé Mentale et Soutien Psychosocial (SMPS)
* Accès concerté aux ressources naturelles
* Réhabilitation/création d’actifs communautaires
* Insertion économique
* Appui aux systèmes de production
* Chaînes de valeurs et filières porteuses
* Soutien aux collectivités territoriales
* Plaidoyer
* Suivi et évaluation
* Communication / capitalisation

### Questions évaluatives

* **Pertinence :** en fonction du contexte et du niveau de participation des bénéficiaires et des non bénéficiaires. *Question(s) : Le projet correspondait-il aux attentes des bénéficiaires et aux besoins du territoire ? Quelle est la valeur ajoutée du projet ?*
* **Cohérence :** par rapport aux objectifs nationaux des pays d’intervention et celles de ACF et de ses partenaires. *Question(s) : Combien de structures se sont attelées à répondre à ces objectifs ? Etaient-elles complémentaires ou en concurrences ? Quelle est l’adéquation entre le projet et les normes et standards internationaux auxquels ACF adhère ? Entre les valeurs affichées et le mode de gouvernance effective de RESILAC ?*
* **L’efficience** : selon les moyens à disposition. *Question(s) : les objectifs ont été atteints à moindre coûts ? Comment le temps et le budget ont-ils été géré ? le projet a-t-il été mis en œuvre de façon optimale ?*
* **L’efficacité** : comparaison entre les objectifs de départ et les résultats atteints et analyse des écarts. *Question(s) : Quels sont les conséquences imprévues et inattendues ? Comment les expliquer ?*

**Impact :** à moyen et long terme, sur son environnement aussi bien positifs que négatifs, prévus ou imprévus. *Question(s) : Quelles ont été les retombées sur le plan économique, social, politique ou écologique ? Comment le projet a-t-il affecté les personnes vulnérables (aspect genre et handicap à analyser). Enfin, les effets du projet perdureront-ils après son arrêt ? Le projet peut-il être reproduit ou généralisé à plus grande échelle ?*

## CRITÈRES ET QUESTIONS DE L’ÉVALUATION

Selon la politique d’évaluation Action Contre la Faim et ses lignes directrices[[3]](#footnote-4), ACF souscrit aux critères du Comité d’Assistance au Développement (CAD) de l’Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE) pour l’évaluation de ses programmes. Toutes les évaluations indépendantes devront utiliser les critères CAD de l’Organisation de Coopération et de Développement Économique (OCDE) pour l’analyse des données et le rapport final.

Les pré-questions d’évaluation ont été développées afin d’aider l’équipe d’évaluateur.trice.s à évaluer le programme en fonction de ces critères d’évaluation (se référer à l’Annexe I). Cependant, il est attendu que l’équipe affine les questions évaluatives afin de répondre au mieux aux objectifs de l’évaluation. Les questions évaluatives finales seront présentées lors du rapport de démarrage, afin d’être validées par ACF.

## MÉTHODOLOGIE D'ÉVALUATION

Il est proposé que l’évaluation finale se base sur une méthodologie mixte permettant de dresser un tableau général de référence sur le programme, tout en tant analysant les phénomènes de façon détaillée. Cette section présente l’approche méthodologique suggérée. Toutefois, l’équipe d’évaluation devra apporter des précisions sur la méthodologie de travail préconisée, complétant ou précisant les présents termes de référence.

Il s’agit pour l’équipe d’évaluation de récolter les données nécessaires à chaque question évaluative. Dans ce sens, il est attendu que l’équipe d’évaluation combine différentes méthodes de collecte de données quantitatives et qualitatives telles que la revue documentaire, les entretiens individuels et collectifs et les observations participantes. La revue documentaire devrait porter, entre autres, sur les documents de projet, les rapports d’activités, les évaluations précédentes, la matrice de résultats, etc. Les entretiens ou groupes de discussions devraient toucher un échantillon limité de bénéficiaires des zones d’intervention (incluant les autorités locales administratives et traditionnelles, les leaders communautaires, etc.) ainsi que des échanges avec les équipes du projet.

Etant donné le caractère de développement du projet, l’évaluation privilégiera une approche principalement qualitative. L’évaluation devra prendre en compte les critères du CAD (Pertinence, Cohérence, Efficience, Efficacité, Impact) avec un accent particulier sur les stratégies de sortie. Il/elle devra fournir une évaluation de la performance du projet par rapport à chacun d’eux en utilisant l'échelle de notation fournie en Annexe I. L’analyse de la performance de chaque critère et la notation devra être dûment justifiées et argumentée dans le rapport en s’appuyant sur les témoignages concrets des parties prenantes, le constat de l’équipe d’évaluateur.rice.s sur les réalisations sur le terrain et les données issues de la recherche documentaire. Chaque question d’évaluation devra être abordée lors de l’enquête et répondue dans le rapport. Le.a consultant.e et son équipe peut également proposer d’autres questions pour évaluer au mieux la performance du critère.

### Entretiens avec le siège d'Action Contre la Faim, les autres membres du consortium (et le bureau régional RESILAC si avant le 31 décembre 2022)

Dans le cadre de l'évaluation, l'équipe d’évaluateur.rice.s interrogera les parties prenantes du siège d’Action Contre la Faim et ses partenaires afin d'obtenir des informations préalables concernant le programme évalué. Les briefings par Skype/Teams devront être convenus à l'avance avec chacune des organisations du consortium.

### Rapport initial

À la fin de la phase d’étude documentaire et avant la mission sur le terrain, l'équipe d’évaluateur.rice.s préparera un bref rapport initial sur la base du modèle fourni. Ce document sera écrit en Français ou Anglais et inclura les éléments suivants:

* Les éléments clés des Termes de Référence (TDR) afin de démontrer que l'équipe d’évaluation adhèrera aux TDR;
* L’approche méthodologique de l'évaluation (y compris une matrice d'évaluation en annexe afin de préciser comment il/elle prévoit de recueillir les données nécessaires pour répondre aux questions d'évaluation) et de souligner les limites de la méthodologie le cas échéant;
* Un plan de travail détaillé et;
* Déclaration d’adhésion à la politique d'évaluation d’Action Contre la Faim et présentation des grandes lignes du rapport d'évaluation.

Le rapport initial sera discuté et approuvé par Action Contre la Faim.

### Mission sur le terrain (sous réserve du contexte sécuritaire)

Techniques de collecte de données primaires

Dans le cadre de l'évaluation, l'équipe d’évaluateur.rice.s tiendra des entretiens avec les parties prenantes clé du programme (personnel du projet expatrié/national, les représentants locaux/nationaux, les autorités locales, les agences humanitaires, ou des représentants des bailleurs de fonds). L'équipe d’évaluateur.rice.s utilisera le format le plus approprié pour ces entretiens comme spécifié dans le rapport initial. Il est également prévu que l'équipe d’évaluation recueille des informations directement auprès des bénéficiaires. Pour enrichir la triangulation, **si le budget et le calendrier le permet**, l'équipe d’évaluateur.rice.s pourra organiser des discussions thématiques de groupe (bénéficiaires, non-bénéficiaires, informateurs clés - travailleurs de la santé, enseignants et dirigeants) et questionnaires.

Visites de terrain

L’équipe d’évaluateur.rice.s visitera les sites d’opération du programme et les installations fournies aux bénéficiaires.

Techniques de collecte de données secondaires : revue documentaire

L’équipe d’évaluateur.rice.s poursuivra la récolte de données de suivi du projet ou de toute donnée statistique pertinente.

Débriefing et atelier avec les parties prenantes

L'équipe d’évaluateur.rice.s animera un atelier d'apprentissage à distance afin de présenter les conclusions préliminaires aux parties prenantes (et les acteurs locaux, nationaux); rassemblera les commentaires sur les conclusions et créera un consensus sur les recommandations; développera un rapport succinct d'atelier orienté sur l'action concernant les leçons apprises et les améliorations proposées pour le futur. Du fait de la langue, deux ateliers d’apprentissage peuvent être organisés : 1 en anglais et 1 en français.

## Rapport d’évaluation

Le rapport d'évaluation doit respecter le format suivant et être écrit en Français ou Anglais:

* Page de couverture;
* **Tableau récapitulatif** selon le modèle fourni;
* Table des matières;
* Liste d’acronymes;
* **Résumé exécutif** doit être un ‘’résumé indépendant’’, décrivant le programme, les constatations principales de l'évaluation, les conclusions et les recommandations. Celui-ci ne devra pas s'étendre sur plus de 2 pages;
* Informations générales;
* **Méthodologie** décrire la méthodologie utilisée, fournir des preuves de triangulation des données et présenter les limites de cette méthodologie;
* **Résultats** inclut l'analyse globale du projet selon les critères d'évaluation, réponse aux questions d'évaluation, toutes les constatations reposent sur des preuves tangibles, les problématiques transversales sont intégrées de manière systématique et; les résultats involontaires ou imprévus sont également discutés;
* **Conclusions** les conclusions sont formulées en synthétisant les principales constatations en propos de mérite et valeur, les jugements sont justes, impartiaux et en cohérence avec les constatations;
* **Recommandations :** Les recommandations doivent être aussi réalistes, opérationnelles et pragmatiques que possible; elles doivent soigneusement prendre en compte les circonstances actuelles du contexte d'action et les ressources disponibles pour une mise en œuvre locale. Elles doivent découler logiquement des conclusions, leçons apprises et bonnes pratiques. Le rapport doit spécifier qui doit prendre des mesures et à quel moment. Les recommandations doivent aussi être présentées par ordre de priorité;
* **Annexes** Ces dernières doivent être listées et numérotées et doivent inclure les éléments suivants: la présentation POWERPOINT des principaux constats et recommandations, le tableau des critères d'évaluation (Annexe I), la liste à jour des personnes interrogées, les instruments de récolte des données, les TDRs de l'évaluation.

Le rapport d’évaluation ne devrait pas dépasser 30 pages sans les annexes. Le rapport provisoire doit être envoyé dans les 10 jours calendaires après avoir quitté le dernier terrain visité. Le rapport final doit être envoyé avant la date de fin du contrat d'évaluation en version WORD. Les annexes au rapport sont acceptées en anglais ou français. Une version WORD est nécessaire pour qu’ACF puisse faire la traduction dans l’autre langue et partager avec tous les partenaires.

### Débriefing avec le siège d’Action Contre la Faim

L’équipe d’évaluateur.rice.s devra effectuer un débriefing avec le siège d’Action Contre la Faim Paris sur son rapport préliminaire, les principales constations, conclusions et recommandations de l’évaluation. Les retours et commentaires pertinents devraient être inclus dans le rapport final.

## PRODUITS CLES DE L’EVALUATION

La liste ci-dessous inclut les produits que l’équipe d’évaluateur.rice.s soumettra à Action Contre la Faim:

|  |  |
| --- | --- |
| **Produits** | **Date limite** |
| Rapport initial de démarrage | 10 jours après la signature du contrat (estimée le 15/01/23) |
| Rapport provisoire d'évaluation | 02/03/23 |
| Rapport final d'évaluation et Annexes (voir chapitre 6) | 15/03/23 |
| Restitution aves les parties prenantes (à distance) | Semaine du 25/03/23 |

Tous les produits devront être soumis en français et en anglais et sous format Word, Excel ou Powerpoint.

La qualité du rapport préliminaire et du rapport d'évaluation sera contrôlée par Action Contre la Faim. **L'équipe d’évaluateur.rice.s devra suivre le format et la structure spécifiés dans la section 5.4. et le chapitre 6.**

## MODALITES DE GESTION ET PLAN DE TRAVAIL

Ces TDR d'évaluation ont été développées de manière participative, par Action Contre la Faim sur les bases de consultations avec les parties prenantes.

L’équipe d’évaluation sera en contact direct avec la directrice régionale des opérations adjointe pour l’Afrique Centrale d’Action Contre la Faim. Le.a consultant.e lead de l’équipe enverra tous les produits de l'évaluation directement et uniquement à la directrice régionale des opérations adjointe pour l’Afrique Centrale. Action Contre la Faim - fera un contrôle de qualité (s'assurant que les éléments nécessaires sont présents) et décidera si le rapport est prêt à être partagé. ACF transmettra une copie aux parties prenantes clés afin que celles-ci puissent commenter des données factuelles et fournir des clarifications. ACF compilera les commentaires et les enverra au.à la consultant.e lead de l’équipe d’évaluateur.rice.s à la date convenue avec celui/celle-ci ou dès que tous les commentaires seront reçus de la part des parties prenantes. L'équipe d’évaluation prendra en compte les commentaires afin de finaliser le rapport et enverra celui-ci à la coordinatrice du projet, qui le transmettra alors officiellement aux parties prenantes concernées.

Une fois l'évaluation complétée, Action Contre la Faim pendra en compte et fera un suivi des recommandations de l'évaluation pour une éventuelle nouvelle phase du projet ou pour tout projet de résilience multidimensionnel que mènera ACF si pertinent.

### Calendrier prévisionnelle des activités

REMARQUE : les consultants sont censés travailler 5 jours par semaine (soit lundi au vendredi, les jours où les bureaux sont fermés, l’équipe d’évaluateur.rice.s ne sera pas payée au cours de leur contrat. Les jours de voyage ne ​​sont pas payés ainsi que les périodes de révision par ACF et ses partenaires des documents produits comme ils ne sont pas des jours travaillés en tant que tel.

*Les durées/nombre de jours de travail proposés sont une estimation. Ils pourront faire l’objet de proposition de modifications par les soumissionnaires.*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Activités** | **Jours de travail de l'évaluateur/trice** | **Dates** |
| Briefing avec le siège d’ACF et les membres du consortium | 0.5 | 15/01/2023 |
| Etude documentaire, préparation du travail de terrain et préparation du **Rapport de démarrage et un plan de travail révisé** | 4 | 25/01/2023 |
| Mission terrain dans les 4 pays (si possible)  Entretiens dans le pays avec le personnel du programme et MEAL  Visite terrain, collecte des données et analyse des données secondaires et réunion avec les parties prenantes (partenaires, autorités)  Ateliers de restitution/retours avec les parties prenantes dans le pays | 10 | Entre 05/02 et 20/02 |
| Débriefing de l'évaluation avec le siège d’Action Contre La Faim | 0.5 (matin) | 21/02 |
| **Rapport provisoire** | 5 | 02/03 |
| Action Contre la Faim : Contrôle de qualité et révision initiale par l'ELA, faire circuler le rapport provisoire parmi les parties prenantes, synthétiser les commentaires et l'envoyer à l'évaluateur/trice |  | 09/03 |
| **Rapport final** sur la base des commentaires des parties prenantes, de la mission, des partenaires, et du siège, | Min. 3 | 15/03 |
| **Webinar de restitution finale des résultats en présence d’ACF, des partenaires, et de l’AFD.** | 0.5 | Semaine du 20/03e |

## PROFIL DE L’ÉQUIPE D’EVALUATION

L'évaluation sera effectuée par une équipe / cabinet d’évaluation avec le profil suivant :

* Expérience avérée dans le domaine de l’évaluation de projets de résilience ;
* Maîtrise des méthodes de recherche en sciences sociales ;
* Diplôme pertinent ou expérience équivalente liée à l’évaluation à entreprendre ;
* Expérience considérable dans la coordination, la conception, la mise en œuvre, le suivi et l’évaluation de programmes ;
* Compétences de communication et expérience dans la facilitation d’ateliers ;
* Compétences à écrire des rapports clairs et utiles (il peut être demandé de fournir des exemples de travaux précédents) ;
* Etre en mesure de proposer une équipe nationale (max. 2 personnes) sur le terrain, capable de se déployer simultanément dans les quatre pays d’intervention et ayant une connaissance des spécificités contextuelles des zones d’intervention ;
* Maîtrise de l’anglais et du français ;
* Compréhension des exigences des donateurs et notamment la stratégie de l’AFD et de l’UE en matière de nexus et approche territoire ;
* Capacité à gérer le temps et les ressources imparties et à travailler dans des délais courts ;
* Indépendance par rapport aux parties impliquées.

## QUESTIONS LÉGALES ET ÉTHIQUES

Tous les documents liés à l’évaluation (dans le cadre ou non des taches de l’équipe d’évaluation), reste la propriété seule et entière d’Action Contre la Faim.

Le document, ou toute publication relative à celui-ci, ne sera pas partagé avec quiconque à l'exception d'Action Contre la Faim avant que ce dernier ne livre le document final au donateur(s).

Pour les évaluations indépendantes, il est important que le consultant et son équipe n'aient pas de lien avec le management du projet, ou tout autre conflit d'intérêt qui pourrait interférer avec l'indépendance de l'évaluation.

## PROCEDURE DE PASSATION DE MARCHE

Les cabinets / candidat·e·s sont invité·e·s à fournir un dossier comportant :

a) Proposition technique et financière :

* Les précisions sur la méthodologie de travail préconisée, complétant ou précisant les présents termes de référence ;
* Les précisions sur l’équipe d’évaluateur·rice·s nationaux sur le terrain ;
* Un chronogramme prévisionnel des tâches pour la réalisation des différentes étapes de la prestation, précisant de manière détaillée les moyens humains et matériels affectés à chacune de ces étapes ;
* Des exemples de rapport d’études similaires ;
* Une offre financière comportant le budget global et les coûts détaillés (honoraires, indemnités, per diem, transport, etc…) datée et signée.

b) Documents administratifs :

* Les CV du personnel proposé ;
* Un dossier fiscal pour les cabinets d’étude ;
* La copie de tout autre document administratif jugé important.

Les propositions techniques et financières devront être soumises par mail, avec la référence « Consultance Evaluation Finale RESILAC » à l’adresse suivante : [ehackius@actioncontrelafaim.org](mailto:ehackius@actioncontrelafaim.org).

Les dossiers seront acceptés depuis la date de leur publication en ligne jusqu’à la date limite de soumission des offres. Seuls les consultants dont l’offre sera retenue seront contactés.

**Evaluation des dossiers :**

Les critères d’évaluation internes et les procédures de sélection d’Action Contre la Faim seront d’application, avec toutefois une sélection fondée sur la Qualité et le Coût.

Date limite de soumission des offres **: 06/01/2023**

## LISTE DES ANNEXES AU TDRs (pour publication)

1. Tableau des critères d'évaluation

## Annexe I : Tableau des critères d'évaluation

L'équipe d’évaluateur.trice.s doit utiliser le tableau suivant afin de noter les performances globales de l'intervention en faisant usage des critères CAD. Le tableau doit être inclus soit dans le résumé exécutif soit dans le corps du texte du rapport.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Critères | Notation  (1 pauvre, 5 élévé) | | | | | Justification |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |  |
| Conception |  |  |  |  |  |  |
| Pertinence |  |  |  |  |  |  |
| Cohérence |  |  |  |  |  |  |
| Couverture |  |  |  |  |  |  |
| Efficience |  |  |  |  |  |  |
| Efficacité |  |  |  |  |  |  |
| Durabilité et reproductibilité |  |  |  |  |  |  |
| Potentialité d’impact |  |  |  |  |  |  |
| Intégration du genre et de la jeunesse |  |  |  |  |  |  |
| Redevabilité |  |  |  |  |  |  |

Guide de notation des critères d’évaluation:

|  |  |
| --- | --- |
| Note | Définition |
| 1. Insatisfaisant | La performance a été **constamment inférieure aux attentes** dans la plupart des domaines d'étude liés aux critères d'évaluation. La **performance globale** pour les critères d'évaluation **n'est pas satisfaisante** en raison de graves lacunes dans certains des domaines. Des améliorations considérables sont nécessaires. Le rapport d'évaluation contient des recommandations visant à améliorer la performance et Action contre la Faim surveillera les progrès enregistrés dans ces domaines. |
| 2. Amélioration nécessaire | La performance **n'a pas toujours été à la hauteur des attentes dans certains domaines de l’évaluation** — la performance n'a pas répondu aux attentes dans un ou plusieurs domaines d'étude essentiels. Il faut faire des améliorations dans un ou plusieurs de ces domaines. Le rapport d'évaluation contient des recommandations visant à améliorer la performance et Action contre la Faim surveillera les progrès enregistrés dans ces domaines clés. |
| 3. Dans l'ensemble, répond aux attentes | Dans l'ensemble, la performance **a répondu aux attentes** dans tous les domaines essentiels de l’évaluation et la **qualité** globale **du travail était acceptable**. Les éventuelles recommandations sur les domaines pouvant être améliorés se trouvent dans le rapport d'évaluation. |
| 4. Répond aux attentes | La **performance a constamment répondu aux attentes** dans tous les domaines essentiels de l’évaluation et la **qualité** globale **du travail était assez bonne**. Les attentes les plus importantes ont été satisfaites. |
| 5. Exceptionnel | La performance a constamment répondu aux attentes grâce à la haute qualité du travail fourni dans tous les domaines essentiels de l’évaluation, et la qualité globale du travail a par conséquent été remarquable. |

1. Les populations hôtes, conscientes de la pression sur les ressources qui conditionnent leur survie, confirment l’urgence de permettre aux déplacés de bénéficier de leur autonomie alimentaire. [↑](#footnote-ref-2)
2. Cameroun, Lybie, Niger, Nigeria, République Centrafricaine, Tchad [↑](#footnote-ref-3)
3. <http://www.alnap.org/resource/23638> [↑](#footnote-ref-4)