

Termes de référence pour la réalisation de l'évaluation à mi-parcours du programme ARC

1. INFORMATION GÉNÉRALES

1.1 Le contexte dans lequel le programme est mis en oeuvre

Le Mali est au cœur d'une situation sécuritaire très complexe, de part des facteurs externes sur lesquels il ne dispose que de peu de pouvoir, comme internes, de par les menaces causées par la montée des discours intégristes, des infiltrations radicales au Centre, l'afflux et la circulation d'armes dans toute la bande sahélienne, l'intensification des trafics illicites et l'activation de milices ethniques transfrontalières ou non. Par ailleurs, la présence de jeunes sans occupation ni moyen de vie, parfois ex-rebelles ou ex-mercenaires, provoque aussi l'aggravation du banditisme et de la radicalisation.

Depuis le démarrage du programme en 2017, la situation sécuritaire demeure instable.

1.2 Rappel sur le Programme

Le programme ARC (Addressing the Root Causes of conflicts and violence in Mali) a été initié dans un contexte particulier. Ce contexte est caractérisé par la crise complexe et profonde que le Mali a connue en 2012, crise qui a affecté négativement les conditions de vie des populations et exacerbé les conditions de sécurité déjà fragiles. ARC Mali fait partie d'un programme multi-pays pour lutter contre les conflits, l'instabilité et la migration irrégulière et est financé par le Ministère des Affaires Etrangères des Pays-Bas (Ministry of Foreign Affairs, MoFA) et Kerk in Actie (KIA) à hauteur de 5 364 000 euros (3 518 553 348 FCFA) pour 4 années.

Il est mis en œuvre par un Consortium constitué de ICCO Coopération, l'Aide de l'Eglise Norvégienne (AEN) et le Collectif de Sécurité Humaine (HSC), en partenariat avec 11 ONG nationales.

ARC a pour objectif de traiter les causes profondes des conflits et de la violence au Mali à travers une approche de sécurité humaine. Il travaille sur 3 axes différents :

- L'amélioration des pratiques en matière de bonne gouvernance et de redevabilité.
- Le renforcement des capacités communautaires en prévention et gestion des conflits.
- Le développement des réseaux permettant aux communautés, organisations de la société civile et groupes marginalisés de participer aux différents processus de transformation de conflits aux niveaux national et supranational.

Le programme ARC intervient dans 34 communes des régions de Tombouctou, Gao et Mopti ainsi que dans les 6 communes du district de Bamako. Les principaux groupes cibles

du programme sont les élus locaux, les femmes et jeunes membres des groupements et réseaux, les médias locaux, les leaders communautaires et les leaders religieux (toutes religions confondues).

ARC Mali se concentre sur les questions de conflits et de violence et contribue aux domaines suivants du programme global : 1 (sécurité humaine) et 3 (processus de paix et gouvernance politique) à travers les 2 sous-objectifs ci-dessous indiqués :

Sous-objectif 1.3 du programme global : Les communautés et la société civile mènent des efforts pour améliorer la sécurité humaine de manière indépendante et en coordination avec les autorités responsables.

Sous-objectif 3.1 du programme global : Les acteurs nationaux et internationaux prennent la responsabilité de mécanismes efficaces et inclusifs pour la consolidation de la paix et la prévention des conflits, avec un rôle actif pour les femmes.

Toutefois, une attention particulière est accordée à la mesure dans laquelle la mise en œuvre du programme ARC Mali a des répercussions sur la stabilité et la migration dans sa zone d'intervention.

Pour contribuer à l'atteinte de ces objectifs, le consortium ARC Mali travaille sur les trois résultats intermédiaires suivants :

1. Les autorités au niveau communautaire ont adopté et appliqué les principes de bonne gouvernance et de responsabilité envers les communautés ;
2. Les communautés sont capables de prévenir et / ou de gérer les conflits liés à la gestion des ressources naturelles, aux questions sociopolitiques, à la justice et à la religion ;
3. Les intérêts des communautés impliquées dans les conflits, la paix et la sécurité au niveau local, sont représentés et élargis à l'intention du gouvernement et des acteurs internationaux de la sécurité et du développement grâce à une approche de réseautage, afin de traiter efficacement les causes profondes des conflits.

2. DESCRIPTION DE LA PRESTATION

2.1. Objectif global de l'évaluation

L'évaluation à mi-parcours a pour objectif global de présenter au MoFA et aux membres du consortium une appréciation globale, en toute indépendance, (i) des résultats du programme (en s'attachant plus particulièrement aux résultats du programme par rapport aux deux sous-objectifs auxquels il contribue, ainsi que par rapport à l'objectif général du programme), (ii) les principaux enseignements de l'intervention et des recommandations afin d'améliorer les actions en cours et donner des orientations pour les futures interventions.

Les utilisateurs principaux de l'évaluation à mi-parcours seront le MoFA, les membres du consortium et les partenaires d'exécution du programme. A partir des constats et des

recommandations qui seront tirés de l'évaluation, les membres du consortium et les partenaires d'exécution du programme seront à même de consolider les acquis considérés comme pérennes et efficaces, de renforcer les actions jugées faiblement performantes, et le cas échéant de mettre un terme ou réorienter les initiatives susceptibles de ne pas aboutir ou dont la mesure de résultats se révèle faible ou insuffisante.

2.2. Objectifs spécifiques de l'évaluation

L'évaluation à mi-parcours, qui sera menée à l'externe, doit permettre d'évaluer principalement les progrès réalisés par le programme depuis son démarrage afin de :

- (1) dégager les leçons des deux premières années de mise en œuvre et au besoin, d'ajuster les actions en cours et/ou programmées aux réalités du terrain et/ou à l'évolution du contexte. Cette évaluation inclura donc un bilan des réalisations achevées.
- (2) analyser les premiers résultats directs et effets obtenus.
- (3) examiner les stratégies, les approches et fournir une évaluation critique globale de la performance du projet.
- (4) formuler des recommandations qui pourront être utiles à la poursuite du programme.

Le programme sera apprécié sur la base des 5 critères types du CAD (Comité d'Aide au Développement), à savoir : pertinence, efficacité, efficience, viabilité et impact. L'équipe chargée de l'évaluation devra également examiner si les questions transversales concernant (i) l'égalité de genre et (ii) une approche sensible aux conflits ont été prises en considération dans les documents de formulation du programme et dans quelle mesure elles ont été prises en compte dans sa mise en œuvre et son suivi. Elle considérera également de façon transversale la dimension environnementale vu les formes de conflits liées aux ressources naturelles et la préoccupation actuelle des effets liés au changement climatique. Les critères d'évaluation débouchent sur des questions d'évaluation spécifiques. Ces questions à étudier sont indicatives. Elles doivent faire l'objet de discussions avec les experts au cours de la phase de démarrage. Ces questions spécifiques sont articulées autour des propositions suivantes :

1. Pertinence

- a. La mise en œuvre de ARC permet-elle de répondre aux priorités essentielles en matière de réduction de la violence et de création d'un environnement sécurisé ? Dans le cas échéant, décrire les autres priorités /besoins des groupes cibles, en lien avec la sécurité humaine qui ne sont pas pris en compte par l'intervention.
- b. Les résultats attendus à tous les niveaux (Objectif général, sous-objectifs, résultats intermédiaires) et les indicateurs sont-ils pertinents par rapport aux changements escomptés, et assez spécifiques pour guider les partenaires vers les résultats à atteindre ?
- c. Dans sa conception actuelle, la théorie du changement et la logique d'intervention sont-elles toujours valables?
- d. Comment la théorie du changement a évolué jusqu'à présent et expliquer si les hypothèses se sont révélées vraies ou fausses.

2. Efficacité

- a. Quels résultats ont été atteints par rapport aux prévisions et dans quelle mesure ils peuvent être attribués aux actions de ARC?
- b. Dans quelle mesure les activités sont en lien avec les résultats immédiats et les outcomes?

- c. Dans quelle mesure les résultats atteints ont contribué à la réalisation de changements escomptés et concourent-ils à produire des effets ?
- d. Avec quel degré les résultats atteints coïncident-ils avec les voies de changements exprimées dans la Théorie du Changement du Programme ?
- e. Comment ces résultats sont-ils pertinents vis-à-vis des objectifs du Programme ?
- f. Les activités et les produits sont-ils adaptés pour atteindre les résultats ?
- g. Les risques et les hypothèses sont -ils gérés de manière proactive ou passive ?

3. Efficience

- a. Comment les approches utilisées par les membres du Consortium ont-elles conduit à l'atteinte des objectifs ?
- b. Dans quelle mesure les supports méthodologiques apportés par les membres du Consortium aux partenaires de mise en œuvre ont-ils améliorés les capacités de ces derniers ?
- c. Les partenaires d'exécution ont-ils les capacités et les performances nécessaires à l'exécution des projets ?
- d. Est-ce que toutes les ressources (humaines, financières, équipements et autres biens) sont disponibles à temps ?
- d. Dans quelle mesure les ressources du programme (moyens financiers, expertise, temps, ...) ont été converties en résultats de manière économique ?
- f. La gestion administrative et financière des activités menées a-t-elle permis de délivrer les produits de manière efficace et à temps ?
- g. Dans quelle mesure les intrants (ressources financières, humaines, biens et équipements) sont-ils bien gérés ?
- h. Dans quelle mesure la gouvernance du programme a contribué à l'atteinte des résultats ?
- h. Quels sont les domaines de faiblesse identifiés dans l'exécution des projets, et comment les corriger pour permettre l'atteinte des résultats du programme ?

4. Viabilité

- a. Les résultats obtenus suite à la mise en œuvre des projets du programme paraissent-ils susceptibles d'être maintenus par les capacités locales/nationales après la fin de ces projets ?
- b. Dans quelle mesure les activités des projets ont-elles été intégrées aux pratiques des institutions partenaires et des populations cibles ?
- c. Dans quelle mesure le programme est-il durable du point de vue des groupes cibles ?
- d. Comment les structures locales mises en place pourraient-elles continuer les activités et promouvoir le changement après la fin du programme ?

5. Impact

- a. Dans quelle mesure le processus de changement envisagé par l'intervention a-t-il lieu ? Facteurs critiques de réussite et facteurs bloquants.
- b. Dans quelle mesure le programme a contribué à améliorer, aux niveaux communal, régional et national, la définition et la mise en œuvre des politiques publiques en matière de sécurité humaine ?
- c. Est-ce que le programme a des retombées globales involontaires ou inattendues, positives ou négatives ?
- d. Décrivez la probabilité que les résultats obtenus après deux années de mise en œuvre puissent contribuer à l'impact et aux résultats à long terme tels que prévus.

e. Quels changements au niveau des groupes/communautés cibles peuvent-ils être attribués au programme ?

6. Égalité de genre

a. Comment le genre est-il défini et perçu dans le contexte du programme ?

b. Dans quelle mesure le programme effectue-t-il des analyses genre et intègre ses résultats dans les approches de mise en œuvre ?

c. Comment les membres du Consortium et les partenaires de mise en œuvre mettent l'accent sur le genre de manière opérationnelle et pour quel objectif ?

d. De quelle manière les projets et les méthodologies de mise en œuvre ont-ils renforcé l'égalité et l'équité de traitement entre les hommes et les femmes ?

e. Décrire et analyser ce qui a été fait dans ce sens au cours des deux premières années.

f. Le focus – ou l'absence de focus – sur l'égalité entre les hommes et les femmes est-il susceptible de porter préjudice à l'atteinte des résultats des différents projets et du programme dans son ensemble ?

7. Sensibilité aux conflits

a. De quelle manière le programme a réussi à adapter ses stratégies / activités en réponse à l'évolution des conditions extérieures.

b. Expliquer dans quelle mesure l'impact négatif imprévu du programme sur les bénéficiaires a été pris en compte dans la mise en œuvre et comment la programmation a été adaptée en conséquence.

8. Sensibilité environnementale

Dans quelle mesure la mise en œuvre du programme a contribué à une gestion durable des ressources naturelles ? ;

Comment le programme a-t-il eu un impact sur la résilience des bénéficiaires/groupes cibles face à la problématique de changement climatique ?

9. Leçons apprises

a. Principales leçons apprises (ce qui a bien fonctionné et les facteurs qui y ont conduit, ce qui a moins bien fonctionné et les raisons, ce qui doit être fait autrement, etc.).

b. Quelles sont les améliorations à apporter aux stratégies et aux approches de mise en œuvre pour favoriser l'atteinte des résultats ?

c. Quelles sont les leçons apprises en termes de pertinence et d'évolution des hypothèses de la Théorie du changement ?

d. Quelles leçons peuvent apprendre les parties prenantes sur la mise en œuvre du Programme (Planification, approches de mise en œuvre, suivi-évaluation) ?

e. Quels sont les histoires de changement les plus significatifs identifiés ?

2.3. Services demandés

Le processus d'évaluation se déroulera en quatre phases :

-une phase de démarrage et documentaire,

-une phase de terrain,

-une phase de réflexion sur les premiers résultats.

-une phase de rapportage,

et enfin une phase de dissémination qui interviendra plus tard. La forme, la portée et la méthode de dissémination des résultats de l'évaluation dépendra des membres du consortium.

1. *La phase de démarrage et documentaire.* Cette phase commencera par une analyse documentaire préliminaire (voir liste en annexe 1) qui porte sur des documents, rapports et analyses provenant de ARC. Par la suite, l'équipe d'évaluation devra : formuler des observations sur les questions d'évaluation proposées ou, s'il y a lieu, proposer une autre série de questions d'évaluation ou une série complémentaire de questions d'évaluation en justifiant leur pertinence; vérifier la cohérence et la validité des questions d'évaluation, proposer des critères de jugement et définir des indicateurs provisoires et les moyens de vérification s'y rapportant; Apporter les premiers éléments de réponse à chacune des questions d'évaluation en indiquant les informations déjà recueillies et leurs limites, préciser les points qui restent à aborder et les hypothèses encore à tester; Établir et présenter la liste des outils à utiliser au cours de la phase de terrain; dresser la liste de toutes les mesures préparatoires déjà prises ou à prendre en vue de la phase de terrain.

Sur la base des informations recueillies, et dans le cadre d'une réunion de démarrage, l'équipe d'évaluation va : décrire le contexte de la consolidation de la paix au Mali; formuler des observations sur la logique d'intervention de ARC Mali; présenter une méthodologie indicative pour l'évaluation à mi-parcours du programme; décrire l'approche mise en œuvre pour répondre à chacune des questions d'évaluation; confirmer le plan de travail et le calendrier définitif de l'évaluation. Aussi, à l'issue de la phase de démarrage et documentaire, un rapport de démarrage sera préparé et validé, lequel constituera le premier livrable de l'évaluation.

2. *La phase de terrain.* Avant de se rendre sur le terrain, l'équipe d'évaluation aura présenté son plan de travail détaillé, et notamment la liste des personnes à interroger, ainsi que les autres outils de collecte de données qui seront utilisés. En partenariat avec les partenaires de mise en œuvre du programme et la coordination de ARC, des précisions seront données sur les dates des visites et l'itinéraire. Si un écart important par rapport au plan de travail ou au calendrier convenus est perçu comme susceptible de menacer la qualité de l'évaluation – ou le temps requis pour recueillir les informations pertinentes - il conviendra d'en discuter immédiatement avec la coordination du programme. Au cours de la phase de terrain, l'équipe d'évaluation doit veiller (i) à entretenir des contacts adéquats avec les différentes parties prenantes et à assurer la consultation et la participation de ces dernières; (ii) à collaborer étroitement avec les autorités et organismes publics compétents; (iii) à s'appuyer sur les sources d'information les plus fiables et les plus appropriées. Elle maintiendra informé de manière régulière la coordination du programme. À l'issue de la phase de terrain, l'équipe d'évaluation doit élaborer une synthèse de ses travaux, examiner la fiabilité et la portée des informations recueillies et présenter ses premières conclusions au cours d'une réunion de débriefing avec la coordination du programme.

3. *La phase de réflexion sur les premiers résultats.*

Après la phase d'analyse et de synthèse, l'équipe d'évaluation présentera au working group et au program board à Bamako les principaux constats, conclusions et recommandations pour discussions. Cette session de réflexion sera l'occasion pour les parties prenantes de s'accorder sur les principaux constats et recommandations issus des premières analyses.

4. *La phase de rapportage.* Sur la base des observations formulées par les membres du working group et du program board, l'équipe d'évaluation entamera l'élaboration du rapport provisoire. L'équipe d'évaluation présentera dans un document unique ses constats, ses conclusions et ses recommandations, conformément à la structure convenue (annexe II). L'équipe d'évaluation doit veiller à ce que ses appréciations soient objectives et équilibrées, ses affirmations exactes et vérifiables et ses recommandations réalistes.

Une fois, le rapport provisoire finalisé, il sera transmis au commanditaire pour avis et observations. Après réception des commentaires sur le rapport provisoire, l'équipe d'évaluation élaborera la version définitive du rapport et soumettra ce dernier pour approbation au commanditaire.

Si des problèmes de qualité, les erreurs factuelles ou les problèmes méthodologiques doivent être corrigés, les commentaires liés à des différences d'appréciation peuvent être acceptés ou rejetés. Dans ce dernier cas, l'équipe d'évaluation est tenue de motiver par écrit sa position

2.4. Résultats à atteindre

De façon générale, l'évaluation vise à produire des recommandations opérationnelles découlant de conclusions solides, fondées sur des éléments factuels solides et sur des raisonnements dûment argumentés. Les conclusions de l'évaluation doivent résulter d'une démonstration rigoureuse. Les résultats attendus de l'évaluation à mi-parcours seront d'établir des recommandations concrètes qui permettent des améliorations sensibles dans la mise en œuvre du programme notamment en termes d'efficience, d'efficacité, d'impact et de durabilité.

3. EXPERTISE DEMANDÉE

L'évaluation du programme sera réalisée par une équipe de 2 experts dont un Chef de mission. Le Chef de mission devra coordonner la préparation et l'exécution de la mission d'évaluation. Un expert en paix et développement se chargera d'apprécier les résultats en termes de réconciliation nationale/cohésion sociale.

Profil du chef de mission:

-Expert en suivi évaluation, titulaire d'un diplôme de l'enseignement supérieur, niveau Master au moins, ou expérience professionnelle équivalente d'au moins 15 ans, en études du développement, sociologie, économie, sciences sociales, relations internationales ou tout autre domaine équivalent.

-Expérience professionnelle générale d'au moins 12 ans dans l'exécution, le suivi et/ou évaluation des programmes de développement, dont un minimum de 4 ans dans un environnement de pays post conflit ou « fragiles ».

-Expérience professionnelle spécifique d'au moins 5 ans dans l'exécution, le suivi et/ou évaluation des programmes de stabilisation et consolidation de la paix ou similaires; - Expérience de la conduite d'au moins quatre évaluations mi ou fin de parcours (dont au moins deux (2) en qualité de chef d'équipe) dans le domaine des programmes de stabilisation et consolidation de la paix ou comparables ; Maîtrise de la gestion du cycle de projet et du cadre logique ;

- Connaissance préalable du Mali –à tout le moins du Sahel –, ainsi que des processus de consolidation de la paix, en Afrique sera considérée un atout.
- Excellente maîtrise du français ;

Profil de l'Expert en paix et développement

- Titulaire d'un diplôme de l'enseignement supérieur, niveau Master, ou expérience professionnelle équivalente d'au moins 15 ans, en études du développement, sociologie, statistique, économie, démographie, science politique, relations internationales ou tout autre domaine équivalent.
- Expérience professionnelle générale : Expérience d'au moins 12 ans dans l'exécution, le suivi et/ou évaluation des programmes de développement, dont un minimum de 3 ans dans un environnement de pays post conflit ou « fragiles ».
- Expérience professionnelle spécifique : Expérience dans la participation dans des évaluations mi ou fin de parcours dans le domaine des programmes de stabilisation et consolidation de la paix ou comparables;
- Expérience dans l'évaluation et l'appréciation de résultats des processus de réconciliation nationale/cohésion sociale.
- Maîtrise de la gestion du cycle de projet et du cadre logique ;
- Connaissance préalable du Mali.
- Excellente maîtrise du français ; Connaissance des langues parlées au Mali.

L'équipe d'évaluation sera sous la supervision directe de la coordination du programme ARC et travaillera aussi en étroite collaboration avec les membres du consortium et leurs partenaires de mise en œuvre.

4. LIEU ET DURÉE

4.1. Lieu

L'évaluation se déroulera à Bamako, avec des déplacements dans les 3 régions du programme (quelques commune choisies soigneusement). Comme indiqué dans le tableau ci-dessus, l'évaluation prévoit 14 jours de terrain par expert, selon des destinations/modalités à arrêter lors de la réunion de démarrage, en fonction de l'analyse documentaire qui aura été réalisée, de la disponibilité des vols et de la situation sécuritaire qui prévaut en région.

4.2. Date de début et période mise en œuvre

Date prévue de démarrage de la mission : Avril 2019. La durée indicative des prestations par expert (en homme/jour prestés) figure dans le tableau suivant :

Phases	1. Phase de démarrage	2. Phase de terrain	3. Phase de synthèse	TOTAL
--------	-----------------------	---------------------	----------------------	-------

	la préparation et l'analyse de la documentation, la préparation des enquêtes terrains. Entretiens à Bamako.	les déplacements dans les régions d'intervention du programme ainsi que les activités de collecte à Bamako	l'exploitation et l'analyse des données, la restitution (au program board et au working group) et la rédaction des rapports provisoire et final	
En termes de Jours	Chef de mission : 15j Expert paix/développement : 10j Total: 25j	Chef de mission : 20j Expert paix/développement : 20j Total : 40 j	Chef de mission : 20j Expert paix/développement : 15j Total : 35j	100j

5. PRÉSENTATION DES RAPPORTS

5.1. Les rapports sont soumis à des exigences de qualité. Le texte du rapport doit être illustré, selon les cas, par des cartes, des graphiques et des tableaux; une carte de la ou des zones d'intervention du programme est à joindre en annexe.

Tous les rapports seront rédigés en français. Pour chaque rapport/livrable, le commanditaire formulera des observations dans un délai de 10 jours calendrier. Les rapports/livrables révisés qui intègrent les observations seront soumis dans un délai de 10 jours calendrier à compter de la date de réception de ces observations. L'équipe d'évaluation doit fournir un document distinct expliquant de quelle façon et à quel endroit les observations ont été intégrées ou le motif de non-intégration de certaines observations.

5.2. Nombre d'exemplaires du rapport. Chaque rapport sera soumis en version électronique. Dans le rapport final, le résumé exécutif sera traduit en anglais et suivra le résumé exécutif en français.

6. SOUMISSION DES OFFRES

Les structures qualifiées sont invitées à soumettre des offres qui devront comprendre :

1- Une Offre technique

L'offre technique devra présenter la compréhension du mandat et des attentes du commanditaire, la méthodologie proposée et un calendrier détaillé des activités. La proposition technique doit être présentée de manière concise et structurée de façon à inclure les informations suivantes :

- La compréhension des services attendus à travers l'interprétation des termes de référence.
- L'approche et les méthodes suggérées pour traiter les différentes parties des termes de référence.
- Un plan de travail avec produits à délivrer avec les échéances correspondantes (diagramme de GANTT).

- Les CVs détaillés en faisant clairement ressortir les mandats réalisés (lors de prestations similaires) en lien avec la présente prestation. A noter que la structure retenue peut être tenue de fournir d'autres documents certifiant ses expériences.
- Confirmation que les Experts retenus sont disponibles pour mener la prestation dans les délais indiqués dans les TDR.
- Une liste de références avec des missions similaires effectuées par les Experts.

2- Une Offre financière

L'offre financière doit être signée et datée avec un budget détaillé et le montant total en CFA.

8. PROCÉDURE DE SOUMISSION

Les propositions ne doivent pas dépasser 20 pages (à l'exclusion des annexes). Les annexes peuvent inclure les CV des Experts.

Le choix définitif se fera à l'issue d'un processus d'évaluation des propositions et de négociation avec la structure dont l'offre aurait été retenue.

Les propositions conformes aux exigences énoncées ci-dessus doivent être transmises par courrier électronique au plus tard **le lundi 29 Mars 2019 à 17h00** (heure du Mali) à l'adresse suivante : avisdao.iccorowa@icco.nl avec copie à r.garba@icco.nl.

La proposition doit inclure une offre technique et financière et être soumise en format Word. La non-conformité entraînera un rejet de l'offre.

9. LES ANNEXES

ANNEXE I: INFORMATIONS A COMMUNIQUER À L'ÉQUIPE D'EVALUATION

- Décision relative au financement du programme ARC.
- Documents qui organisent la collaboration entre les membres du consortium (Partnership agreement, Consortium agreement).
- Document de programme ARC MALI
- Rapport d'inception.
- Etude de base du programme.
- Plan de suivi et évaluation du programme ARC.
- Rapport annuel 2017 (narratif et financier) et rapports semestriels.
- Synthèse des revues des parties prenantes et des séances de rétroaction avec les bénéficiaires.
- Rapport de l'enquête annuelle 2018.
- Compte rendus des réunions du working group et du program board.
- Compte rendus des réunions du groupe des financiers.
- Rapports des missions de terrain.
- Rapport de l'étude sur l'analyse des conflits et le genre.

NB : l'équipe d'évaluation doit repérer et obtenir tout autre document dont l'analyse pourrait être utile, à l'occasion de ses entretiens avec des personnes qui sont ou ont été associées à la conception, à la gestion et à la supervision du programme.

ANNEXE II: STRUCTURE DU RÉSUMÉ EXÉCUTIF ET DU RAPPORT FINAL

Le rapport final ne doit pas dépasser 30 pages. Les informations complémentaires sur le contexte général, le programme ou des aspects liés à la méthodologie ou à l'analyse figureront dans les annexes.

Les principaux points du rapport d'évaluation sont les suivants:

Résumé exécutif : Rédigé de manière condensée, précise et conçu pour être publié de manière indépendante, le résumé exécutif constitue un élément essentiel du rapport. Il doit être court (pas plus de cinq pages), se concentrer sur l'objet principal ou les points essentiels de l'évaluation, décrire les principaux points analytiques et exposer clairement les grandes conclusions, les enseignements tirés et les recommandations spécifiques.

Introduction: l'introduction contient une description du programme et de l'évaluation et fournit au lecteur suffisamment d'explications sur la méthode suivie pour lui permettre d'apprécier la crédibilité des conclusions et d'avoir connaissance des éventuelles limites ou faiblesses de l'exercice.

Réponses aux questions/constatations: ce chapitre présentera les questions d'évaluation et leurs réponses, accompagnées d'éléments de preuve et d'une justification.

Évaluation globale: ce chapitre résumera l'ensemble des réponses aux questions d'évaluation en un jugement global sur le programme. La structure précise de l'appréciation générale doit être affinée durant le processus d'évaluation. Ce chapitre doit présenter l'ensemble des constats, conclusions et enseignements de manière à refléter leur importance et faciliter la lecture. Sa structure ne doit pas être basée sur les questions d'évaluation, le cadre logique ou les sept critères d'évaluation.

Conclusions et recommandations

Conclusions : ce point présente les conclusions de l'évaluation. Celles-ci doivent être regroupées en « clusters » afin de donner un aperçu de l'élément évalué. Un paragraphe ou un sous-chapitre doit résumer les trois ou quatre grandes conclusions classées par ordre d'importance, tout en évitant d'être répétitif. Cette manière de faire permet de mieux communiquer les messages qui sont adressés à la Commission. Si possible, le rapport d'évaluation identifie un ou plusieurs enseignements transférables, qui sont mis en évidence dans le résumé exécutif et pourront être présentés lors de séminaires appropriés.

Recommandations : les recommandations visent à améliorer ou à modifier le programme dans le cadre du cycle en cours, ou à préparer l'élaboration d'une nouvelle intervention lors du cycle suivant. Les recommandations doivent être soigneusement regroupées et classées par ordre de priorité, ciblées en fonction de destinataires précis à tous les niveaux.

Annexes du rapport : le rapport doit comporter les annexes suivantes: les termes de référence de l'évaluation, le nom des évaluateurs et de leur bureau (leurs CV, résumés et limités à une page par personne, doivent être fournis), une description détaillée de la méthode d'évaluation comprenant: les options choisies, les difficultés rencontrées et les limites de l'évaluation, le détail des outils et des analyses la logique d'intervention / la carte de la zone géographique couverte par le programme/ la liste des personnes / organisations consultées, les ouvrages et la documentation consultés, les autres annexes techniques (table

des matières et chiffres) une réponse détaillée aux questions d'évaluation, critères de jugement et indicateurs (matrice d'évaluation).