



**EUROPEAN UNION
EMERGENCY TRUST
FUND FOR AFRICA**

**Alliance pour la résilience communautaire (ARC)
Termes de référence
Évaluation finale du programme**

ACRONYMES ET ABRÉVIATIONS

ACF	Action Contre la Faim (Action contre la faim)
ARC	Alliance pour la résilience communautaire
ACTED	Agence d'Aide à la Coopération Technique et au Développement
BRAC	Comité de promotion rurale du Bangladesh
RDC	Conseil danois des réfugiés
DNPSES	Direction Nationale de la Protection Sociale et de l'Economie Solidaire
DRDSES	Direction Régionale du Développement Social et de l'Economie Solidaire
DRR	Réduction des risques de catastrophe
UE	Union européenne
EUTF	Fonds fiduciaire de l'Union européenne
SALUT	Handicap International
IRC	Comité international de sauvetage
ONG	Organisation non gouvernementale
CNRC	Conseil norvégien pour les réfugiés
PDM	Suivi post-distribution

1. INFORMATIONS GÉNÉRALES

1.1. À propos du Consortium ARC

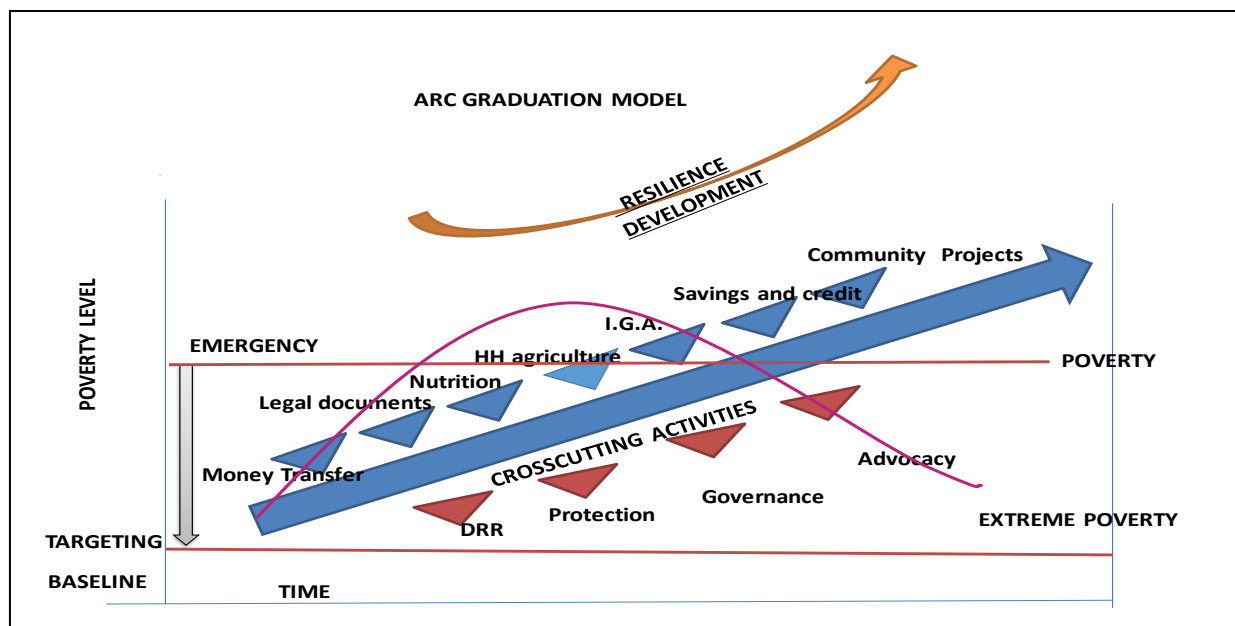
ARC est un consortium dirigé par Humanité et Inclusion (HI - ONG leader), en partenariat avec ACTED, Action Contre la Faim (ACF), Danish Refugee Council (DRC), International Rescue Committee (IRC), Norwegian Refugee Council (NRC) et Solidarités International (SI). Tous les partenaires, à l'exception du NRC, mettent en œuvre des transferts monétaires. En outre, ACTED met en œuvre une composante transversale de réduction des risques de catastrophe du programme et le NRC gère les activités liées à la documentation civile, à la sécurité foncière et à la gestion des conflits. Le consortium ARC met en œuvre un programme pluriannuel portant le même nom et est cofinancé par le Fonds fiduciaire d'urgence de l'Union européenne (EUTF) et l'USAID / Food for Peace depuis septembre 2016. Si le financement de l'EUTF est un projet de trois ans soutenant une composante de renforcement de la résilience (décembre 2016-mars 2020), Food For Peace a financé quatre projets : chaque année de septembre 2016 à avril 2020 pour les 3 premiers et du Mai 2020 au 31 décembre pour le dernier. Les quatre projets sont considérés comme quatre phases de la composante du programme financée par Food For Peace.

1.2. Stratégie ARC

L'approche de l'ARC est basée sur le « modèle de progression » novateur de l'ONG Bangladesh Rural Advancement Committee (BRAC), et illustré ci-dessous. Ce modèle est une méthodologie de réduction de la pauvreté grâce à la programmation temporelle de la protection sociale, du soutien aux moyens de subsistance et des interventions de services financiers qui créent des voies pour sortir de l'extrême pauvreté. Les ménages les plus pauvres sont pris dans un cercle vicieux, les maintenant dans un état de vulnérabilité et de précarité aiguës, et les plaçant dans des situations d'insécurité alimentaire et nutritionnelle récurrente. La pratique et le développement des activités économiques sont limités par une faible capacité d'investissement (pas d'épargne, pas d'accès aux services financiers), un accès limité à des intrants agricoles de qualité, et à des techniques agricoles adaptées et le manque de sécurité foncière pour leurs terres. Les services techniques de l'État ont des capacités financières limitées qui réduisent leur capacité à fournir un soutien suffisant (vulgarisation, vétérinaires, etc.). Les services financiers considèrent que les petits agriculteurs et éleveurs maliens ne sont pas suffisamment fiables (manque de documents d'identité, faible capacité d'organisation et de gestion, manque de garanties, etc.) pour leur permettre d'accéder au crédit à des taux appropriés.

Il s'agit donc d'une approche multisectorielle intégrée et inclusive pour réduire l'extrême pauvreté rurale en favorisant la transition de la phase post-urgence au développement de moyens d'existence durables.

Le projet ARC propose de s'attaquer à ces facteurs limitatifs avec un paquet d'intervention combinant des mesures de protection sociale (résultat 1), un accès facilité aux services sociaux de base (résultats 1 et 2) et des mesures de soutien aux activités économiques individuelles et communautaires, y compris une augmentation des capital humain (résultat 3).



1.3. À propos de l'arrière-plan du projet

Depuis 2012, le nord du Mali est confronté à une crise multidimensionnelle complexe et a été déstabilisé par une crise politique et militaire importante qui a considérablement détérioré l'état de la cohésion sociale et de l'unité du pays. Le Mali est confronté à une crise alimentaire et nutritionnelle structurelle affectant des centaines de milliers de ménages vulnérables chaque année, entraînant la détérioration de l'économie des ménages en raison de la réduction du pouvoir d'achat et des capacités de production limitées. Au-delà d'accentuer les besoins humanitaires importants, le conflit dans les régions du Nord a renforcé les tensions ethniques, géographiques et politiques sapant le tissu social malien. Cette sécurité et cette instabilité politique ont conduit au déplacement de populations massives (plus de 520, 000 déplacés depuis 2013) et des besoins humanitaires accrus dans un pays déjà confronté à d'importantes difficultés structurelles. 50 311 personnes (environ 24% de femmes et 54% d'enfants) sont toujours déplacées au Mali et 136 422 personnes maliennes sont toujours des réfugiés dans les pays frontaliers (Mauritanie, Burkina Faso et Niger).

Cette situation est aggravée par le contexte d'intervention de plus en plus complexe et l'absence d'autorités étatiques dans certaines régions qui contribuent à une augmentation significative de la criminalité, des conflits localisés entre groupes armés et des tensions intercommunautaires; en particulier dans le Nord et le Centre du pays. Selon INSO¹, le nombre d'incidents augmente ces dernières années et l'accès humanitaire devient plus difficile.

Les principaux problèmes auxquels les projets tentent de répondre sont résumés comme suit:

- Faible capacité des ménages à répondre à leurs besoins de base et à faire face à divers chocs
- Insécurité alimentaire des ménages dans les zones touchées par la crise complexe
- Manque de documents civils et mauvaise connaissance du droit foncier
- Faible capacité des communautés et des municipalités à réduire les risques de catastrophe

¹ Organisation internationale des ONG pour la sécurité

2. CONTEXTE DE L'ÉVALUATION

2.1 Présentation du projet

Titre du projet	Alliance pour la résilience communautaire (ARC)
Dates de mise en œuvre	Phase 1: du 29 septembre 2016 au 31 décembre 2017 Phase 2: du 6 février 2018 au 5 mars 2019 Phase 3: du 1er mai 2019 au 30 avril 2020 Phase 4: du 1er mai 2020 au 31 Décembre 2020
Localisation / zones d'intervention	Régions de Tombouctou, Gao, Mopti et Ménaka au Mali
Partenaires opérationnels	HI, ACF, ACTED, RDC, IRC, NRC, SI
Groupes cibles	Ménages très pauvres exposés au risque d'insécurité alimentaire, nutritionnelle et économique
Budget du projet	US AID: Phase 1: 5 949 880 USD Phase 2: 8 600 000 USD Phase 3: 8, 540 000 USD Phase 4: 6 828 000 USD EUTF: 15 900 000 USD

Objectifs du projet	<p>Objectif général: Accroître la résilience à l'insécurité alimentaire et nutritionnelle des populations vulnérables dans les régions du nord du Mali (Gao, Ménaka, Mopti et Tombouctou)</p> <p>Objectif spécifique 1: Renforcer les capacités des communautés, ménages et individus les plus vulnérables à anticiper, absorber et se remettre des chocs affectant leur sécurité alimentaire et nutritionnelle grâce à la mise en œuvre coordonnée d'actions à base communautaire</p> <p>Objectif spécifique 2: Renforcer le rôle de leadership des autorités techniques et des services à tous les niveaux dans la coordination, le suivi et l'évaluation de toutes les interventions visant à accroître la résilience des populations vulnérables à l'insécurité alimentaire et nutritionnelle</p>
Résultats attendus et indicateurs	<ul style="list-style-type: none"> - Le projet repose sur quatre résultats: - Résultat 1: Les moyens de subsistance des populations vulnérables sont garantis grâce à la mise en place d'un socle de protection sociale et à un meilleur accès aux services de santé - Résultat 2: La nutrition des ménages est renforcée grâce à un meilleur suivi nutritionnel et un soutien aux activités de prévention de la dénutrition dans les zones d'intervention - Résultat 3: La productivité agricole et alimentaire, les revenus et l'accès à la nourriture pour les ménages et les communautés les plus vulnérables sont améliorés grâce à la mise en œuvre de mesures de soutien - Résultat 4: La gouvernance de la sécurité alimentaire et nutritionnelle est renforcée
Principales activités mises en œuvre	<p>Les principales activités du projet sont:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Transfert d'argent - Soutenir les ménages ciblés avec des intrants agro-pastoraux et / ou une formation

	<ul style="list-style-type: none"> - Projets communautaires visant à augmenter la production agricole et pastorale - Support et orientation de la documentation civile - Formation, séances de sensibilisation et soutien sur la documentation civile et les droits fonciers (logement, foncier et propriété) - Analyse des approches de sensibilisation liées à la prévention de la sous-nutrition et mise en œuvre de recommandations innovantes - Appui à l'amélioration des connaissances, aptitudes et pratiques nutritionnelles optimales des ménages vulnérables - Suivi des activités de Blanket Supplementary Feeding Programs (BSFP) (bénéficiaires servis, dépistage actif, référencement et séances d'information) - Appui aux activités de dépistage de la malnutrition pour les enfants de moins de 5 ans et les femmes enceintes et allaitantes - Formations sur la gestion des conflits - Création et suivi de comités de réduction des risques de catastrophe - Séances de sensibilisation sur la RRC - Appui à l'amélioration du système d'alerte précoce dans les communes - Appui à la gouvernance locale
--	---

2.2 Raisons de l'évaluation

Après environ quatre ans de mise en œuvre, le consortium ARC doit procéder à une évaluation finale pour apprécier l'atteinte globale des objectifs fixés principalement en termes de résilience construite avec les communautés ciblées. La durée initiale des trois phases du projet ARC étant de trois ans, cette évaluation intervient à la fin du troisième cycle de vie du projet et à la fin du financement de l'UE pour informer les partenaires du consortium sur toute l'efficacité de leur partenariat construit pour la résilience communautaire. Les résultats de cette évaluation détermineront la possibilité ou non, ainsi que les conditions d'une prochaine collaboration avec le Consortium ARC. Ainsi, la motivation première de cette évaluation finale est d'abord un exercice d'apprentissage pour les partenaires du consortium puis un devoir de responsabilité d'informer les bailleurs de fonds.

3. OBJECTIFS DE L'ÉVALUATION

3.1 Objectifs spécifiques

Cette évaluation finale, qui aura lieu au cours des deux derniers mois de la phase 4 prendra en compte toutes les activités financées à la fois par Food For Peace et le fonds fiduciaire de l'UE et mises en œuvre pendant la durée des quatre projets et dans toutes les régions d'intervention.

Trois objectifs spécifiques sont assignés à cette évaluation finale:

- Remettre en question la théorie du changement du projet et déterminer si les activités proposées répondent aux besoins réels des communautés ciblées (pertinence)
- Évaluer la performance du projet pendant la durée de vie du projet (gestion, efficacité, responsabilité et éthique)

- Déterminer dans quelle mesure le projet a produit des changements en termes de résilience communautaire (efficacité, changements, capacités et durabilité)
- Formuler des recommandations claires et précises pour des projets similaires.

3.2 Critères d'évaluation et questions

Sur la base du cadre de qualité du projet défini par HI, l'évaluation finale répondra aux questions liées aux principaux critères d'évaluation. Ces questions ont été adaptées à la lumière des enjeux fondamentaux initiaux sur les projets et en tenant compte du contexte d'intervention.

Critère cadre	Exemples de questions
Pertinence	<ul style="list-style-type: none"> - Dans quelle mesure le projet a-t-il répondu aux besoins de ses bénéficiaires directs? - L'intervention a-t-elle répondu aux priorités des autres parties prenantes impliquées sur les résultats 1, 2, 3 et 4. - Le projet a-t-il suffisamment adapté ses actions au contexte du pays et plus particulièrement au contexte de chaque région d'intervention? - Le projet a-t-il suffisamment adapté ses actions à l'évolution des besoins ? - Est-ce que le choix des participants a été approprié pour l'atteinte des objectifs ?
La gestion	<ul style="list-style-type: none"> - Le projet a-t-il mis en place des conditions de gestion appropriées pour s'assurer que l'intervention a été correctement mise en œuvre? - La gouvernance globale du projet (y compris les activités du comité exécutif et du comité technique) a-t-elle été efficace suite au « protocole de gestion »? - La communication interne et externe du projet était-elle adéquate et adaptée aux différentes cibles? - Le mécanisme de coordination du consortium a-t-il été réactif et adaptatif en ce qui concerne les principaux problèmes de sécurité soulevés pendant la durée de l'intervention?
Efficacité	<ul style="list-style-type: none"> - La méthode d'intervention utilisée a-t-elle permis d'obtenir des résultats de manière rentable? - Les bénéficiaires ciblés ont-ils tiré profit de produits, des avantages et/ou des services mis en œuvre et développé par le projet ? - Dans quelle mesure l'équipe de projet a-t-elle optimisé les ressources? <p>Ces questions doivent trouver une réponse au niveau du consortium et de chaque partenaire.</p>
Responsabilité	<ul style="list-style-type: none"> - Le projet a-t-il rendu compte de ses actions à toutes les parties prenantes de manière impartiale, équitable et accessible? - Le projet a-t-il respecté scrupuleusement le droit international humanitaire et les lois maliennes? - Le projet a-t-il mis en place un mécanisme efficace de collecte et de gestion des retours et des plaintes?
Éthique	<ul style="list-style-type: none"> - Le projet était-il inclusif et adapté aux besoins de tous les bénéficiaires quels que soient leur sexe, leur âge ou leur handicap? - Dans quelle mesure le principe «Ne pas nuire» a-t-il été respecté dans la mise en œuvre du projet?
Changements	<ul style="list-style-type: none"> - Le projet a-t-il produit des changements positifs significatifs dans la sécurité alimentaire, nutritionnelle et la résilience des ménages et ces changements sont-ils durables? - Le projet a-t-il suffisamment pris en compte et / ou évité de générer des effets négatifs (environnement, économie, sécurité, etc.)?

	<ul style="list-style-type: none"> - Le projet a-t-il contribué à accroître la capacité de réponse des communautés aux crises?
Capacités	<ul style="list-style-type: none"> - Comment le projet a-t-il renforcé les capacités de résilience des ménages et des communautés ciblées et accru leur autonomie? - Comment le projet a-t-il renforcé les capacités des acteurs locaux et accru leur autonomie? - La dynamique d'apprentissage interne / externe était-elle un aspect suffisamment important de ce projet?
Durabilité	<ul style="list-style-type: none"> - Le projet a-t-il investi les moyens nécessaires pour assurer la continuité des activités après la clôture du projet? - Les communautés ciblées sont-elles autonomes dans la prévention et la gestion de la réduction des risques de catastrophe? - Quels progrès ont été observés en termes de renforcement des capacités et de sécurité alimentaire des ménages qui dureront après le projet? Et dans quelles conditions?

4. MÉTHODOLOGIE D'ÉVALUATION

4.1 Méthode de collecte

Combinant évaluation de la performance et évaluation de quasi-impact, cette évaluation finale sera réalisée par un cabinet de conseil indépendant spécialisé dans l'évaluation de projets / programmes. En fonction des questions d'évaluation, le consultant proposera une méthodologie détaillée prenant en compte un minimum de méthodes de collecte de données énoncées dans le tableau suivant. Le consultant collectera des données quantitatives et qualitatives sur le terrain et à chaque niveau de parties prenantes.

Critère cadre	Minimum de méthode pour répondre aux questions des critères clés
Pertinence	<ul style="list-style-type: none"> - Enquête auprès des ménages basés sur un échantillon représentatif - Groupes de discussion au niveau communautaire et autres parties prenantes - Revue de littérature
La gestion	<ul style="list-style-type: none"> - Entrevues avec des informateurs clés - Revue de littérature
Efficacité	<ul style="list-style-type: none"> - Revue de la littérature avec une comparaison d'autres expériences en fonction des coûts et des résultats
Responsabilité	<ul style="list-style-type: none"> - Enquête auprès des ménages basés sur un échantillon représentatif - Groupe de discussion au niveau communautaire et autres parties prenantes - Entrevues avec des informateurs clés - Revue de littérature
Éthique	<ul style="list-style-type: none"> - Entrevues avec des informateurs clés - Revue de littérature
Changements	<ul style="list-style-type: none"> - Enquête auprès des ménages basés sur un échantillon représentatif - Groupe de discussion au niveau communautaire et autres parties prenantes - Entrevues avec des informateurs clés - Revue de la littérature basée sur des documents de S&E, des études et des rapports d'activités

Capacités	<ul style="list-style-type: none"> - Enquête auprès des ménages basés sur un échantillon représentatif - Groupe de discussion au niveau communautaire et autres parties prenantes - Entrevues avec des informateurs clés - Revue de littérature
Durabilité	<ul style="list-style-type: none"> - Enquête auprès des ménages basés sur un échantillon représentatif - Groupe de discussion au niveau communautaire et autres parties prenantes - Entrevues avec des informateurs clés - Revue de littérature

4.2 Acteurs impliqués dans l'évaluation

Les quatre projets impliquaient plusieurs acteurs aux niveaux local, régional et national.

Acteurs	Rôle
Donateur (Food For Peace et Fonds fiduciaire de l'UE)	<ul style="list-style-type: none"> - Financé les projets - Fourni des conseils pour aligner les politiques et les règles - Conduit à la fois une surveillance par un tiers (le rapport final est disponible)
Consortium ARC	<ul style="list-style-type: none"> - Le consortium est composé de sept ONG internationales: Humanité & Inclusion (Leader), Action contre la Faim (ACF), ACTED, Danish Refugee Council (DRC), International Rescue Committee (IRC), Norwegian Refugee Council (NRC) et Solidarités International (SI). - Activités mises en œuvre par l'équipe de terrain du projet - L'Unité de Coordination Technique de l'ARC (Coordinateur, Spécialiste S&E, Spécialiste Nutrition, Spécialiste RRC et Data Manager) rassemble les ressources humaines des ONG partenaires du consortium et a fourni une assistance permanente sur le projet - Le comité technique de l'ARC a suggéré des conseils techniques sur le projet - Le comité exécutif de l'ARC a pris des décisions sur les stratégies des projets
Clusters techniques aux niveaux régional et national	<ul style="list-style-type: none"> - Coordination technique au niveau des clusters et groupes de travail protection, transferts monétaires, sécurité alimentaire et nutrition
Autre partenaire comme d'autres consortiums KEY financés par l'Union européenne	<ul style="list-style-type: none"> - Information et coordination
Services techniques des administrations régionales et locales	<ul style="list-style-type: none"> - La DNPSES et la DRDSES ont assuré la coordination multisectorielle des cadres de coordination existants aux niveaux régional et local
Autorités locales et comités communaux	<ul style="list-style-type: none"> - Assurer la mobilisation communautaire, la cohérence des interventions avec les plans de développement local, le suivi et la coordination au niveau communal

Communautés	<ul style="list-style-type: none"> - Les bénéficiaires - Participation aux actions du projet
Commerçants et prestataires de services	<ul style="list-style-type: none"> - Impliqué dans la fourniture d'argent ou de nourriture aux communautés - Fourni d'autres services comme les constructions, les transports, etc.

Un comité de pilotage composé d'un membre de chaque partenaire du consortium et de l'équipe de coordination technique sera mis en place pour sélectionner le cabinet de conseil, faciliter le conseil sur les dossiers et évaluer les livrables d'évaluation.

5. PRINCIPES ET VALEURS

Le cabinet de conseil sélectionné mettra en œuvre des activités d'évaluation dans le respect des règles éthiques et des politiques de protection d'Humanité & Inclusion (protection des enfants et protection contre l'exploitation et les abus sexuels, etc.). Humanité & Inclusion accorde de l'importance à l'éthique, à la transparence, à la discrétion et à l'indépendance de la norme d'évaluation internationale.

Le consultant sélectionné se conformera strictement à la politique d'évaluation de l'USAID (sera joint en annexe du contrat de conseil ainsi qu'aux règles éthiques et politiques de protection d'Humanité & Inclusion).

L'équipe d'évaluation doit impliquer les acteurs locaux et les bénéficiaires dans l'évaluation en tenant compte de leur point de vue.

En raison de problèmes de sécurité sur le terrain, l'équipe d'évaluation doit se conformer aux règles de sécurité en vigueur mises en place par chaque partenaire dans sa zone d'intervention.

6. LIVRABLES ATTENDUS ET ÉCHÉANCIER PROPOSÉ

6.1 Livrables

L'équipe de consultants sélectionnée doit fournir les livrables suivants en plus de la proposition financière et technique approuvée:

- ✓ Rapport de démarrage précisant la méthodologie au début de l'évaluation
- ✓ Rapport intermédiaire et un éventuel document de retour d'expérience (un remboursement doit être prévu après intégration du retour d'expérience)
- ✓ Rapport final avec, y compris un résumé (obligatoire)

Le comité de pilotage peut limiter le nombre de pages pour chaque livrable. Cela sera discuté avec l'équipe d'évaluation.

6.2 Date et calendrier de l'évaluation

La durée totale de l'activité d'évaluation ne doit pas excéder trente (30) jours ouvrables entre Novembre et Décembre 2020.

Le calendrier proposé est ci-dessous.

Étape	Période			commentaires
	Octobre	Novembre	Décembre	
Recrutement du chef d'équipe (14 jours)				

Revue de la littérature + conception des outils de collecte de données + rapport de démarrage (7 jours)				Réunion avec le comité de pilotage et l'unité de coordination de l'ARC pour briefing Une dernière réunion peut être planifiée pour résoudre les derniers problèmes avant de commencer la collecte de données
Mission sur le terrain (14 jours de collecte de données, formation comprise)				La collecte des données doit commencer avant la seconde moitié du mois
Restitution des résultats préliminaires (1 jour)				Il y aura une restitution à l'ensemble des partenaires pour faire un état des missions et présenter les résultats préliminaires.
Rédaction du rapport final (6 jours)				Inclure l'analyse des données et la présentation des résultats. Une partie de l'analyse des données peut commencer pendant la mission sur le terrain
Commentaires et rapport final (3 jours)				Au plus tard 1 jour avant la fin du projet. Un retour d'information final du comité de pilotage sur le projet de rapport final doit être fourni. il sera échangé par e-mail
Diffusion du rapport final (21 jours)				Jusqu'à 30 jours après la clôture du projet

7. RESSOURCES

7.1 Expertise requise du (des) consultant (s)

L'équipe d'évaluation recommandée doit tenir compte de ces éléments personnels clés:

- 1 consultant international (chef de parti) spécialiste de l'évaluation des programmes de sécurité alimentaire et de résilience, de préférence au Sahel
- 1 consultant national avec une expérience dans l'évaluation de projets de sécurité alimentaire, nutritionnelle et de résilience
- 1 statisticien avec au moins 5 ans d'expérience

Le bureau d'études devrait engager ses propres agents recenseurs pour les enquêtes sur le terrain.

7.2 Ressources disponibles pour l'équipe d'évaluation (données, document, etc.)

- Projets IPTT
- Rapports annuels et trimestriels
- Rapports PDM
- Rapports de surveillance tiers
- Baseline, enquête intermédiaire, rapports finaux
- Les propositions complètes
- Cadre de qualité du projet HI
- Politique d'évaluation de l'USAID
- Une carte mise à jour de la zone d'intervention sera fournie

8. APPLICATION

Les entreprises qui souhaitent postuler doivent fournir:

- une offre technique intégrant la méthodologie à adopter;

- une offre financière
- un CV détaillé des consultants, comprenant les références d'au moins trois organisations (de préférence des organisations internationales) pour lesquelles le cabinet a réalisé une évaluation;
- documentation juridique du cabinet (registre, document de déclaration fiscale, etc.)

Les cabinets doivent remplir les conditions suivantes:

- Le chef de parti doit avoir au moins dix ans d'expérience en évaluation en tant que consultant. Les autres consultants doivent avoir au moins cinq ans d'expérience en tant que consultant;
- Bonne expérience dans l'évaluation des programmes financés par l'USAID;
- Bonne expérience dans l'évaluation des programmes de résilience en particulier dans la région du Sahel;
- Bonne maîtrise de l'anglais, le rapport sera rédigé en anglais.