

Termes de Références

Evaluation Programme Pays – Guinée-Bissau 2019-24 et Assessment des “Milestones”

1. Introduction

SWISSAID est une organisation à but non lucratif dont le siège est en Suisse et qui compte des programmes dans 9 pays : la Guinée-Bissau, le Niger, le Tchad, la Tanzanie, l'Inde, le Myanmar, le Nicaragua, la Colombie et l'Équateur. Elle fait partie d'une alliance de 6 ONG suisses, appelée SUFOSEC (Sustainable Food System and Empowered Community), qui a des programmes dans 34 pays.

SWISSAID a une longue histoire en Guinée-Bissau où elle est active depuis les années 1980. SWISSAID Guinée-Bissau a mis l'accent dans son programme pays 2019-24 sur l'agriculture à petite échelle et le développement de diverses chaînes de valeur, en s'appuyant sur les principes de l'agroécologie ; l'amélioration des moyens de subsistance et la sécurité alimentaire des communautés rurales ; l'entrepreneuriat et la génération de revenus, en particulier pour les femmes et les jeunes ; l'industries extractives : compensation/ indemnités, transparence ; et l'égalité des genres et la coresponsabilité. Elle dispose d'un bureau de coordination pays (BuCo) dans la capitale Bissau et collabore avec de nombreuses organisations nationales et locales.

SWISSAID prévoit de conduire un assessment des jalons clé (milestones) concernant différents aspects de la gestion du programme en parallèle de l'évaluation du programme pays 2019-24 de la Guinée-Bissau, selon les termes énoncés dans ce document.

2. Objectifs de l'évaluation

Tout d'abord, il s'agit d'évaluer dans quelle mesure certains jalons clés (milestones) ont été atteints. En deuxième lieu, il s'agit d'effectuer une évaluation des progrès réalisés dans la mise en œuvre du programme pays 2019-2024 (End of term programme evaluation) en fonction de la situation du pays, de ses objectifs en matière de politique et des orientations stratégiques de SWISSAID.

Plus précisément, les objectifs de cette évaluation consistent à :

- Evaluer chacun des jalons (milestones) et définir dans quelle mesure ils ont été atteints. Sur cette base, faire des recommandations visant à aider SWISSAID à définir la suite du programme au niveau de sa gestion.
- Evaluer le programme de SWISSAID en Guinée-Bissau durant la période 2019-2024 sur la base des six critères d'évaluation du OECD/DAC, à savoir la pertinence, cohérence, efficacité, efficience, impact et durabilité (viabilité, pérennité). Sur la base d'une analyse précise, l'évaluation devra formuler des recommandations qui aideront SWISSAID à définir le prochain programme pays pour la période 2025-28.

3. Programme et régions

Le programme 2019-2024 de SWISSAID en Guinée-Bissau est implanté dans les régions de Cacheu, Oio, Bafata et Biombo. Un nouveau projet a commencé en 2023 dans les régions de Gabu et Quinara mais celui-ci ne fera pas l'objet de cette évaluation. Le budget annuel du programme se situe aux alentours de 1.2 million de francs suisses (CHF), soit environ 850 000 000 francs CFA (XOF) et compte entre 4 et 6 projets implantés en parallèles chaque année.



4. Questions d'évaluation

Questions pour la 1ère partie:

Les questions de la première partie sont fixes et doivent être traitées comme telles.

I. Dans quelle mesure est-ce que les principaux critères ont été atteints:

1. Est-ce que les résultats du programme sont atteints ?
2. Est-ce que le budget annuel est utilisé en conformité avec les standards minimum ?
3. Est-ce que le travail est organisé, efficace, autonome et coordonné au sein de l'équipe?
4. Quels sont les progrès en matière de levée de fonds nord et sud ?

II. Dans quelle mesure est-ce que les 30 jalons (milestones) ont été atteints :

Ces 30 jalons sont organisés selon 5 catégories suivantes:

1. Cadre réglementaire – 3 jalons
2. Gestion globale du programme – 10 jalons
3. Gestion des ressources humaines – 5 jalons
4. Gestion de projet – 9 jalons
5. Financement – 3 jalons

Questions pour la 2ème partie:

Les questions de la deuxième partie sont plus flexibles et devront être affinées, voire complétées, par les évaluateurs durant la phase de préparation.

Pertinence:

1. Dans quelle mesure le programme répond-il aux besoins ressentis par les bénéficiaires ?

2. Dans quelle mesure le programme s'harmonise-t-il avec les priorités du gouvernement de la Guinée-Bissau ?
3. Dans quelle mesure l'approche du programme et des projets est-elle pertinente pour atteindre les résultats escomptés ?
4. Dans quelle mesure la conception et la mise en œuvre du programme ont-elles tenu compte des critères transversaux liés au genre ?

Cohérence :

1. Quel est le degré de cohérence entre le programme de la Guinée-Bissau et celui de SWISSAID global et de SUFOSEC ? Y a-t-il suffisamment de cohérence entre les priorités du siège de SW et les priorités du programme Guinée-Bissau ?
2. Le programme Guinée-Bissau met-il en œuvre la politique de SWISSAID en matière d'agroécologie ? Les normes minimales de ces politiques sont-elles respectées ?
3. Le programme Guinée-Bissau met-il en œuvre la politique de SWISSAID en matière d'égalité de genre ? Les normes minimales de ces politiques sont-elles respectées ?
4. Quelle est la compatibilité et la cohérence des interventions avec les politiques nationales dans les domaines clés du programme, notamment l'égalité de genre, la sécurité alimentaire, l'adaptation au changement climatique et la transparence et la bonne gouvernance dans l'industrie extractive.

Efficacité:

1. Dans l'ensemble, dans quelle mesure le programme a-t-il produit les résultats escomptés à court et moyen terme (output et outcome) ? Les stratégies définies pour la mise en œuvre du programme ont-elles permis d'apporter une contribution significative à l'atteinte des outcomes ? Quels ont été les principaux défis et facteurs de succès ?
2. Quels sont les forces/opportunités et les faiblesses/risques principaux du programme ?
3. La structure et les capacités du personnel du Bureau de coordination et du Siège sont-elles adaptées aux exigences du programme ?

Efficience :

1. Le programme offre-t-il un bon rapport entre les ressources mobilisées et les effets produits ? L'intervention a-t-elle été rentable en ce sens (par rapport à d'autres solutions) ?
2. Dans quelle mesure les différents projets et activités principales se complètent-ils de manière constructive ? Est-ce que des synergies positives pourraient encore être renforcées ?
3. Dans l'ensemble, y a-t-il des inefficiences majeures dans la mise en œuvre du programme et quels sont les facteurs qui y contribuent ?

Impact:

1. Quel est le potentiel et les limites du programme à produire ou contribuer aux résultats escomptés à long terme (impact) ? Dans quelle mesure ces changements peuvent-ils être attribués au programme ? Quelle est l'influence d'autres facteurs, le cas échéant ?
2. Quels sont les résultats imprévus positifs et négatifs (side-effects) qui ont été produits ou qui sont susceptibles de l'être ?
3. Quelles sont les particularités du programme et du contexte qui ont fait la différence ?

Durabilité:

1. Dans quelle mesure la conception et la mise en œuvre du programme ont-elles pris en compte la durabilité des résultats escomptés une fois que SWISSAID aura cessé son soutien à la fin du programme pays ?
2. Dans quelle mesure SWISSAID s'est-elle engagée dans la coordination, la collaboration, le partenariat et le renforcement des capacités avec les organisations nationales et locales qui

pourraient assumer des responsabilités lorsque SWISSAID cessera progressivement son soutien à la fin du programme pays ?

3. Dans quelle mesure est-il probable que les bénéficiaires de l'intervention se poursuivront après la fin des activités de SWISSAID ? Et quels seraient les facteurs clés de succès pour que cela se produise ?

5. Méthodes de l'évaluation

L'équipe d'évaluation appliquera différentes méthodes combinant des revues documentaires (desk review), des groupes de discussion (focus group discussions), des entretiens avec des informateurs clés (key informant interviews), des analyses d'échantillons de données quantitatives (sample analyses), ainsi que des visites de terrain (site visits). Une analyse approfondie et une triangulation rigoureuse de l'information reçue permettra de fonder et d'élaborer les conclusions et recommandations clés de cette évaluation.

Toutefois, les décisions finales concernant la conception et les méthodes spécifiques de l'évaluation seront prises à l'issue de consultations initiales entre l'équipe d'évaluation et les principales parties prenantes au niveau du siège et du management du programme pays au cours de la phase de préparation de l'évaluation.

6. Produits livrables

Les principaux livrables sont les suivants :

1. Un plan d'évaluation avant de se lancer dans l'exercice de collecte de données à part entière. Ce plan doit détailler la compréhension qu'ont les évaluateurs de ce qui est à évaluer et comment ils vont le faire. Il doit clarifier les méthodes et le processus d'évaluation, affiner et compléter les questions clés, confirmer les sources de données proposées et les procédures de collecte de données. Ce plan doit en outre inclure un calendrier opératoire des tâches, des activités et des livrables, assignant clairement les rôles et responsabilités. Ce plan donne à SWISSAID et aux évaluateurs la possibilité de vérifier qu'ils partagent la même compréhension de l'évaluation et de clarifier tout malentendu dès le départ.
2. Un rapport préliminaire d'évaluation (draft report), avec ses annexes, et une présentation powerpoint qui seront examinés et commentés par SWISSAID afin de s'assurer que le rapport d'évaluation répond aux critères de qualité requis.
3. Un rapport d'évaluation final avec annexes et présentation powerpoint. Le rapport final ne devrait pas dépasser une trentaine de pages (à l'exclusion des annexes). Il doit être soumis par voie électronique sous la forme d'un document MS-Word et PDF. L'utilisation de tableaux, de graphiques, de citations, d'anecdotes, de photos et d'histoires pour illustrer les propos et les conclusions est encouragée.

Le rapport final peut être structuré comme suit :

- Page de titre
- Table des matières
- Résumé (1-2 pages)
- Introduction (1 page)
- Aperçu du programme (1-2 pages)
- Méthodologie d'évaluation (1-2 pages)
- Analyse et principales conclusions (max. 15 pages)
- Leçons apprises et recommandations (max. 10 pages)
- Conclusion (1-2 page)
- Annexes (y compris les outils d'évaluation, la liste des personnes interrogées, le questionnaire, etc.)

4. Un rapport financier y compris les pièces justificatives. Le rapport financier doit présenter les dépenses réelles par rapport aux coûts budgétisés et expliquer tout écart supérieur à 15 % (négatif ou positif).

7. Coordination

La coordination entre les différentes parties à cette évaluation pourra être définie de manière détaillée durant la phase de préparation de l'évaluation, mais il est toutefois déjà possible de tracer les grandes lignes de cette coordination.

SWISSAID (siège) :

- Sera la partie contractante du contrat
- Encadrera l'évaluation et fournira les directives quant à sa mise en œuvre
- Partagera toute la documentation pertinente avec les évaluateurs au niveau du siège

SWISSAID Guinée-Bissau:

- Partagera toute la documentation pertinente avec les évaluateurs au niveau du bureau de coordination
- Aidera les évaluateurs à identifier les personnes à interroger et les mettre en relation
- Aidera les évaluateurs à organiser les réunions, les visites et les rendez-vous avec les parties prenantes et les bénéficiaires sur le terrain
- Organisera une réunion de lancement au bureau de coordination de SWISSAID à Bissau avant de commencer la collecte des données
- Mettra à disposition une salle de conférence au bureau de coordination de SWISSAID pour des réunions régulières entre SWISSAID, les évaluateurs et les différentes parties prenantes de l'évaluation
- Assistera les évaluateurs dans l'organisation de leur séjour en Guinée-Bissau au niveau de la logistique et de l'administration

Les évaluateurs :

- Respecteront les conditions contractuelles convenues et le plan de travail défini
- Tiendront SWISSAID informé et mis à jour sur le déroulement de l'évaluation
- Signaleront tout problème dans la conduite de l'évaluation et proposeront des solutions afin de ne pas retarder ni altérer le travail à faire
- Fourniront un point focal qui restera disponible pour les questions de SWISSAID tout au long de l'évaluation

8. Chronologie

L'évaluation dans son ensemble est prévue entre février et juin 2024 selon le chronogramme suivant, tandis que la collecte de données, l'analyse et la rédaction se feront essentiellement durant les mois de mars à mai 2024.

	Année	2024						
		Mois	J	F	M	A	M	J
			Resp.					
Phase de préparation								
Recrutement consultant.e.s	PM / CR							
Plan d'évaluation	Consultant.e.s							
Kick-off / présentation programme	PM / CR Consultant.e.s							
Phase d'évaluation								
Evaluation externe	Consultant.e.s / parties prenantes							

Finalisation de l'évaluation	Consultant.e.s						
Phase de retour d'évaluation							
Restitution rapport d'évaluation	Consultant.e.s						
Echange sur le rapport	Consultant.e.s / SW						
Présentation finale à SWISSAID	Consultant.e.s						

9. Composition de l'équipe et qualifications nécessaires des consultant.e.s

L'équipe d'évaluation devrait être composée idéalement de :

- 1 consultant.e international.e ou régional.e
- 1 consultant.e national.e

Les évaluateurs peuvent proposer une autre composition dans leur proposition mais celle-ci doit être clairement justifiée.

Le.a consultant.e international.e ou régional.e sera le.a principal.e responsable de cette évaluation et le point focal pour les relations contractuelles avec SWISSAID.

Le.a consultant.e international.e ou régional.e doit répondre aux qualifications minimales suivantes :

- Un minimum de 10 ans d'expérience dans le domaine du développement rural dans les pays en développement, y compris une expérience substantielle en Afrique sub-saharienne
- Une solide expérience des programmes de sensibilisation et de plaidoyer (advocacy) axés sur les résultats et du travail politique
- Une expérience dans les secteurs de l'agroécologie, du genre et des industries extractives est un atout
- Connaissance du développement communautaire et des questions de genre dans le développement rural
- Expérience de l'utilisation de méthodologies telles que l'approche systémique dans les évaluations, la gestion axée sur les résultats, la théorie du changement et l'évaluation de la transformation
- Expertise au niveau du cadre méthodologique des évaluations développé par le OECD/DAC
- Capacité avérée à produire des rapports analytiques et excellente maîtrise du français
- La connaissance du portugais et de l'anglais sont des atouts
- Capacité à appliquer une perspective de genre tout au long de l'évaluation, qu'il s'agisse de la conception, de la collecte de données, de l'analyse ou de la rédaction du rapport d'évaluation
- Excellentes compétences analytiques avec la capacité d'analyser et d'interpréter des données provenant de sources diverses
- Flexibilité et réactivité face aux changements et à la demande
- Orientation client et ouverture au retour d'information

Le.a consultant.e national.e doit répondre aux qualifications minimales suivantes :

- Un minimum de 5 ans d'expérience dans le domaine du développement rural
- Une connaissance approfondie du contexte national de la Guinée-Bissau et du secteur du développement bissau-guinéen en particulier
- Une expérience dans les secteurs de l'agroécologie, du genre et des industries extractives est un atout

- Connaissance du développement communautaire et des questions de genre dans le développement rural
- Expérience de l'utilisation de méthodologies telles que l'approche systémique dans les évaluations, la gestion axée sur les résultats, la théorie du changement et l'évaluation de la transformation
- Capacité avérée à contribuer à produire des rapports analytiques
- Maîtrise du portugais et du créole, ainsi que du français et/ou de l'anglais
- Connaissance de langues couramment parlées dans les zones d'intervention telles que le Peul, le Mandingue ou le Fula est un atout
- Capacité à appliquer une perspective de genre tout au long de l'évaluation, qu'il s'agisse de la conception, de la collecte de données, de l'analyse ou de la rédaction du rapport d'évaluation
- Flexibilité et réactivité face aux changements et à la demande
- Orientation client et ouverture au retour d'information

10. Procédure de postulation

Les consultant.e.s intéressé.e.s et qualifié.e.s doivent soumettre une proposition accompagnée de leur curriculum vitæ à jour. Il est préférable de soumettre une proposition incluant les deux consultants (internationales et nationales) mais il est également possible de soumettre des propositions individuelles.

La proposition doit comprendre au minimum :

- Une interprétation et un affinement de 3 à 5 pages de la portée, des objectifs et de la méthodologie présentées dans ces termes de références
- Le profil et le curriculum vitæ des évaluateurs, mettant en évidence les qualifications et les expériences recherchées
- Résumé des expériences préalables et des références
- Un budget global en fonction de la méthodologie détaillée choisie
- Toute autre information pertinente

La proposition doit être soumise par courriel aux adresses suivante au plus tard **le 31 janvier 2024**:

recrutement@swissaidgb.org

Avec impérativement en Cc :

b.burnier@swissaid.org

o.coulibaly@swissaidgb.org

nathalie.tailly@swissaid.ch