

TERMES DE RÉFÉRENCE POUR UNE ÉVALUATION

Évaluation finale des programmes 2022-2026 : Systèmes Alimentaires Durables (SAD) et Mangroves

SAD : Burkina Faso, Burundi, Bénin, RDC, Madagascar, Sénégal, Togo.

Mangroves : Bénin, Guinée, Madagascar, Sénégal.

Juillet 2026, Belgique.

A	PRESENTATION DE L'ÉVALUATION	2
A.1	CONTEXTE DE L'ÉVALUATION :	2
A.1.1	<i>Les outcomes SAD</i>	2
A.1.2	<i>Le programme Mangroves</i>	3
A.1.3	<i>Contexte de l'évaluation</i>	3
A.2	OBJECTIF, CHAMP ET UTILISATEUR(S) DE L'ÉVALUATION	5
A.2.1	<i>Objectif</i>	5
A.2.2	<i>Utilisateurs principaux</i>	5
A.2.3	<i>Période couverte</i>	5
A.3	TYPE D'ÉVALUATION	5
A.4	APPROCHE GLOBALE ET CRITERES D'ÉVALUATION	6
A.4.1	<i>Approche globale</i>	6
A.4.2	<i>Description des étapes proposées</i>	6
B	QUESTIONS EVALUATIVES : THEMATIQUES COMMUNES ET DECLINAISONS PAR PAYS	9
C	ELEMENTS OPERATIONNELS	10
C.1	COMPETENCES REQUISES	10
C.2	COMPOSITION DU COMITE DE PILOTAGE	10
C.3	BUDGET	11
C.4	CONTENU SOUHAITE POUR L'OFFRE TECHNIQUE ET FINANCIERE	11
C.5	DOCUMENTS A CONSULTER	11
C.6	MODALITES DE SELECTION ET DE CONTRACTUALISATION	11
C.6.1	<i>modalité de sélection</i>	11
C.6.2	<i>modalités de contractualisation</i>	12
C.6.3	<i>livrables attendus</i>	12
C.6.4	<i>Calendrier prévisionnel</i>	12

A PRÉSENTATION DE L'ÉVALUATION

A.1 CONTEXTE DE L'ÉVALUATION :

Uni4Coop arrive au terme de son programme quinquennal 2022-2026, co-financé par la Direction générale de la Coopération au développement (DGD). Cette évaluation finale porte, de façon conjointe et pour la première fois, sur deux programmes de nature distincte mais partageant de nombreux ressorts :

- Les outcomes **Systèmes Alimentaires Durables (SAD)**, ancrés dans les principes de l'agroécologie, mis en œuvre dans sept pays (Burkina Faso, Burundi, Bénin, RDC, Madagascar, Sénégal, Togo) ;
- L'outcome commun « **Résilience socio-écologique des mangroves** », relevant du CSC thématique « Résilience des systèmes socio-écologiques » et déployé au Bénin, en Guinée, à Madagascar et au Sénégal (appelé ci-dessous outcome ou programme « Mangroves »).

Lieu : les 11 zones d'intervention des deux programmes dans les pays cités.

Acteurs impliqués en première ligne : les membres de Ucoopia et LC, leurs partenaires locaux (du Sud) et les communautés bénéficiaires.

A.1.1 LES OUTCOMES SAD

Pays / ONG	Intitulé de l'objectif	Indicateurs d'outcome
Burkina Faso / ULB-Coopération	Les populations, en particulier les jeunes et les femmes en périphérie du corridor n°1 du complexe PONASI, améliorent durablement leurs revenus issus de l'exploitation durable des ressources naturelles et leurs conditions de vie, en contribuant à la préservation et la restauration de leur environnement.	Revenus maintenus / en hausse (valeur ajoutée) ; emplois/activités créés ou renforcés (h/f/j) ; impact environnemental (grille OIE Programme).
Burundi / Louvain Coopération	Les ménages de Makamba et Rutana, regroupés en OP et micro-entreprises, améliorent leurs conditions socio-économiques et créent/consolident des emplois via l'engagement des jeunes et des femmes dans une transition agroécologique et des AGR respectueuses de l'environnement.	Taux de ménages avec épargne satisfaisante ; emplois ETP créés/consolidés (f/j) ; score de diversité alimentaire en soudure (femmes).
Bénin / Eclasio & Louvain Coop.	La sécurité alimentaire et nutritionnelle et le revenu des populations, en particulier les femmes et les jeunes (Atacora, Borgou, Mono), sont améliorés grâce au renforcement de la transition vers les SAD et à des entreprises agricoles viables et respectueuses de l'environnement.	Augmentation du revenu des ménages ; niveau de transition agroécologique (CAET / TAPE).
Madagascar / Louvain Coop.	Les capacités productives et organisationnelles des agriculteurs du Menabe sont améliorées grâce au renforcement de la transition vers des SAD et une meilleure harmonie avec le milieu naturel.	Femmes avec score de diversité alimentaire ≥ 5 en soudure ; ménages dont le revenu agricole a augmenté de 12 % ; accès aux services financiers (f/h).
RDC / Louvain Coop. & ULB-Coop.	Les populations locales subviennent à leurs besoins socio-économiques de base en améliorant leurs revenus et en gérant durablement et inclusivement les écosystèmes et agroécosystèmes.	Progression du revenu (agriculture, apiculture, agroforesterie) ; score de diversité alimentaire des femmes ; score CAP (connaissances, attitudes, pratiques).
Sénégal / Eclasio & ULB-Coop.	Les producteur-trices développent des systèmes alimentaires durables et inclusifs, contribuant à la protection et à la restauration des agrosystèmes et de leur territoire.	Revenus agricoles maintenus / en hausse ; amélioration de l'exposition aux pesticides ; adoption d'outils/méthodes par les partenaires.

Pays / ONG	Intitulé de l'objectif	Indicateurs d'outcome
Togo / Louvain Coop.	Les partenaires opérationnels, acteurs agroécologiques et entreprises agricoles renforcent leurs capacités et leur viabilité et stimulent une gouvernance participative des systèmes alimentaires locaux durables.	Augmentation des actifs des ménages ; connaissances, attitudes et pratiques alimentaires ; représentation des femmes dans les organes de décision.

Éléments communs aux outcomes SAD : revenus / valeur ajoutée, emplois, diversité alimentaire, place centrale des femmes et des jeunes, gestion inclusive des savoirs (GIdS). À mi-parcours, plusieurs indicateurs étaient adossés à l'outil TAPE (Outil d'évaluation des performances de l'agroécologie ; cadre d'évaluation conçu pour mesurer la performance multidimensionnelle et le niveau de transition des systèmes agroécologiques au niveau des exploitations /FAO).

A.1.2 LE PROGRAMME MANGROVES

Formulation : « Les communautés tributaires des écosystèmes de mangroves améliorent leur bien-être et contribuent à la préservation de leur milieu. » Chemin de changement : la résilience socio-écologique. Cinq résultats : R1 gouvernance des écosystèmes et ressources ; R2 sensibilisation, connaissances et compétences ; R3 accès durable et valorisation des services écosystémiques (chaînes de valeur, emploi des femmes et des jeunes) ; R4 conservation / restauration (Solutions fondées sur la Nature, carbone) ; R5 renforcement des partenaires locaux.

Indicateurs principaux : conventions locales de gestion ; hectares préservés / restaurés ; chaînes de valeur valorisant les services écosystémiques ; producteurs (dont femmes) et engagements environnementaux ; mesure de la résilience socio-écologique des habitants et des habitats.

A.1.3 CONTEXTE DE L'ÉVALUATION

Ces deux programmes ont été évalués à mi-parcours (2024) de façon séparée :

L'évaluation à mi-parcours du programme Mangroves s'est concentré sur la contribution des activités transversales et des modalités de coordination à la résilience socio-écologique des mangroves.

L'évaluation à mi-parcours des outcomes consacrés aux Systèmes Alimentaires Durables s'est concentrée sur la question transversale suivante : L'implémentation de TAPE, l'outil pour l'évaluation de la performance de l'agroécologie proposé par la FAO, une plus-value pour l'atteinte des changements escomptés dans les programmes Uni4CooP ?

Pour cette évaluation finale, l'intégration de l'outcome Mangroves dans la même évaluation que l'ensemble des outcomes SAD Afrique répond à l'intérêt de croiser les regards et analyses dans la compréhension des constats et de leurs causes (freins, accélérateurs, risque,...) et de s'attarder sur l'articulation entre la ToC (Théorie du Changement) de l'outcome Mangroves (et plus spécifiquement la ToC du CSC Résilience auquel cet outcome est rattaché) et les ToC des outcomes SAD et sur la vérification de leurs hypothèses respectives.

Par exemple, une hypothèse importante au croisement de ces deux programmes est la suivante : le développement de CVA (Chaines de Valeur Agricoles), en permettant une génération de revenus durables, diminue la pression sur les ressources naturelles et la réalisation d'activités néfastes à l'environnement. Les frontières entre l'outcome Mangroves et les outcomes SAD sont floues (c'est également ce qui explique le regroupement de ces deux programmes sous une bannière unique dans le programme 2027-2031): plusieurs IOV d'outcome sont communs, et des activités, incluses dans les outcomes SAD se déroulent en bordure de parcs nationaux, c'est-à-dire dans des environnements très proches des environnements dans lesquels l'outcome Mangroves est mis en œuvre.

Ces programmes développent des stratégies propres, qui bien qu'elles se concentrent sur la réponse aux besoins et priorités des publics cibles (agriculteur.trice.s individuel.e-s et organisé.e-s sous forme collective) et tiennent compte de leurs contraintes, sont des déclinaisons de thématiques communes, au cœur des Théories de Changement de chacun de ces outcomes et à l'origine de leurs hypothèses.

Ces thématiques communes sont au nombre de 5. Toutes ne seront pas traitées dans tous les outcomes. Chacune des questions présentées ici sera cependant traitée en profondeur au moins dans deux outcomes :

Chaine de valeur agricoles (CVA)- développement de filières agricoles :

Tous les outcomes évalués incluent le développement de filières ou chaines de valeur (apiculture, micro-entreprises agricoles, pêche, agroforesterie...). Les hypothèses des ToC de ces outcomes soulignent plusieurs effets transformationnels attendus : le développement de CVA, en permettant la génération de revenus, diminue la pression sur les ressources ou la réalisation d'activités néfastes à l'environnement ; les CVA, si elles assurent leur rentabilité grâce à un accès durable et équitable aux marchés, sont un moteur pour la transition agro-écologique ; ...

Transition Agro-écologique

Tous les outcomes concernés ont consacré des investissements conséquents (matériel, bio intrants, humain, formation, développement des bonnes pratiques...) à la transition AE et à l'identification et promotion d'innovations agro-écologiques : avec quels résultats, durabilité et impact ?

Gestion des ressources naturelles - biodiversité et climat (Forêts et mangroves)

Les initiatives de gestion des ressources naturelles, en lien avec la perte de biodiversité et le dérèglement climatique (atténuation, adaptation, pertes & préjudices) sont nombreuses et regroupent des approches très variées. Leur succès dépend de nombreuses conditions socio-économiques et environnementales. Les éléments d'apprentissage visent à mieux cerner les conditions d'échec et de succès des différentes approches.

Recherche-action, construction et diffusion d'innovations, suivi et analyse d'indicateurs selon l'outil TAPE, gestion des connaissances et capitalisation, implication des universités...

Le programme actuel et futur accorde une grande importance aux processus de GIdS (cadre de coconstruction de savoirs, approche multi acteurs, inclusivité et conditions adéquates à la participation, recherches-action, horizontalité, reconnaissance et complémentarité des diverses formes et origines des savoirs, récolte et analyses croisées des données issues du TAPE...) Le programme pose l'hypothèse que ces processus sont importants comme facteurs de pertinence, durabilité et impact et contribuent effectivement aux orientations programmatiques, à l'apprentissage et à l'inclusivité. Evaluer l'ensemble des outcomes qui couvrent des thématiques de gestion des savoirs complémentaires et les mettre en comparaison, ouvre également la possibilité d'une capitalisation et d'une diffusion des résultats et des processus de recherche. C'est d'autant plus pertinent dans un contexte d'ONG universitaires que sont Ucoopia et Louvain Coopération.

Participation communautaire et gouvernance multi acteur et inclusive locale/territoriale :

La plus-value de la participation des communautés/gouvernance locale et l'approche multi acteurs constituent une hypothèse centrale de pertinence et de durabilité, et donc optimisent le pouvoir transformationnel du programme, ce qui mérite une analyse approfondie.

Le prochain programme 2027-2031 « Climat et Biodiversité - Systèmes Alimentaires Durables », qui fait suite aux programmes SAD et Mangroves 2022-2026 sera mis en œuvre dans les pays suivants : Burkina Faso, Burundi, Bénin, RDC, Madagascar, Sénégal, Togo et Haïti. Ce dernier se concentrera, de façon variable selon les pays/outcomes, sur les scopes suivants : contribution socio-économique et environnementale de systèmes alimentaires durables à la conservation des biens publics mondiaux "Climat & Biodiversité", volet mitigation des risques bidirectionnels activités/climat et climat/activité ; analyse bidirectionnelle des co-bénéfices climat/biodiversité ; incidence de la gouvernance concertée sur la préservation des ressources naturelles et processus de facilitation de partenariat multipartites. Un résultat Gestion Inclusive des Savoirs et Recherche a été intégré dans une bonne partie des futurs outcomes pour améliorer l'appropriation par et renforcement des compétences de toutes les parties prenantes, permettre la capitalisation et la visibilisation des résultats concrets, en y incluant une volonté de redevabilité sur les résultats et impacts des outcomes vis-à-vis de la DGD.

Au moment du lancement de cet appel, le programme (2022-2026) en est à sa dernière année d'exécution.

A.2 OBJECTIF, CHAMP ET UTILISATEUR(S) DE L'ÉVALUATION

A.2.1 OBJECTIF :

L'évaluation poursuit un double objectif :

- **Redevabilité (reddition de compte et capitalisation)** — rendre compte des résultats finaux des deux programmes (et de chacun des outcomes qui les composent) selon les critères CAD et en regard des évaluations intermédiaires.
- **Apprentissage (apprentissage, analyse et appui à la décision)** — dégager les enseignements pour amorcer le futur programme « Climat & Biodiversité », tant dans ses dimensions spécifiques (dans chaque pays d'intervention) que dans sa dimension transversale (hypothèses communes, utilisation de l'outil TAPE,...) ; capitaliser les stratégies porteuses, communes et distinctives.

A.2.2 UTILISATEURS PRINCIPAUX

Uni4Coop, ses partenaires locaux, ses collaborateurs. L'évaluation associe étroitement les équipes Uni4Coop et les partenaires locaux (du Sud) des deux programmes, qui ont produit les résultats. Trois niveaux sont distincts :

- Chaque équipe « pays » (équipes LC/Ucoopia et leurs partenaires) participera de l'évaluation dans leur pays et en tirera des apprentissages pour la poursuite de ses interventions dans le cadre du programme 2027-2031
- Les équipes LC/Ucoopia bénéficieront de réflexions et éclairages particuliers, à la suite des restitutions et analyses découlant de la méthodologie « Sud-Sud » proposée – cfr plus bas
- Le Consortium Uni4Coop (directeurs, comité de suivi et d'évaluation) en retirera des leçons croisées, notamment avec d'autres résultats du programme

Bénéficiaires locaux des actions du programme. Les communautés des territoires ruraux et côtiers, dont la voix (connaissances, analyses, idées) est portée dans l'évaluation et sa restitution.

Bailleurs et donateurs. La DGD, destinataire en termes de redevabilité.

Autorités et autres organisations du secteur. Atteintes via la diffusion (réseaux sectoriels et sphères de plaidoyer), au titre de la visibilité des résultats ; participation de phases de l'évaluation (selon processus de triangulation des données mises en place par l'évaluateur·trice (ou équipe d'évaluation)).

D'autres ONG des CSC pays ou d'ACODEV, ou d'autres organisations internationales et acteurs du secteur : pour la diffusion de leçons et de pratiques innovantes.

A.2.3 PÉRIODE COUVERTE

L'évaluation couvre l'ensemble de la période de mise en œuvre : janvier 2022 à décembre 2026, c'est-à-dire l'intégralité de la période de cinq ans. L'analyse comparera la situation finale avec la référence (A1, 2022) et avec les résultats de l'évaluation à moyen terme (2024).

A.3 TYPE D'ÉVALUATION

Nous proposons une **évaluation finale externe** des outcomes complétée par un dispositif de **revue et analyse croisée et de capitalisation entre pairs** (issus à chaque fois de deux pays différents) destinée à maximiser la gestion des savoirs et l'apprentissage interpairs.

L'analyse se situe au niveau des outcomes et de leurs stratégies en première phase, puis au niveau du portefeuille formé par les deux programmes considérés conjointement en seconde phase. Chaque outcome est examiné pour lui-même avant d'être mis en regard des autres. L'échelle concernée couvre donc l'ensemble des zones d'intervention de tous les outcomes concernés même si toutes ces zones ne feront pas l'objet d'une visite.

Le niveau d'analyse concerne le processus, les résultats et la stratégie globale.

A.4 APPROCHE GLOBALE ET CRITÈRES D'ÉVALUATION

A.4.1 APPROCHE GLOBALE

Cette évaluation externe se réaliserait dans chacun des pays d'intervention des outcomes ciblés (étape 2 ci-dessous), en y intégrant systématiquement un dispositif de revue et analyse croisée entre pairs. Cette analyse croisée est rendue possible par la présence simultanée dans chaque outcome évalué (chaque pays), en même temps que l'évaluateur·trice, de membres Uni4Coop des deux outcomes concernés par l'analyse croisée. L'« enracinement » du processus évaluatif dans les pays dans lesquels se réalisent les outcomes, se justifie également car les équipes pays ont insisté sur la spécificité des questionnements (et constats et analyses liées) par rapport à l'objectif et aux résultats de leur outcome et selon leur contexte.

A la suite des évaluations outcome/pays, une phase d'analyse participative et transversale serait réalisée (étapes 3 – dernière étape du processus évaluatif - et étape 4 post évaluation ci-dessous).

Cette analyse transversale et participative, s'appuyant sur les évaluations outcome/pays sera rendue possible par l'élaboration, en début de mission d'évaluation (étape 1), d'un référentiel partagé et de critères explicités (grille évaluative définie préalablement, éléments méthodologiques communs et structure de rapportage et capitalisation commune).

Ainsi, nous attendons que, à côté de la réponse à notre devoir de redevabilité (assurée par la dimension externe de l'évaluation), le processus dans son ensemble nous permette d'optimiser la gestion des savoirs et l'apprentissage interpairs, en vue également de lancer les meilleures bases possibles du nouveau programme Uni4Coop « climat et biodiversité ». Une logique méthodologique intéressante est « les Communautés d'Apprentissage et de Pratique (CAP) » exploitées lors de l'évaluation intermédiaire des outcomes SAD. Dans le processus d'évaluation finale, ce processus pourrait être mis en œuvre, comme élément de cohérence méthodologique, au-delà d'un partage à distance, par un partage entre pairs sur le terrain. Une leçon apprise de l'évaluation intermédiaire qui a exploité les CAP hybrides, est que l'appropriation réelle des enjeux de l'évaluation entre pairs nécessite d'observer et de mieux connaître les contextes et les différences de contexte qui permettent de mieux identifier les contraintes et leviers.

A.4.2 DESCRIPTION DES ÉTAPES PROPOSÉES

Ci-dessous, nous décrivons les éléments qui nous semblent importants dans la caractérisation des 3 étapes proposées pour l'évaluation. Nous y présentons aussi une 4ème étape, post évaluative. Nous attendons que l'évaluateur·trice (ou équipe d'évaluation), dans la remise de son offre, puisse s'approprier les objectifs et attendus de cette évaluation, et puisse y adapter et préciser les étapes proposées en y incluant le cas échéant des outils ou démarches particuliers, compatibles et pertinents avec les objectifs de l'évaluation.

1. Etape 1 : Préparation et cadrage du processus évaluatif :

Cette étape a l'objectif de :

- Définir un référentiel partagé, des critères explicités (grille évaluative définie) et une structure de rapportage commune afin que les évaluations qui se déroulent dans les pays puissent analyser les résultats, les processus, les innovations, les défis et les enseignements de façon cohérente.
- Préparer les missions « outcomes/pays ». 6 missions pays seraient réalisées :
 - Burkina Faso (outcome SAD)/Ucoopia,
 - Bénin (outcome SAD et Mangroves)/Ucoopia et LC, en y intégrant les actions réalisées au Togo
 - Madagascar (outcome SAD et Mangroves)/LC
 - Sénégal (outcome SAD et Mangroves)/Ucoopia (avec participation éventuelle d'une personne de Guinée impliquée dans l'outcome mangroves)
 - RDC Congo central (outcome SAD et Mangroves)/Ucoopia et Sud Kivu (outcome SAD) / LC
 - Burundi (Outcomes SAD)/LC

Dans les pays où deux outcomes ou parties d'outcomes sont évalués (tous sauf Burkina Faso et RDC Congo central), l'équipe d'évaluation devra construire la mission de façon à pouvoir répondre aux obligations de redevabilité (objectif 1) pour les deux outcomes concernés. Spécifiquement, l'outcome Mangroves ayant été mis en œuvre dans 4 pays, il sera alors nécessaire de compiler les enseignements et appréciations provenant de l'exercice évaluatif dans ces 4 pays.

Par contre, étant donné la proximité des outcomes Mangroves et SAD et l'intérêt des analyses croisées à partir de leur ToC respective, les analyses croisées, co-construction et approfondissements (objectif 2), travaillés au cours du processus évaluatif, portant sur des thématiques et questions précises, ne seront pas rattachées spécifiquement à l'un ou l'autre outcome, mais enrichiront les apprentissages et recommandations, utiles au lancement du programme 2027-2031 « Climat et Biodiversité ».

L'équipe évaluative sera composée de l'évaluateur·trice international·e et d'un·e évaluateur·trice national·e par outcome/pays évalué. Il est attendu que l'évaluateur·trice dans son offre puisse proposer d'éventuel·le·s évaluateur·trice·s nationaux·les en fonction de ses contacts. Uni4Coop se chargera de finaliser le choix de ceux·celles-ci.

Cette équipe d'évaluation, coordonnée par l'évaluateur·trice international·e, est chargée de la mise en œuvre du processus évaluatif et est garante de son objectivité et de la triangulation adéquate des données.

Les tâches suivantes au minimum seraient réalisées :

- Organisation et élaboration des outils communs : grille de questions, questions évaluatives selon les critères CAD, critères et orientations d'analyse communs, éléments méthodologiques communs. En annexe une grille de questionnement est proposée. Elle sera précisée avec l'équipe d'évaluation retenue. (sous responsabilité de l'équipe d'évaluation)
- Revue bibliographique principalement des documents relatifs aux outcomes (ToC, rapports d'activités, leçons apprises, réponses managériales, évaluation intermédiaire, etc.) (sous responsabilité de l'équipe d'évaluation)
- Organisation des missions terrains : évaluation des outcomes/pays.
- Formation des « pairs » Uni4Coop :
 - Une personne dans chaque pays aura préalablement été identifiée par Uni4Coop pour participer de la mission évaluative dans un autre pays/outcome. (critères : 1/praticiens reconnus par Uni4Coop et les partenaires ; 2/ engagement à fournir des livrables à la clôture puis à la suite de la mission : rapport, contribution à la réponse managériale, contribution à des produits de capitalisation (GIdS))
 - L'équipe d'évaluation accompagnée par Uni4Coop organisera une formation (ou cycle de formation : 2-3 séances de deux heures virtuelles maximum) abordant les sujets suivants : principes d'évaluation, rôle attendu du pair, outils (éléments méthodo, grilles, rapports,... communs, critères déontologiques)

2. Etape 2 : Réalisation des missions pays

- Dans chaque pays, la mission serait composée de 3 ou 4 personnes. (évaluateur·trice national·e, pair Uni4Coop en provenance d'un autre outcome/pays ; référent·e siège Uni4Coop, et éventuellement évaluateur·trice international·e¹).
- **L'évaluateur·rice national·e (sous la coordination de l'évaluateur·trice international·e) :**
 - Il·elle est garant·e de la qualité de l'évaluation, c'est le·a « chef » de mission. Il·elle proposera une méthodologie affinée, confirmera un calendrier de visite. Il·elle veillera à respecter le référentiel commun défini.
 - Avec le groupe de pilotage « pays », il·elle déclinera la grille de questionnement commune (choix des questions qui seront traitées et déclinaison aux spécificités de l'outcome évalué).
 - Il·elle réalisera une revue bibliographique spécifique à l'outcome évalué : ToC, rapports annuels, données du SSE, autres études ou documents pertinents.

¹ L'évaluateur international réaliserait deux missions – à choisir pour leur diversité, par exemple RDC et Sénégal ou Bénin car les deux pays sont concernés par les outcomes SAD et mangroves

- Il·elle réalisera les entretiens individuels ou collectifs nécessaires, notamment auprès des interlocuteurs suivants : membres des équipes Uni4Coop ; partenaires du Sud ; bénéficiaires, autres acteurs proches, autorités publiques concernées...
 - Il·elle est garant.e de la triangulation des données et se positionnera sur les questions évaluatives, principalement les questions de redevabilité.
 - Il·elle organisera au cours de la mission un processus 1/ d'analyses croisées approfondies sur des thématiques jugées comme prioritaire car complexes, systémiques et porteuses d'apprentissage croisé, ainsi que 2/ de co- construction de recommandations participatives :
 - En fin de mission, il·elle restituera des éléments saillants et questionnements (vers l'équipe/partenaires/représentants des bénéficiaires/autres acteurs impliqués et vers le·la pair)
 - Il rédigera les livrables, en veillant à respecter la structure proposée pour ceux-ci.
- **Le·la pair Sud Uni4Coop :**
 - **Le·la pair prendra** connaissance de l'outcome du pays visité (accompagnement de l'ensemble du processus évaluatif) et participera activement aux processus participatifs au cours de la mission (analyse des freins et accélérateurs, risques et opportunités ; participation à l'élaboration des recommandations)
 - Il·elle rédigera les livrables prévus dans le processus (rapport d'étonnement ; rapport de capitalisation et leçons apprises)², y compris engagements GiDS qu'U4C, LC et/ou Ucoopia, pourrait adosser à cet exercice
 - De retour chez lui.elle, il·elle restituera à son équipe (plus partenaires) outcome/pays les éléments de synthèse et de recommandations et des analyses et apprentissages croisés) et les mettra en discussion. Un retour écrit synthétique de cette mise en discussion pourra être valorisé dans les étapes 3 et 4 du processus évaluatif.
 - Il·elle participera du processus évaluatif dans son pays.
 - Il·elle sera impliqué.e dans les étapes 3 et 4 du processus évaluatif.
 - **Le·la référent.e siège :**
 - Il·elle accompagnera l'ensemble du processus évaluatif et participera activement aux processus participatifs au cours de la mission (analyse des freins et accélérateurs, risques et opportunités ; participation à l'élaboration des recommandations)
 - Il·elle accompagnera le·la pair dans la rédaction des livrables prévus dans le processus (rapport d'étonnement ; rapport de capitalisation et leçons apprises), y compris engagements GiDS qu'U4C, LC et/ou Ucoopia, pourrait adosser à cet exercice)
 - Il·elle sera impliqué.e dans les étapes 3 et 4 du processus évaluatif.

3. Etape 3 : Croisements entre les évaluations pays, recommandations et analyses générales, apprentissage croisés,...

A la suite des évaluations pays, nous attendons que l'évaluateur·trice (équipe d'évaluation) puisse, au-delà de ses engagements en termes de redevabilité des outcomes, mettre en avant des thématiques ou des constats transversaux, propices à la réflexion et l'apprentissage croisé, avec un accent particulier sur leur pertinence par rapport au programme suivant « Climat et Biodiversité ». Cette réflexion transversale, apprentissage et approfondissement de recommandations fera l'objet de la phase 3 de cette évaluation.

Pour cela, il est attendu que l'équipe d'évaluation puisse identifier ces éléments transversaux et les mettre en discussion croisée.

Un premier rapport consolidé par les évaluateurs externes serait alors partagé avec l'ensemble des équipes impliquées et servirait de base pour des recommandations stratégiques et opérationnelles exploitables dans les outcomes "Climat et Biodiversité" du prochain Programme DGD 27-31 de Uni4Coop en Afrique (10 outcomes soumis dans les Suds).

² Ces livrables ne font pas partie des rapports et livrables de l'évaluation puisque leur rédaction n'est pas sous la maîtrise de l'équipe d'évaluation. Par contre, ils pourront enrichir l'étape 3 du processus évaluatif ainsi que l'étape post évaluative.

Un processus de restitution de l'évaluation globale et de mise en discussion des conclusions proposées pour l'évaluation devra aussi être organisé (appréciation globale des divers outcomes selon les critères CAD, conclusions et recommandations, points prioritaires d'attention).

4. Etape post évaluative : Discussion entre l'évaluateur-trice et l'équipe de pilotage Uni4Coop sur base de la réponse managériale.

Il est attendu que l'évaluateur-trice puisse prévoir dans son offre une journée de travail pour la mise en discussion de la réponse managériale.

Après communication du rapport final, le comité de pilotage et le COSEPRO Uni4Coop construiront leur réponse managériale.

Un processus participatif mixant du distanciel et du présentiel permettra alors à Uni4Coop de concrétiser les recommandations les plus pertinentes sous formes d'outils, de procédures, de guides,... tant à niveau transversal (tel les recommandations liées à la construction de bases consensuelles du système MEAL du futur programme « Climat et biodiversité » 2027-2032 d'Uni4Coop – suivi, analyse et visibilité de résultats solides ; capitalisation institutionnelle) qu'au niveau des outcomes individuels. Ce travail sera partie intégrante de la mise en route du nouveau programme et se réalisera donc au cours du premier semestre 2027 (et se situe formellement en dehors de la période évaluative proprement dite). Cela constituera un facteur clé favorisant l'appropriation et l'utilisation de recommandations de l'évaluation comme accélérateurs de transformation et d'orientation du nouveau programme « climat et biodiversité ».

Nous attendons que l'évaluateur-trice puisse débattre avec nous, et sur base de la réponse managériale, de ces divers aspects et puisse alors apporter son conseil (notamment en termes de MEAL) à l'équipe.

Pour ces étapes, la tenue d'un temps en présentiel (atelier en Belgique rassemblant des membres de l'ensemble des outcomes d'Uni4Coop) est considérée comme la modalité la plus favorable à l'appropriation institutionnelle des résultats de l'évaluation, à la consolidation des apprentissages croisés et à la co-construction du cadre MEAL commun Uni4Coop (dont l'outil TAPE). La réalisation d'un atelier est cependant conditionnée à la mobilisation d'un financement complémentaire. Cet atelier pourrait soit être réalisé directement après les missions pays, en début d'année 2027 et pourrait alors intégrer la phase 3 de l'évaluation, soit être réalisé plus tard, et intégrer alors la phase post-évaluative.

Dans tous les cas, des modalités à distance (webinaires ciblés) seraient mobilisées en complément, notamment pour préparer et approfondir certaines thématiques en amont, afin que le temps en présentiel soit consacré à ce qui requiert réellement la co-présence : la mise en discussion des recommandations et la construction consensuelle d'outils et procédures.

Cette option présentielle et le moment exact de la réalisation de l'atelier (rattaché à la phase 3 de l'évaluation ou à la phase post-évaluation) reste à confirmer selon les financements mobilisables.

B QUESTIONS ÉVALUATIVES : THÉMATIQUES COMMUNES ET DÉCLINAISONS PAR PAYS.

Plusieurs thématiques centrales émergent des divers outcomes et sont propices à une analyse tant spécifique que croisée entre outcomes. Elles ont été présentées en contextualisation de ces TDR.

Chaque thématique sera déclinée en questionnements spécifiques aux outcomes concernés. Chacune d'elle serait traitée selon divers prismes, correspondant aux critères CAD :

1/ du constat :

- est ce que cela fonctionne, a permis l'atteinte de résultats,... (critère d'**efficacité**)
- est ce que leurs caractéristiques leur permettent d'être **durables** ? (selon les diverses dimensions de la durabilité : économique, technique, sociale, institutionnelle, environnementale... – ces diverses dimensions n'ayant pas la même importance selon les outcomes)

2/ de leurs effets transformationnels et systémiques, et des **impacts** qui sont générés (de façon multidisciplinaire : effets sur l'inclusion, la pression environnementale, le genre, la stabilisation des revenus, la gouvernance locale,... (impact))

3/ des freins et accélérateurs qui expliquent les constats et effets transformationnels seront recherchés et analysés. Des recommandations pour diminuer les freins et optimiser les accélérateurs seront construites. Ces freins/accélérateurs

peuvent toucher la **pertinence** (réponse effective aux besoins), l'**efficience**, les ressources utilisées, les conditions de l'appropriation, les modalités de prises de décision, l'inclusivité... Ils peuvent être internes et sous le contrôle du programme, ou externes et devant alors être gérés au mieux par le programme (tel les aléas climatiques) .

4/ **des risques et opportunités** qui renforcent ou pèsent sur les effets transformationnels observés. Des recommandations pour gérer ces risques et opportunités seront construites.

Les réponses aux deux premières questions seront davantage de la responsabilité directe de l'évaluateur·trice à partir de son travail (bibliographie, mission : dimension d'évaluation externe, triangulation des données assurée). Les propositions de l'évaluateur·trice seront alors mises en discussion.

La réponse à la troisième et quatrième question (freins et accélérateurs ; risques et opportunités et recommandations) s'enrichira d'un processus participatif et croisé (lors des missions de terrain puis lors de l'étape 3).

En annexe un tableau qui reprend les thématiques proposées, leur justification ainsi que des questionnements correspondant aux prismes présentés ci-dessus (non exhaustifs).

Chaque outcome ne travaillera pas l'ensemble des thématiques et questions proposées mais déclinera les questions qui sont prioritaires pour lui (ToC spécifique, résultats attendus, contexte). Il est cependant attendu que l'ensemble des questions soient abordées, dans le cadre d'au moins deux outcomes. La priorisation des questions et leur déclinaison au contexte spécifique sera réalisée en concertation entre l'équipe d'évaluation et le comité de pilotage d'Uni4Coop.

C ELÉMENTS OPÉRATIONNELS

C.1 COMPÉTENCES REQUISES

Les compétences suivantes sont attendues :

- Une solide expérience en évaluation de programmes de développement, y compris l'application des critères CAD de l'OCDE et si possible dans un cadre multipays ;
- Une expérience concrète de gestion ou mise en œuvre de projets au Sud touchant aux thématiques de l'évaluation (SAD – Gestion des ressources naturelles) et impliquant des démarches participatives, multiacteurs, de recherche-action ou de capitalisation de savoirs ou d'expériences ;
- Une connaissance des contextes africains, plus spécifiquement des pays concernés par l'évaluation (ou de certains d'entre eux)
- Une maîtrise approfondie de la théorie du changement.
- Excellentes compétences rédactionnelles.
- Compétences en termes d'animation et de communication

C.2 COMPOSITION DU COMITÉ DE PILOTAGE

L'évaluateur (équipe d'évaluation) interagira avec l'équipe suivante pour organiser concrètement le processus évaluatif :

- le COSEPRO d'Uni4coop, en charge du pilotage des évaluations, ou personnes déléguées par le COSEPRO (contractualisation, suivi général, coordination de la réalisation des diverses évaluations du programme)
- Un référent·e siège LC (département Recherche et Développement de Louvain Coopération), un référent·e siège Ucoopia (département Apprentissage et Innovation) et un référent de la FUCID : interlocution pour le cadrage de la mission, construction des éléments communs, pour l'identification des pairs Uni4Coop et pour la réalisation des étapes 3 et 4.
- Pour l'organisation et la réalisation des missions de terrain : les Groupes de Pilotage Projets, en charge de la gestion des divers outcomes du programme (chaque outcome est géré par un GPO qui inclut des personnes du siège et du terrain).

C.3 BUDGET

Le budget prévisionnel est de 80 000 € TTC, tous frais inclus sauf le déplacement et les perdiems relatifs à la participation des pairs et des référents siège Uni4Coop lors des missions de terrain.

Il est attendu qu'un montant puisse éventuellement être réservé par l'équipe d'évaluation pour enrichir/concrétiser la phase transversale de l'évaluation (étape 3).

C.4 CONTENU SOUHAITÉ POUR L'OFFRE TECHNIQUE ET FINANCIÈRE

- Une note de compréhension des termes de référence, ainsi que la manière dont le contexte et les questions d'évaluation ont été comprises en relation avec les théories du changement et les enjeux de l'évaluation,
- Une description de l'approche méthodologique envisagée pour répondre aux questions et aux objectifs exposés dans les termes de référence
- Un chronogramme indicatif de la mission ainsi qu'une estimation des coûts en termes de hommes/jour.
- Une présentation des références et expériences du ou des experts en mettant en évidence les aspects particulièrement pertinents pour l'évaluation envisagée. Le CV et les références du ou des évaluateurs,
- Une offre financière comportant le budget détaillé en euros TTC de la prestation.
- Il est attendu que l'évaluateur·trice international·e puisse proposer des suggestions d'évaluateur·trice·s nationaux·les pour la conduite des missions de terrain, au moins dans quelques pays. Uni4Coop reste cependant responsable du choix des évaluateur·trice·s nationaux·les et proposera des profils pour les pays pour lesquels l'évaluateur·trice international·e n'aurait pas de proposition. Dans l'offre financière cependant, il est attendu que l'évaluateur·trice prenne en compte la rémunération et autres couts liés au travail réalisé par les évaluateur·trice·s nationaux·les.

C.5 DOCUMENTS À CONSULTER

Pour la rédaction de l'offre : le dossier projet présenté à la DGD (outcomes SAD et mangroves) ; la ToC du CSC Résilience, le résumé du programme Climat et Biodiversité.

Après sélection : tout document jugé utile (rapports annuels et rapports des évaluations intermédiaires, données du SSE, etc.).

C.6 MODALITÉS DE SÉLECTION ET DE CONTRACTUALISATION

C.6.1 MODALITÉ DE SÉLECTION

Les offres techniques et financières devront parvenir, sous format électronique à Sophie Pascal (sophie.pascal@ucoopia.org) et Doriane Desclee (d-desclee@louvaincooperation.org).

L'évaluation des propositions se fera selon la grille suivante :

Critères	Poids relatif
Profil du ou des experts	50
Qualifications, expériences et compétences	20
Expérience de la thématique à évaluer	15
Connaissance des contextes pays	15
Offre technique et méthodologique	30
Exposé de la problématique et compréhension du sujet	10
Démarche méthodologique proposée	20
Offre financière	20
Réalisme des coûts par rapport à la méthodologie proposée	20

Total	100
--------------	------------

C.6.2 MODALITÉS DE CONTRACTUALISATION

Le paiement des honoraires se fera en trois tranches : 40 % à la signature du contrat, 30 % à la remise du rapport provisoire et 30 % après approbation du rapport définitif. Ces modalités peuvent être revues.

C.6.3 LIVRABLES ATTENDUS :

- Une **note méthodologique** (10 pages maximum) validée par le comité de pilotage après la phase de cadrage.
 - **Un document de reddition de compte synthétique** de +/- trois pages à destination du grand public, des membres d'Uni4Coop, des bénéficiaires qui présente les principales conclusions et recommandations en rapport avec les questions d'évaluation posées, avec des illustrations (schémas, photos, graphiques, dessins, etc.) et au moins un témoignage de bénéficiaire.
 - **Une présentation de restitution** (Power Point, Prezi...).
 - **Un rapport par outcome évalué, construit selon une structure harmonisée – à préciser suite à la réunion d'harmonisation entre l'évaluateur-trice et le comité de pilotage.**
 - **Un rapport complet** construit de la manière suivante :
 1. Résumé des principales conclusions et recommandations ;
 2. Objectif, champ de l'évaluation et contexte;
 3. Définition des principaux concepts utilisés ;
 4. Approche méthodologique et sa justification et les contraintes rencontrées ;
 5. Constatations (avec mention des sources)
 6. Les conclusions, organisées en fonction des questions évaluatives = jugement apportant une réponse aux questions d'évaluation posées. Toute analyse sous-jacente sera formulée de manière explicite.
 7. Les recommandations, argumentées, concrètes et réalistes à mettre en œuvre dans la suite du programme ou dans les futures interventions et en relation avec les questions d'évaluation.
 8. Appréciation de la compréhension de la logique d'intervention/théorie du changement.
 9. Annexes : rapports d'évaluations outcomes – suite aux missions de terrain (chaque rapport pays sera construit selon une structure harmonisée – à préciser suite à la réunion d'harmonisation entre l'évaluateur-trice et le comité de pilotage).
- Il est demandé que le rapport complet ne soit pas trop long et qu'un effort de concision soit fait. Les conclusions et recommandations (faisant l'objet de la partie centrale du rapport) doivent être structurées correctement à partir des questions d'évaluations retenues.**
- **Annexes** : Données brutes anonymes.

Les documents seront écrits en français et envoyés sous format électronique.

C.6.4 CALENDRIER PRÉVISIONNEL :

Processus	Date limite
Publication de l'appel d'offres	12 août 2026
Date limite pour les questions et échanges complémentaires	20 août 2026
Soumission des offres	15 septembre 2026
Dépouillement et choix de l'évaluateur-trice	21 septembre 2026
Signature et démarrage du contrat	25 septembre 2026
Réunion d'harmonisation et note de cadrage	28 septembre 2026

Constitution de l'équipe d'évaluation et étape 1	10 Octobre 2026
Réalisation des missions pays (étape 2)	Entre le 11 octobre et le 31 décembre 2026
Réalisation de l'étape 3	Fin janvier - Février2027
Remise du rapport provisoire	28 février 2027
Remise du rapport définitif	31 mars 2027
Réponse managériale d'UNI4COOP et discussion avec l'évaluateur (Etape 4)	Avril - mai 2027