

Vétérinaires
Sans Frontières
Dierenartsen
Zonder Grenzen



**TERMES DE REFERENCE
POUR L'EVALUATION FINALE
du programme VSF-B / DGD
2017-2021**

Pour un changement durable en faveur des communautés
dépendantes de l'élevage familial
Vers une approche One Health
Zones : Afrique de l'ouest, Grands lacs et Belgique

Date : Octobre 2021

Table des matières

1.	Cadre de l'évaluation	4
1.1	Généralités sur VSF-B.....	4
1.1.1	Vision et mission.....	4
1.1.2	Ethique et valeurs.....	5
1.1.3	Mandat et rôles de VSF-B par rapport au projet / programme / thème.....	5
1.2	Contexte et justifications de l'évaluation	5
1.2.1	Généralités sur le contexte de l'objet de l'évaluation	5
1.2.2	Présentation de l'objet et du champ de l'évaluation	6
1.3	Objectifs, Résultats, type et destinée de l'évaluation.....	8
1.3.1	Type et destinée de l'évaluation.....	8
1.3.2	Objectifs et résultats attendus	9
1.3.3	Questions spécifiques liées aux critères d'évaluation	10
1.3.4	Questions spécifiques liées à la nature de l'objet / du champ à évaluer et répondant aux besoins et préoccupations de VSF-B	11
1.4	Livrables	11
1.4.1	Contenu et structure du rapport.....	11
1.4.2	Les autres livrables.....	12
2.	Rôles des parties prenantes dans l'évaluation	12
2.1	VSF-B.....	12
2.2	Partenaires Locaux Principaux.....	12
2.3	DGD	13
2.4	Les bénéficiaires.....	13
2.5	Comité de pilotage.....	13
3.	Méthodologie.....	13
3.1	Orientations méthodologiques	13
3.2	Déroulement de l'évaluation.....	14
3.3	Règles de neutralité impartialité, fiabilité.....	14
3.4	Durée et période de l'évaluation	15
3.5	Calendrier et phases d'exécution	15
3.6	Données disponibles.....	15
4.	Profil et choix du/des évaluateurs.....	16
5.	Conditions logistiques et sécuritaire	17
6.	Modalités de paiement	17
7.	Modalités de soumission et de Communication	17
8.	Annexes* (*sur demande).....	17

Liste des abréviations

ACC	Analyse Contextuelle Commune
ACNG	Acteur de la Coopération Non Gouvernementale
AGR	Activité Génératrice de Revenus
CAD	Comité d'Aide au Développement (de l'OCDE)
CSC	Cadre Stratégique Commun
MoU	Memorandum of Understanding
OP	Organisation de Producteurs/Paysans
OS	Objectif Spécifique
PLP	Partenaire Local Principal

I. CADRE DE L'EVALUATION

I.1 GENERALITES SUR VSF-B

I.1.1 Vision et mission

L'association VSF-B a été créée en 1985, avec pour vision globale **« des animaux en bonne santé, des humains en bonne santé »**.

Sa mission est de : **« renforcer les capacités des communautés défavorisées dépendant de l'élevage (dans le sud) afin de favoriser leur bien-être »**.

VSF-B mène des activités dans neuf pays en Afrique et en Belgique. En Afrique, VSF-B opère dans 2 régions : en Afrique de l'Ouest, VSF-B est présente au Niger, Burkina Faso, Mali, Mauritanie et Bénin. Dans la région des Grands Lacs, elle travaille dans 4 pays : Burundi, RD Congo, Ouganda et Rwanda.

Ses activités se concentrent dans les zones défavorisées au profit des populations pour qui le bétail représente un important moyen d'existence. Il s'agit plus spécifiquement : (i) des populations pastorales dont les stratégies de survie sont liées au bétail, (ii) des agro-éleveurs vivant dans la précarité et (iii) des éleveurs urbains ou péri-urbains qui s'engagent davantage dans la commercialisation de leurs productions. Et d'une manière plus générale, VSF-B vise les communautés dépendantes de l'élevage familial tant pour leurs moyens de subsistance que pour leur développement socio-économique et leur intégration dans les chaînes de valeur.

Dans sa stratégie « Horizon 2025 », VSF-B couvre quatre axes thématiques (i) la productivité et la consommation durable en lien avec l'élevage et ses produits, (ii) l'accès au marché et l'approche filière (chaînes de valeur en lien avec l'élevage et ses produits), (iii) l'acquisition de moyens d'existence diversifiés et durables, et l'accès amélioré à la nourriture, (iv) le renforcement des capacités des communautés et autres parties prenantes.

Sur le terrain, ces axes thématiques sont déclinés en plusieurs domaines d'intervention qui sont : (1) La santé animale de proximité, (2) La gestion des ressources naturelles et pastoralisme, (3) La gestion des risques de catastrophes, (4) La reconstitution sociale du cheptel, (5) Les chaînes de valeur du secteur de l'élevage, (6) Les activités génératrices de revenus et, (7) La conduite du bétail, dont notamment l'alimentation.

En 2016, VSF-B s'est doté d'une théorie de changement articulée autour de 4 chemins de changements : (1) Promouvoir et soutenir des modes d'élevage paysans performants et durables et conscientiser sur les systèmes alimentaires durables, (2) Intégrer les acteurs de l'élevage paysan dans les économies de marchés et soutenir ces chaînes de valeur, (3) Renforcer les capacités des communautés d'éleveurs et de leurs parties prenantes, leur permettant à tous d'assumer pleinement leur mission et d'atteindre durablement leurs propres objectifs de soutien aux systèmes alimentaires durables, (4) Diversifier les moyens de subsistance des communautés défavorisées dépendant de l'élevage et améliorer leur accès à la nourriture. Cette théorie est déclinée au niveau régional et par pays pour servir de cadre de référence pour les activités.

1.1.2 Ethique et valeurs

L'action de VSF-B est fondée sur trois valeurs fondamentales : Respect, Transparence, Durabilité

- VSF-B dispose d'un code d'intégrité, qui s'applique à ses collaborateurs, ses partenaires et ses fournisseurs.
- La gestion de VSF-B est transparente et VSF-B assume ses responsabilités par rapport aux partenaires.
- Les activités initiées par VSF-B et ses partenaires sont durables.

Dans le cadre de sa politique de ressources humaines, VSF-B accorde l'égalité des chances et la non-discrimination et ce quelle que soit le genre, la race, la couleur, la religion, l'origine nationale ou l'appartenance ethnique, l'appartenance linguistique, l'âge, etc., en accord avec les Lois et Normes Internationales de Travail.

1.1.3 Mandat et rôles de VSF-B par rapport au projet / programme / thème

VSF-B met en œuvre un programme quinquennal financé par la DGD dans 7 pays des 2 régions d'Afrique précédemment mentionnées (au Mali, Burkina et Niger en AO et en RDC, Rwanda, Burundi et Ouganda en AGL) et en Belgique. VSF-B est le commanditaire de cette évaluation. De ce fait VSF-B a élaboré et validé ces TdR, conduit conformément à sa démarche interne et s'est assuré qu'ils répondent aux attentes de toutes les parties prenantes, des partenaires locaux et du bailleur en particulier.

Tenant compte du budget et du délai d'exécution de cette mission, VSF-B a également vérifié la faisabilité financière et temporelle de cette évaluation afin de garantir les standards de qualité.

Dans le processus d'évaluation, VSF-B revoit, valide et diffuse le rapport final de l'évaluateur. Elle facilitera les conditions de voyage et de séjour dans les pays et assurera le paiement de la prestation conformément aux prescriptions contractuelles. Enfin, elle assurera un briefing sécurité aux consultants à qui elle fournira les informations et instructions utiles pour assurer la mission dans les meilleures conditions sécuritaires possibles dans la mesure de ses moyens. En cas de nécessité VSF-B se réserve la possibilité de prendre les décisions qui s'imposeront afin de ne pas exposer l'intégrité de la mission d'évaluation dans un pays ou dans la zone d'étude.

1.2 CONTEXTE ET JUSTIFICATIONS DE L'EVALUATION

1.2.1 Généralités sur le contexte de l'évaluation

Cette évaluation concerne le programme quinquennal (2017-21) subsidié par la DGD. La DGD dépend du Service public fédéral (SPF) Affaires Etrangères, Commerce Extérieur et Coopération au Développement. L'objectif prioritaire de la Coopération belge au Développement est le développement humain durable. Elle doit atteindre cet objectif en luttant contre la pauvreté, dans un contexte de partenariat et dans le respect des critères de pertinence pour le développement. En outre, elle doit stimuler et renforcer l'adhésion de l'opinion publique en Belgique à la solidarité Nord-Sud et à la politique de coopération.

Parmi les 6 missions de la DGD, retenons notamment celle de « Contribuer à l'amélioration des conditions de vie des populations des pays en développement, à leur développement socio-économique et culturel, à la croissance économique durable et équitable dans le respect de la dignité humaine, de l'Etat de droit, des libertés fondamentales, de l'égalité entre femmes et hommes et des droits de l'Homme ». La Coopération belge se concentrera sur les pays les moins avancés et en état fragile.

La DGD dispose de plusieurs canaux d'aide, dont celui du financement & contrôle des initiatives de développement des acteurs non gouvernementaux. Ces derniers doivent être agréés pour pouvoir bénéficier des subsides. VSF-B est agréée.

L'organisation de cette coopération non-gouvernementale s'articule autour des principes suivants :

- Une approche programme s'appuyant sur une vision à moyen terme du développement (une durée de 5 ans pour ce programme) ;
- Un droit étendu d'initiative dans le choix des partenaires à aider et des stratégies à mettre en œuvre ;
- La responsabilité effective de l'atteinte des objectifs fixés et des moyens financiers mis à disposition.

Parmi les 3 modalités de programme, VSF-B a soumis un « programme individuel ».

Le cadre juridique relatif à ce programme répond aux diverses lois et arrêtés royaux dont principalement :

- AR du 11 septembre 2016 concernant la coopération non gouvernementale ;
- AR du 11 septembre 2016 concernant le nombre des cadres stratégiques communs de la coopération non gouvernementale et leur couverture géographique ou thématique
- Loi relative à la coopération belge au développement version coordonnée du 30 juin 2016
- Loi relative à la coopération belge au développement du 19/03/2013 (modifiée le 1/09/2014 et mise à jour le 16/06/2016)

Se référant à la couverture géographique, chaque pays ciblé par ce programme a fait l'objet d'une ACC (Analyse Contextuelle Commune) et d'un CSC (Cadre Stratégique Commun), tous deux élaborés par les acteurs non gouvernementaux belges et approuvés par la DGD. Les CSC, élaborés en 2016 sur base notamment des ACC couvrent une période de 10 ans et sont mis à jour tous les 5 ans. Tous les CSC ont été mis à jour en 2019- 2020, incluant la mise à jour de l'analyse contextuelle.

Ce programme s'inscrit donc dans les différents CSC et ACC – pays respectifs visés et ces documents font partie des documents de référence bibliographique à cette évaluation. Le cycle de programmation est de 5 années ; le prochain cycle couvre la période 2022-26.

Outre l'approche programme, ces ACC et CSC visent également la promotion et le soutien d'une approche multi-acteurs afin de favoriser le développement des synergies et complémentarités entre acteurs de la coopération. Le cadre, le contenu et les modalités de cette collaboration interacteurs de la coopération constituent des éléments importants pour cette évaluation.

Concernant le thème central de ce programme, il concerne le secteur de l'agriculture familiale, plus particulièrement celui de l'élevage, dans toutes ses finalités et toutes les parties prenantes associées.

Tant le bailleur que VSF-B ont élaboré leur vision stratégique sur ce secteur. Pour VSF-B, il s'agit de sa stratégie « Horizon 2025 » et pour la DGD, sa note stratégique « Agriculture et Sécurité alimentaire - 2017 »

1.2.2 Présentation de l'objet et du champ de l'évaluation

L'objet de l'évaluation est le programme quinquennal 2017-21 subsidié par la Coopération belge (DGD). Le programme a démarré ses activités le 1^{er} janvier 2017 pour une période de 5 ans et s'achèvera le 31 décembre 2021. Il couvre 3 pays en Afrique de l'Ouest (Burkina Faso, Mali Niger), 4 pays dans la région des grands Lacs (RD Congo, Rwanda, Burundi et Ouganda) et la Belgique. Le budget global du programme est de 13.872.899 €. Les coûts directs du programme sont de 12.965.328€, subsidié par la DGD à raison de 80%. Le cofinancement de 20% est mobilisé par VSF-B.

Ce programme s'inscrit dans une succession de programmes subsidiés par la coopération belge, précédemment triennaux (2008-10, 11-13, 14-16) et actuellement quinquennaux. Intégrés dans les divers Cadres Stratégiques Communs (1 par pays) élaborés pour une période de 10 ans, ce programme sera suivi par un second programme quinquennal (2022-26), qui a été soumis en juillet 2021.

Un objectif spécifique est attribué à chaque pays. Dans les pays Sud, les actions concernent la sécurité alimentaire & socio-économique des ménages et le renforcement de capacités des acteurs liés au secteur de l'élevage, et en Belgique (volet Nord) l'action consiste à informer, sensibiliser/ conscientiser et mobiliser les actuels et futurs professionnels de l'élevage et de la santé animale, les décideurs politiques et le secteur privé aux enjeux et opportunités de l'élevage familial selon une approche One Health pour un monde plus juste et plus durable. Les objectifs et les résultats par pays se déclinent ainsi (cf. cadre logique en annexe 1 pour leur description détaillée) :

- Belgique (volet Nord) : Contribuer à un environnement favorable pour l'élevage familial selon une approche One Health pour un monde juste et durable.

Les 3 Résultats attendus sont : (1) Les professionnels de l'élevage et de la santé animale (et leurs organisations) en Belgique sont informés et conscients de l'importance de l'élevage familial à travers une approche One Health et informent, sensibilisent et mobilisent leurs pairs et les citoyens belges en faveur d'un monde plus juste et durable ; (2) Les étudiants dans l'enseignement supérieur dans les domaines de l'agriculture ou de la santé animale (et leurs professeurs et leurs établissements d'enseignement) sont informés et conscients de l'importance de l'élevage familial à travers une approche One Health et informent et sensibilisent leurs pairs ; (3) Des décideurs politiques et des acteurs du secteur privé belge et européen actifs dans les domaines de l'agriculture, de la santé animale et de la coopération internationale prennent des décisions en faveur de l'élevage familial selon une approche One Health

- Niger, OS1: La sécurité alimentaire, nutritionnelle et socio-économique des communautés rurales vivant de l'élevage est améliorée à travers le renforcement des capacités des acteurs de l'élevage

Les 5 Résultats attendus sont : (1) : la santé animale est améliorée dans la zone d'intervention grâce aux services de santé animale de proximité ; (2) : les moyens d'existence des petits producteurs sont durablement renforcés à travers une approche holistique ; (3) l'accès aux marchés et leur exploitation sont facilités grâce à des relations équitables entre les acteurs impliqués dans les différents segments (production, stockage, transformation etc.) ; (4) la quantité des services rendus par les acteurs externes (OP, commune, ACNG) est améliorée ; (5) :les capacités des partenaires et parties prenantes sont renforcées pour une autonomie complète.

- Mali, OS2 : La sécurité alimentaire, nutritionnelle et socio-économique des communautés des ménages vulnérables des cercles de Kati et Koulikoro est améliorée grâce à des actions intégrées et concertées autour de l'élevage familial.

Les 4 Résultats attendus sont : (1) L'accès et le recours aux services de productions agro-pastorales sont améliorés ; (2) Les moyens d'existence des ménages vulnérables et leurs capacités de production agropastorale sont restaurés durablement ; (3) Les revenus des ménages sont améliorés grâce à l'accès aux marchés des productions agro-pastorales ; (4) Les capacités des acteurs locaux sont renforcées pour une meilleure prise en compte de l'élevage familial dans les actions de développement local.

- Burkina Faso, OS3 : La sécurité alimentaire, nutritionnelle et socio-économique des femmes et des hommes est améliorée grâce à des actions intégrées autour de l'élevage familial.

Les 4 Résultats attendus sont : (1) l'accès aux services de santé animale est facilité aussi bien pour les agropasteurs que les transhumants ; (2) les moyens d'existence des petits producteurs sont améliorés à travers une approche holistique ; (3) l'accès au marché est facilité grâce à des relations équitables entre les acteurs impliqués dans les différents segments (production, stockage, transformation, etc.) des chaînes de valeurs ; (4) les capacités des acteurs locaux sont renforcées pour assurer un contrôle citoyen de qualité et la pérennisation des actions (collaboration avec tous les ACNG belges).

- RD Congo, OS4 : La sécurité alimentaire et socio-économique des agro-éleveurs est améliorée dans le Sud Kivu à travers le renforcement des capacités des acteurs de l'élevage.

Les 3 Résultats attendus sont : (1) La santé animale est améliorée dans la zone d'intervention grâce aux services de santé animale de proximité ; (2) Les capacités techniques, organisationnelles et managériales des communautés d'agro éleveurs accompagnées sont renforcées ; (3) Les capacités des partenaires locaux sont renforcées pour la durabilité des changements sociétaux et pour leur autonomisation.

- Rwanda, OS5 : La sécurité alimentaire et socio-économique des agro-éleveurs des 3 districts de la province du Sud est renforcée à travers l'élevage, selon une approche holistique.

Les 5 Résultats attendus sont : (1) La santé animale est améliorée dans la zone d'intervention grâce aux services de santé animale de proximité ; (2) Les ménages développent des AGR grâce à un meilleur accès au micro-crédit ; (3) La résilience des ménages vulnérables est renforcée à travers une approche holistique ; (4) L'accès à l'énergie renouvelable est facilité pour les agro-éleveurs ; (5) Les capacités des partenaires locaux sont renforcées pour la durabilité des changements sociétaux et pour leur autonomisation.

- Burundi, OS6 : La sécurité alimentaire et socio-économique des agro-éleveurs de 4 communes de la province de Ngozi est renforcée à travers l'élevage, selon une approche holistique.

Les 4 Résultats attendus sont : (1) La santé animale est améliorée dans la zone d'intervention grâce aux services de santé animale de proximité ; (2) Les ménages développent des AGR grâce à un meilleur accès au micro-crédit ; (3) La résilience des ménages vulnérables est renforcée à travers une approche holistique ; (4) Les capacités des partenaires locaux sont renforcées pour la durabilité des changements sociétaux et pour leur autonomisation.

- Ouganda OS7 : La sécurité alimentaire et socio-économique des agro-pasteurs dans le Karamoja est améliorée grâce à l'optimisation de l'élevage et de la diversification des moyens de subsistance dans la sous-région de Karamoja.

Les 4 Résultats attendus sont : (1) La santé animale dans la zone d'intervention est améliorée grâce aux services de santé animale locaux. (2) Les ménages ont développé des AGR grâce à un meilleur accès au microcrédit ; (3) l'accès des groupes de producteurs à la production et aux marchés s'est amélioré ; (4) la gestion durable des ressources naturelles s'est améliorée et le plaidoyer a été renforcé sur les problèmes affectant les pasteurs.

Dans chaque pays du Sud, le programme est mis en œuvre en collaboration étroite avec des partenaires locaux entièrement ou partiellement responsabilisés pour la gestion opérationnelle des activités, formalisées par des conventions spécifiques. Le groupe cible final est constitué de populations vivant de l'élevage, principalement les plus affectées par les vulnérabilités et la pauvreté, de ce fait les femmes sont les plus prioritaires dans tous les pays. Dans ces bénéficiaires finaux, sont aussi visés les éleveurs s'intégrant de manière plus structurée dans les chaînes de valeur. Diverses autres parties prenantes du secteur de l'élevage, tels des acteurs de filière, des prestataires de services (p.ex vétérinaires) sont également ciblés dans ce programme.

Comme expliqué plus haut, la mise en œuvre de ce programme s'inscrit dans les « Cadres Stratégiques Communs » spécifiques à chaque pays et dans lesquels s'inscrivent également tous les Acteurs Belges de la Coopération Non Gouvernementale (ACNG) subsidiés par la DGD. Dans cette logique, VSF-B (à l'instar des autres ACNG) a instauré de multiples collaborations (synergies et complémentarités) avec d'autres ACNG, développant ainsi une approche multi-acteur. Ainsi le champ de l'évaluation tient compte non seulement de la cohérence interne du programme (entre les différents objectifs/pays) mais aussi de la cohérence externe (avec les autres ACNG au sein du même pays).

1.3 OBJECTIFS, RESULTATS, TYPE ET DESTINEE DE L'EVALUATION

1.3.1 Type et destinée de l'évaluation

Le programme étant dans sa 5^{ème} et dernière année d'exécution, il s'agit de conduire une évaluation finale conformément à la planification et aux exigences contractuelles. Elle couvre l'ensemble du programme c'est-à-dire les deux régions du Sud et la Belgique.

VSF-B en est le commanditaire et fait appel à une consultance externe pour la réaliser. Le rapport sera utilisé par VSF-B (bureaux pays et Direction des opérations (régionaux et siège), responsables volet Nord) et les partenaires de mise en œuvre. Le rapport final sera mis à disposition du tout public et de toutes les parties prenantes (y compris le bailleur) via sa publication sur le site de VSF-B.

Depuis le début du programme en 2017, chaque pays en Afrique de l'Ouest et dans les Grands Lacs a réalisé au moins un monitoring portant sur la mise en œuvre du programme. Il a permis d'apprécier l'ensemble des activités réalisées et le niveau de progression vers l'atteinte des résultats et objectifs du programme. Ces monitorings ont été conduits de façon croisée en Afrique de l'Ouest. Des recommandations ont été formulées pour apporter les réajustements nécessaires.

Outre ces suivis, le programme a également fait l'objet d'une évaluation à mi-parcours qui s'est déroulée entre janvier et avril 2020, et dont le rapport fait partie des documents de référence.

1.3.2 Objectifs et résultats attendus

La première finalité de cette évaluation finale est de **rendre compte au bailleur et aux divers partenaires et parties prenantes du niveau de réalisation des résultats et de l'atteinte des objectifs**. Cette évaluation donnera donc une appréciation de l'ensemble des objectifs et résultats du programme.

Cet objectif s'inscrit dans une démarche de redevabilité et de transparence dans le partage d'information. Cela signifie que les communautés bénéficiaires sont étroitement associées à la réalisation de cette évaluation et à l'appropriation des conclusions.

Comme second objectif, cette évaluation devra permettre **de tirer les enseignements sur base des succès et échecs enregistrés dans l'atteinte des objectifs et des approches méthodologies et opérationnelles développées**. Ces enseignements doivent conduire à la formulation d'orientations pour les futurs programmes. Dans cet objectif d'apprentissage, la mission examinera notamment le niveau de mise en œuvre de la réponse managériale de l'évaluation à mi-parcours.

Poursuivant ces deux objectifs, l'évaluation se référera aux critères du CAD (pertinence, cohérence, efficacité, efficience, impact, durabilité) pour poser ses jugements et formuler ses conclusions et recommandations. Elle s'attardera en particulier sur les critères de durabilité et d'impact. La mission s'attachera donc particulièrement aux principaux changements induits au niveau des bénéficiaires. Elle s'appuiera sur les données disponibles ainsi que sur celles qu'elle jugera nécessaire de collecter. Elle prendra en considération les effets planifiés et les effets positifs et négatifs non prévus.

En référence à l'approche multi-acteurs (cf. ACC et CSC), l'évaluation a également pour mission d'examiner la performance (pertinence, efficacité, efficience, cohérence) des diverses synergies et complémentarités mises en œuvre dans ce programme.

Les principaux résultats attendus de cette évaluation finale sont :

1. L'appréciation objective du niveau de réalisation de tous les objectifs et résultats ;
2. Une appréciation du degré d'appropriation par les bénéficiaires des effets induits par le programme ;
3. Les réponses aux principales questions évaluatives posées dans les présents Termes de Référence ;
4. La formulation de conclusions et recommandations sur bases de l'analyse des facteurs de succès et d'échecs rencontrés. Pour les objectifs qui font l'objet d'une seconde phase ou d'une mise à l'échelle dans le programme 2022/2026 (cas notamment du Burkina Faso, Burundi, Mali, Niger), une attention particulière sera portée aux mesures et actions à mettre en œuvre afin de pouvoir mettre en pratique ces recommandations.

Conformément aux valeurs fondamentales et aux critères de qualité de l'évaluation, le consultant est tenu à l'objectivité, l'indépendance et l'impartialité dans ses analyses et par rapport aux différentes opinions exprimées par les parties prenantes et les bénéficiaires pendant son mandat.

Le groupe cible direct de l'évaluation est constitué par une diversité de ménages bénéficiaires dépendant de l'élevage (éleveurs et agro-éleveurs) dont notamment les ménages pauvres et vulnérables constitués d'hommes, de femmes et de jeunes très pauvres, ainsi que ceux engagés dans une approche filière. A ce

groupe cible, s'ajoutent les autres bénéficiaires (intermédiaires et indirects) et autres parties prenantes. Il s'agit notamment des : partenaires locaux, services vétérinaires privés et leur réseau d'agents de santé animale, services techniques déconcentrés, autorités locales (telles que les municipalités, districts et autres entités, institutions de micro-crédits, organisations de producteurs (femmes, éleveurs, ..), acteurs de filières (collecteur, revendeur, ..), ...

1.3.3 Questions spécifiques liées aux critères d'évaluation

Des questions clés sont formulées ci-dessous pour permettre au consultant de mieux exploiter les critères d'évaluation (pertinence, efficacité, efficience, impacts, et durabilité). Ces questions soulèvent des préoccupations majeures à investiguer et permettront de mieux focaliser et formuler les conclusions et recommandations.

Compte tenu de la diversité socioculturelle des pays d'intervention, la mission d'évaluation pourra adapter ou compléter ces questions, qui se rapportent aux cinq (5) critères standards auxquels est ajouté le critère de cohérence. Ce critère de cohérence est repris en raison (i) d'une part de l'approche « programme » (caractérisée par l'atteinte de plusieurs objectifs, chacun dans un pays différent, y compris un pays Nord) et (ii) d'autre part de l'approche multi-acteurs (chaque objectif étant souvent mis en œuvre en collaboration avec d'autres ACNG, qui peuvent être les mêmes pour plusieurs objectifs/pays) :

(1) Pertinence/ cohérence

- 1.1 : Dans quelle mesure le programme (i) répond-il aux attentes de sécurité alimentaire et socioéconomique des diverses catégories de bénéficiaires et (ii) s'intègre dans les politiques nationales sectorielles ?
- 1.2 : Considérant les multiples objectifs, résultats et leurs indicateurs formulés, quels sont les éléments en faveur ou en défaveur de la cohérence interne du programme ?
- 1.3 : En référence à la cohérence externe du programme, quelles sont les leçons tirées relatives aux multiples collaborations établies avec les autres ACNG ?

(2) Efficacité

- 2.1 : Quels sont les facteurs majeurs qui ont influencé la réalisation des objectifs et résultats du programme ? Quelles leçons à tirer afin de prendre en comptes ces facteurs à l'avenir ?
- 2.2 : Quels sont les effets significatifs non prévus obtenus (positifs comme négatifs) et quelles suites à donner ?

(3) Efficience

- Dans quelles mesures les ressources du programme (humaines, budgétaires, matérielles, temps...) étaient appropriées aux ambitions du programme et ont-elles été gérées de manière optimale ?

(4) Durabilité

- Dans quelles mesures les principaux effets et changements induits par le programme vont-ils perdurer au sein des diverses catégories de bénéficiaires et de groupes cibles, en considérant les diverses dimensions de la durabilité (financière, technique, socio-culturelle, institutionnelle et environnementale) ?

(5) Impacts

- Quelles sont les retombées du programme en matière de sécurité alimentaire envers les communautés locales au sens large et en termes de contribution de l'élevage familial à l'économie locale ?
- Sur base de l'analyse des niveaux de réalisations des objectifs et résultats, quelles sont les approches les plus prometteuses en terme développement durable et d'amplification d'impacts envers les bénéficiaires

1.3.4 Questions spécifiques liées à la nature de l'objet / du champ à évaluer et répondant aux besoins et préoccupations de VSF-B

Au-delà des questions relatives aux critères classiques de l'évaluation, VSF-B identifie quelques questions en lien avec ses propres thèmes transversaux et certains objectifs spécifiques du programme.

(6) Genre

- Quelle appréciation peut être faite sur la manière dont le programme mesure sa contribution à la réduction des inégalités de genre ?
- Quelle appréciation peut être faite sur les changements obtenus en matière de contribution à la réduction des inégalités de genre ?

(7) Environnement

- Tenant compte des effets environnementaux liés à l'élevage, dans quelle mesure le programme a-t-il contribué à la réduction des externalités négatives et à l'optimisation des externalités positives ?

1.4 LIVRABLES

La mission produira les documents suivants :

- Un aide-mémoire (un par pays) comprenant les principales conclusions et recommandations faites par la mission. Ce document, qui constituera la base du rapport provisoire, sera présenté et remis sous format informatique aux Partenaires Locaux Principaux (PLP) et à VSF-B à la fin de la mission pays par pays.
- Le rapport provisoire qui sera basé sur les données collectées lors de l'évaluation. La mission portera une attention particulière sur le caractère de redevabilité envers les parties prenantes.

Le rapport provisoire sera transmis, au plus tard 14 jours après la mission de terrain sur support informatique aux Directions Régionales ainsi qu'au siège de VSF-B. VSF-B disposera de 14 jours pour centraliser les commentaires et les transmettre au consultant.
- Le rapport final sera rédigé par le consultant en veillant à intégrer les commentaires transmis par VSF-B. Ce rapport sera remis en 1 exemplaire papier et sous support informatique à VSF-B dans un délai maximum de 8 jours après envoi des feedbacks relatifs au rapport provisoire.
- Les comptes rendus des séances de briefing et debriefing / restitution.

1.4.1 Contenu et structure du rapport

Dans sa proposition d'offre de service, le soumissionnaire doit proposer un plan du rapport de l'évaluation. Toutefois, les aspects suivants doivent apparaître : table des matières, liste des abréviations, un résumé exécutif de 2 pages, la méthodologie, les techniques d'enquêtes et d'échantillonnage, les sources d'informations, les résultats de l'évaluation, les conclusions et recommandations. Ces dernières seront adressées aux différentes parties prenantes et seront hiérarchisées : elles se baseront sur des preuves concrètes, seront pertinentes, ciblées, clairement formulées et réalisables.

Concernant la structure du rapport, les réponses aux questions d'évaluation feront l'objet d'un chapitre spécifique à ce sujet : cfr paragraphe 1.3.3. et 1.3.4. Ces réponses doivent être accompagnées de recommandations

Compte tenu des principaux destinataires (VSF-B et ses partenaires locaux, la DGD) visés par cette évaluation, le nombre de pages hors annexe doit se situer autour de 30 maximum.

Les annexes du rapport d'évaluation comprendront notamment, mais sans s'y limiter, les éléments suivants :

- Termes de référence de l'évaluation ;
- Profil des membres de l'équipe ;
- Liste de la documentation analysée ;
- Liste des parties prenantes et institutions interviewés par l'équipe d'évaluation.

La page de garde du rapport définitif doit porter le logo de VSF-B et de la DGD, indiquer la date et les auteurs ainsi que les mentions suivantes :

- « Rapport d'évaluation finale, version finale ».
- « Les points de vue et opinions exprimés dans ce rapport sont ceux des experts chargés de l'évaluation et ne reflètent pas nécessairement ceux du commanditaire »

1.4.2 Les autres livrables

Les autres livrables que la mission fournira sont : les comptes-rendus des séances de briefing en début de mission, de debriefing en fin de mission et de toute autre séance tenue avec VSF-B ou ses partenaires locaux relatives à d'éventuelles modification dans l'exécution de la mission

2. ROLES DES PARTIES PRENANTES DANS L'EVALUATION

Une démarche participative est adoptée pour la réalisation de cette évaluation. Les divers acteurs qui ont un rôle à jouer dans cette évaluation sont : VSF-B (commanditaire), la DGD (bailleur), les partenaires locaux et les bénéficiaires (finaux et intermédiaires). VSF-B (en tant que commanditaire) s'assure que les diverses parties prenantes, et notamment les partenaires locaux ont été consultés et/ou impliqués dans ces TdR.

2.1 VSF-B

En tant que commanditaire de cette évaluation, VSF-B est responsable de l'organisation générale de cette évaluation, depuis sa programmation (lors de la formulation du programme, sa planification actuelle, jusqu'à l'élaboration de sa réponse managériale et la diffusion des résultats. Pour la réalisation des missions de terrain proprement dite, VSF-B s'assure de la mise à disposition d'une logistique adéquate. VSF-B fera un briefing sécuritaire à chaque étape terrain.

VSF-B s'assure également de la neutralité de l'évaluateur ainsi que de la mise en œuvre effective de la méthodologie proposée

Des rôles plus spécifiques sont décrits via le comité de pilotage (cfr infra).

2.2 PARTENAIRES LOCAUX PRINCIPAUX

En accord avec les protocoles d'accord et conventions établies avec les partenaires locaux, ces derniers sont associés à différentes étapes de cette évaluation.

Ainsi les principaux rôles des partenaires locaux sont de :

- Contribuer à l'élaboration de ces TdR ;
- Prêter assistance à la collecte des données requises et aux visites de terrain de la mission ;
- Participer aux moments clés de la mission (briefing, restitution, débriefing,..)
- Contribuer à l'analyse des produits de l'évaluation ;
- Contribuer à l'élaboration de la réponse managériale et à sa mise en œuvre

2.3 DGD

La DGD, à travers l'application des lois, arrêtés royaux et ministériels, impose le cadre légal des évaluations, y compris pour celui de l'évaluation finale. A ce titre, l'organisation d'une évaluation finale est une exigence légale. Informée du contenu de ces TdR, elle peut demander à VSF-B d'y intégrer des questions d'évaluation supplémentaires. La DGD est destinataire du rapport d'évaluation.

2.4 LES BENEFICIAIRES

En référence à l'approche participative, les bénéficiaires (dans toutes leurs diversités et toutes catégories confondues) ont essentiellement un rôle consultatif. A cet effet, ils fournissent, lors des diverses séances de collecte, les données et informations nécessaires à l'analyse et l'appréciation des réalisations. En outre, à ces mêmes occasions, ils expriment leurs avis et donnent leurs opinions tant de manière structurée que de manière ouverte relatives au contenu et approches du programme.

2.5 COMITE DE PILOTAGE

Un Comité de pilotage est le garant du bon déroulement de cette évaluation finale et a été formé dans le but d'assurer l'indépendance et l'impartialité de l'évaluation. Ce comité est composé du Directeur des opérations, des deux directeurs régionaux, des deux assistants techniques chargés du suivi-évaluation et de l'expert programme, ce dernier assurant le lead dans l'exécution des rôles du comité. Les noms et coordonnées des membres seront communiqués au soumissionnaire sélectionné pour la mission dès la contractualisation.

Le comité de pilotage contribue à la réalisation de l'évaluation et à la dissémination des résultats.

Centrés sur la prise de décision, les rôles du Comité de Pilotage sont :

- L'élaboration / validation des Termes de Référence
- La sélection du/des consultants / évaluateurs (en ce inclus la méthodologie proposée)
- Le suivi et validation des travaux de la mission d'évaluation (plan de mission, compte-rendu de mission, rapport préliminaire)
- L'examen et l'approbation des produits d'évaluation dont le rapport final
- L'élaboration de la réponse managériale

3. METHODOLOGIE

3.1 ORIENTATIONS METHODOLOGIQUES

La méthodologie doit être participative avec une forte interaction avec les parties prenantes, les bénéficiaires et les partenaires locaux.

La méthodologie à utiliser doit être clairement définie dans la proposition technique de l'évaluateur. Dans sa proposition, l'évaluateur doit également clairement expliquer sa compréhension des TdR à travers une analyse commentée qui fera partie intégrante de sa proposition technique.

La note méthodologique comprendra aussi les méthodes de collecte et de traitement des données complémentaires afin de s'assurer d'une part de la fiabilité des informations et d'autre part de leur confidentialité. VSF-B veillera à mettre à disposition toutes les informations pertinentes nécessaires à la réalisation de l'évaluation. La méthodologie exposera et justifiera la chronologie des visites des projets.

L'évaluateur organisera, avec l'appui des PLP des séances de travail et des entretiens avec le personnel des projets, les partenaires, les parties prenantes impliquées dans la mise en œuvre des actions (organisations paysannes, ONG locales ou internationales, autorités, services techniques déconcentrés...) ainsi qu'avec les bénéficiaires. Il visitera les zones d'intervention des projets et s'entretiendra avec les populations cibles

(bénéficiaires directs) et bénéficiaires intermédiaires (Service Vétérinaires Privés de Proximité, Centre de collecte de lait, ..). Un atelier d'évaluation participative sera organisé avec des représentants des bénéficiaires.

Tenant compte de la structure organisationnelle de VSF-B, l'évaluateur s'entretiendra avec les différents niveaux : Siège, Direction régionale et nationale.

L'évaluation pourra exploiter les documents de programme disponibles au niveau des deux bureaux régionaux (Afrique de l'Ouest et grands lacs) et dans les différents projets (documents techniques et financiers, rapports annuels, rapports de monitoring, rapport d'évaluation à mi-parcours et la réponse managériale).

3.2 DEROULEMENT DE L'EVALUATION

A son démarrage, la mission organisera une séance initiale de briefing avec le comité de pilotage de l'évaluation pour s'assurer de la bonne compréhension mutuelle des TdR, des enjeux, du contenu et des modalités de la mission. La séance permettra de finaliser et valider le calendrier, ainsi que les dispositions organisationnelles, d'informer sur les conditions sécuritaires et d'explicitier la méthodologie.

Considérant l'objectif principal de reddition, l'ensemble des projets/pays doit faire l'objet de ladite évaluation. Si au final, pour des raisons sécuritaires, l'un ou l'autre projet/pays ne peut faire l'objet de mission en présentielle, la méthodologie et les modalités permettant l'analyse complète du programme seront expliquées.

Chacun des pays/projets/équipes visités commencera par une séance de briefing. De même, à chaque fin de visite, la mission organisera des séances de restitution avec les diverses parties prenantes. Ces séances de restitution doivent (i) permettre le partage et la compréhension des observations et perceptions des évaluateurs et contribuer à l'apprentissage pour toutes les parties et à la construction des engagements futurs. Les conclusions et recommandations de cette évaluation vont en effet conduire à des engagements de la part de VSF-B et ses partenaires.

Les régions / zones d'interventions dans les pays sont respectivement :

Mali : Région de Koulikoro (cercles de Koulikoro et de Kati)

Niger : Régions de Dosso et de Tillabéry (périphérie Niamey)

Burkina Faso : Régions du Centre Nord et du Sahel : Provinces Soum, Seno, Oudalan, Sanmatenga, Namentenga

RD Congo : Province du Sud Kivu ; Territoires de Kabare, Uvira, Fizi

Rwanda : Province du Sud ; Districts de Huye, Nyanza, Nyamagabe, Ruhango

Burundi : Province de N'Gozi ; Communes de Busiga, Gashikanwa, Mwumba, Ngozi

Ouganda : Région du Karamoja ; Districts de Moroto et Kaabong

Durant chaque mission de terrain proprement dite, un atelier d'évaluation participative sera organisé avec des représentants des bénéficiaires.

Le commanditaire facilitera l'organisation de l'évaluation, en fournissant les informations disponibles et les contacts avec les personnes ressources.

Le travail de consultation sera réalisé dans la langue du pays visité par le consultant et le rapport final fourni en français. Il sera rédigé par le consultant en respectant les normes de qualité de VSF-B. Le résumé du rapport de consultation sera disponible en français et en anglais. Le consultant remettra à VSF-B le rapport final de l'évaluation sous forme de version numérique et de deux exemplaires imprimés.

3.3 REGLES DE NEUTRALITE IMPARTIALITE, FIABILITE

Le soumissionnaire devra expliquer comment il compte assurer l'objectivité (indépendance, impartialité) et la rigueur de son jugement au cours du processus. Le soumissionnaire expliquera également comment il compte garantir les principes éthiques, en particulier ceux relatifs aux respects de la vie privée, ainsi que ceux de probité et d'intégrité professionnelle.

3.4 DUREE ET PERIODE DE L'EVALUATION

La consultation est prévue pour une durée d'environ 60 jours au cours du premier trimestre 2022. La sélection de l'offre et la signature du contrat sont prévues en décembre 2021. Les détails du calendrier seront peaufinés par le consultant avec le comité de pilotage de l'évaluation finale.

3.5 CALENDRIER ET PHASES D'EXECUTION

Si la durée de la mission d'évaluation finale est estimée à environ 60 jours, elle peut s'étaler sur une période allant jusqu'à maximum trois mois, couvrant la revue documentaire, le briefing et débriefing, la collecte et l'analyse des données et information sur le terrain et la phase de rapportage. La durée et les lieux des missions de terrain seront proposés dans une démarche d'optimisation des déplacements tout en garantissant le temps nécessaire aux échanges avec les diverses parties prenantes (dont les bénéficiaires, les partenaires locaux et les autres partenaires belges) et en tenant compte des aspects sécuritaires. Outre les visites de terrain, le calendrier prévoira le timing des rapportages.

Le consultant est tenu dans son offre technique de décrire clairement les différentes étapes de sa mission et de proposer un calendrier détaillé qui prend en compte le contexte et qui servira de base d'échange avec le comité de pilotage de l'évaluation.

3.6 DONNEES DISPONIBLES

Le bilan informationnel actuellement disponible est listé ci-dessous et est mis à disposition des évaluateurs. Ces documents et sources d'information sont les suivants

- Document Technique et Financier (DTF) du programme (en ce inclus les cadres logiques).
- Les Analyses Contextuelles Communes (ACC) et les Cadres Stratégiques Communs (CSC) par pays.
- Les lois et Arrêtés Royaux réglementant le cadre de la coopération au développement.
- L'évaluation à mi-parcours du programme.
- Les rapports annuels 2017, 2018, 2019 et 2020 de chaque objectif.
- Les matrices de suivi et/ou rapports de monitoring des objectifs spécifiques des années précédentes, selon leur disponibilité.
- Rapport d'auto-évaluation du volet Nord
- Les MoU et conventions partenariales avec les partenaires Sud, avec les partenaires Nord et les MoU avec les autorités nationales : sur demande explicite.
- Documents thématiques et/ou sectoriels émanant des Autorités locales (selon disponibilité).
- Les supports de formation / vulgarisation et les documents de capitalisation produits par les équipes (en particulier les factsheets)

En raison du contexte sécuritaire, certaines données émanant directement des bénéficiaires peuvent être difficilement accessibles.

La documentation relative à ce programme sera rassemblée et rendue disponible pour l'évaluateur dès le début de sa mission. Pour l'étape de la préparation des offres, elle peut être sollicitée, sur demande explicite.

4. PROFIL ET CHOIX DU/DES EVALUATEURS

En référence à l'envergure géographique du programme et aux finalités de cette évaluation, il est préconisé que la mission d'évaluation soit composée d'une équipe de consultants disposant d'une expérience confirmée en évaluation de projet/programme d'une part et rassemblant les compétences dans les domaines d'interventions du programme ainsi que les connaissances des contextes (Sahéliens et des Grands Lacs) d'autre part. Ainsi, le profil de l'équipe d'évaluation devra comprendre les champs de compétences suivants :

- Expériences et compétences en évaluation et bonne connaissance de la gestion axée résultat ;
- Expériences dans le domaine des approches multi-acteurs ainsi que dans la sécurité alimentaire et nutritionnelle ;
- Connaissances des enjeux, pratiques, et acteurs de la solidarité internationale non gouvernementale ;
- Expériences de travail et connaissance à la fois des pays sahéliens et des pays des Grands Lacs.
- Expériences et connaissance en matière de sensibilisation, d'éducation au développement et de plaidoyer
- Excellentes capacités d'analyse, de synthèse et de rédaction de rapport ;
- Maîtrise des langues suivantes : Français, Anglais, Néerlandais

Le processus de sélection des évaluateurs s'effectue sur la base de soumissions comportant une offre technique et financière. L'offre technique devra présenter les éléments suivants : la compréhension du champ de l'évaluation ainsi que des questions clés et du mandat de la consultation. Elle donnera dans les détails la méthodologie (outils, approche/démarche...) ainsi qu'une proposition de calendrier et le listing des documents souhaités.

Dans sa proposition, le soumissionnaire doit joindre les CV détaillés des ressources humaines proposées y compris pour celles pour des appuis éventuels à partir de son siège. Le consultant doit aussi fournir une synthèse des expériences et compétences de chaque expert selon le tableau ci-dessous :

Nom et prénom	Niveau d'études	Résumé du profil en lien avec la mission	Principaux rôles pendant l'évaluation	Nb homme jour total
1.				
2.				
n.				

La proposition financière est présentée en euros et reprendra notamment les honoraires, les per diem ainsi que les frais de déplacement et d'hébergement. Les coûts de transport dans le pays et les frais d'organisation des ateliers sont pris en charge par VSF-B.

La sélection des évaluateurs sera faite par le Comité de pilotage sur la base de l'expérience des experts proposés et de la qualité de la proposition. Les offres techniques et financières seront évaluées selon les critères suivants :

- Adéquation et qualité de l'offre par rapport aux questions d'analyse : compréhension du contexte, du programme, des parties prenantes, du rôle des évaluateurs et du but de l'évaluation ;
- Rapport coûts/prestations ;
- Composition de l'équipe d'évaluation et adéquation par rapport au profil recherché.

Le recrutement du consultant sera effectué par VSF-B sur la base du background et références, des CV, des propositions techniques et financières soumises à VSF-B.

5. CONDITIONS LOGISTIQUES ET SECURITAIRE

La logistique de la mission est assurée par les moyens du programme, spécifiques et selon chacun des projets. Elle sera mise en place conformément au calendrier retenu. Les gestionnaires de projet mettront à la disposition du prestataire le petit matériel nécessaire au bon déroulement de la mission. A cet effet, une liste du matériel souhaité devra être détaillée dans l'offre technique.

A chaque début de mission dans un pays, un briefing sécurité sera organisé sous la supervision du Directeur pays et l'expert sécurité de VSF-B. Les plans de sécurité et les « standard operating procedures » de VSF-B seront d'application lors de la mission, néanmoins VSF-B ne peut pas être garant de la sécurité du/des consultant(s) et ne peut être tenu pour responsable si un fait d'insécurité apparaît lors de la mission. Il incombe au consultant de prendre les mesures nécessaires pour sa sécurité et d'avoir des assurances appropriées.

6. MODALITES DE PAIEMENT

Le paiement de la prestation se fera en euros sur base de factures émises selon la répartition suivante :

- ✓ 1ère tranche : avance au démarrage 30%
- ✓ 2ème tranche : à la remise du rapport provisoire 30%
- ✓ 3ème tranche : à l'acceptation finale du rapport 40%

Le demandeur est tenu de respecter la loi relative au prélèvement du précompte sur les honoraires selon les dispositions spécifiques à chaque pays visité.

7. MODALITES DE SOUMISSION ET DE COMMUNICATION

La date limite de soumission des offres techniques et financières est fixée au **15 novembre 2021 à 17h00** (heure de Belgique) telle que prouvé par la date d'envoi. Toute offre soumise après la date et heure limites sera rejetée.

Les demandes peuvent être soumises par mail à l'adresse suivante tender@vsf-belgium.org avec comme objet « offre pour évaluation finale du programme DGD ».

Pour toute communication avec le commanditaire sur l'organisation et le déroulement de la mission, les évaluateurs s'adresseront au siège de VSF-B à l'adresse

Vétérinaires Sans Frontières – Belgique
Avenue des Arts, 7 – 8
1210 Bruxelles
T +32 (0) 539 09 89

tender@vsf-belgium.org

8. ANNEXES* (*sur demande)

1. Document Technique et Financier du programme (y compris cadres logiques)
2. Listes exhaustives des documents clés