

Evaluation externe et Planification stratégique du Secaar

Termes de Référence

1 - Contexte de la mission

Depuis sa création en 1988, le Secaar, Service Chrétien d'Appui à l'Animation Rurale, un réseau d'Eglises et d'Organisations engagées dans des actions de développement rural et urbain, s'est engagé dans la promotion du développement holistique à travers des actions au niveau des Eglises et organisations membres ou partenaires. Ces actions consistent soit à renforcer les capacités des organisations membres/partenaires sur des différentes thématiques (développement holistique, agroécologie, droits humains, gestion de projet, capitalisation d'expériences), soit à partager l'approche de développement holistique avec ses partenaires, soit encore à appuyer ses membres et partenaires dans la réalisation des activités avec les organisations bénéficiaires à la base. Par ailleurs, le Secaar encourage ses membres à échanger les expériences dans le but de mutualiser leurs ressources afin d'être mieux efficace sur le terrain.

La logique d'intervention du Secaar s'inscrit dans un cadre de planification stratégique triennale. Cette planification triennale est évaluée à la fin de la dernière année d'exécution. Cette évaluation permet entre autres de collecter et d'analyser les données pouvant contribuer à l'élaboration d'une nouvelle planification. Selon le rythme de 3 ans choisi par le Secaar, cette évaluation est soit couplée ou non avec l'évaluation générale de toute l'institution Secaar, qui se fait tous les 5 ans.

La phase actuelle du programme 2014-2016 a été élaborée en 2013, trois ans après l'évaluation générale du Secaar effectuée en 2010. Ce programme arrive donc à échéance en décembre 2016. Elle avait pour objectifs :

- impulser l'approche holistique du développement auprès de ses membres et partenaires ;
- promouvoir l'efficacité des actions du réseau, de ses membres et partenaires ;
- renforcer la visibilité et le rayonnement du réseau ;
- appuyer la cohésion, les échanges d'expériences et la solidarité entre les membres.

Durant trois ans, et pour atteindre ces objectifs, le Secaar a mené des activités dans le cadre de plusieurs projets/programmes. Par ailleurs, il a connu une restructuration dans le but d'améliorer son fonctionnement institutionnel. C'est ainsi que les stratégies d'intervention du Secaar ont évolué pour s'adapter aux nouvelles données et aux nouveaux besoins des partenaires et membres. Ces

orientations ont permis d'assurer son développement et son rayonnement avec beaucoup plus de visibilité sur le terrain.

2016 étant la dernière année de mise en œuvre du plan stratégique 2014-2016, et après avoir adopté (par décision de l'Assemblée Générale tenue au Cameroun en mars 2015) pour une périodicité de 4 ans, le Secaar juge opportun d'organiser une mission d'évaluation externe. Cette mission a pour but de permettre aux membres du Secaar de faire le point du chemin parcouru, d'analyser les forces et les faiblesses de l'organisation et d'élaborer le futur plan stratégique pluriannuel. C'est dans cette perspective que la présente évaluation externe est sollicitée. Elle va permettre par ailleurs de définir les grandes orientations qui vont guider l'élaboration de la prochaine phase quadriennale du programme du Secaar et aussi de faire un nouveau positionnement de la structure face aux nouveaux enjeux mondial et régional.

2 - Objectifs de la mission

L'évaluation a pour objectif global :

- ⇒ d'analyser l'institution Secaar et son fonctionnement (analyse institutionnelle)
- ⇒ et de mesurer le degré de réalisation des résultats attendus et le niveau d'atteinte des objectifs/indicateurs des programmes triennaux 2011-2013 et 2014-2016 en **établissant un parallèle entre les acquis des différents projets, la participation des partenaires, l'implication des bénéficiaires et les impacts.**

Il s'agit en fait d'établir un bilan rétrospectif des actions mises en œuvres, de mesurer les résultats obtenus afin de permettre au Secaar et à ses partenaires de disposer d'éléments nouveaux et convaincants quant à l'opportunité de poursuivre ses actions et avec quelles orientations.

Plus spécifiquement, il s'agira pour les évaluateurs d'analyser et d'apprécier les 3 domaines suivants :

- ⇒ **L'organisation interne du Secaar** : la mission, la structure, les plateformes, les systèmes administratifs, la spécificité chrétienne, les ressources humaines, etc.)
- ⇒ **Les liens extérieurs** : les relations avec les autres organisations, les églises, plaidoyer, capacité à mobiliser les ressources, etc.)
- ⇒ **Les programmes/projets/activités** : les objectifs de départ, la mise en œuvre des programmes 2011-2013 et 2014-2016, le management du programme et du réseau Secaar, les effets et les impacts produits par le programme, l'ensemble des actions du Secaar sur la base de la planification stratégique et ce à travers les éléments suivants :
 - ✓ **La pertinence** : les programmes étaient-ils cohérents avec les politiques en matière de développement des pays dans lesquels le Secaar intervient ? Les programmes s'insèrent-ils de façon pertinente dans les programmes des Eglises et organisations membres ou partenaires ? Le programme était-il pertinent au moment de sa conception ? Les bénéficiaires et les utilisateurs des services du Secaar étaient-ils bien identifiés ?
 - ✓ **L'efficacité** : les programmes annuels ont-ils produit les résultats escomptés ? Les résultats ont-ils été produits de manière effective et efficace ?
 - ✓ **L'efficience** : les services fournis aux Eglises et organisations membres sont-ils de qualité ? Sont-ils exécutés dans les délais requis ? Quel est le rapport qualité/coût de ces interventions ?

- ✓ **La durabilité** : Le Secaar et/ou ses organisations membres/partenaires sont-ils capables de poursuivre leurs activités dans le temps, sans appuis extérieurs ?
- ✓ **L'impact** : Quels sont les changements intervenus dans les organisations bénéficiaires des actions du Secaar ?
- d'apprécier la dynamique de réseau engagé à travers les plateformes et des actions communautaires sous-régionales ;
- d'identifier et d'analyser les grands défis auxquels le Secaar doit faire face dans les années à venir ;
- de faire l'inventaire des facteurs de succès ou d'échecs pour l'équipe d'exécution des actions (le personnel du Secrétariat, les personnes ressources/consultants, etc.) ;
- d'identifier les pistes et d'accompagner le Secaar dans l'identification des grandes lignes de la prochaine phase du programme quadriennale 2017-2020 ;
- de formuler des recommandations réalistes et susceptibles d'améliorer le fonctionnement général du réseau Secaar.

3 - Résultats attendus

Au terme de l'évaluation :

- l'organisation interne du Secaar est bien cernée avec des suggestions d'amélioration
- le positionnement relationnel du Secaar est bien connu.
- le point des activités réalisées et du fonctionnement général du Secaar est fait ;
- les résultats et les effets des programmes et des projets exécutés sont capitalisés avec un accent sur les effets directs (positifs et éventuellement négatifs) du programme et projets, ainsi que les effets indirects (positifs ou éventuellement négatifs) constatés dans les différents contextes élargis du programme et projets et qui pourraient être liés aux interventions du Secaar ;
- le degré de participation des différents membres du Secaar à la vie du réseau est apprécié;
- la pertinence des programmes et des projets exécutés est analysée (analyse et évaluation de la Planification) ;
- le management des programmes et du Secaar en général est apprécié ;
- une analyse d'impact et de la durabilité des actions du Secaar est faite ;
- Les grands défis auxquels le Secaar doit faire face dans les années à venir sont identifiés ;
- Les principaux facteurs de succès ou d'échecs des actions sont analysés ;
- les grandes lignes du prochain programme du Secaar sont proposées ;
- des recommandations appropriées et réalistes sont formulées et des mesures correctives ou alternatives pour une meilleure exécution du prochain programme sont proposées.

4 – Les techniques utilisables

Les techniques utilisables pour l'évaluation comprennent et combinent à la fois sept étapes: la recherche documentaire, les visites de projets, les entretiens directs avec les partenaires et acteurs, des contacts téléphoniques ou par skype avec les partenaires/acteurs, l'organisation d'un atelier de restitution, l'organisation d'un atelier d'élaboration de la nouvelle planification et la rédaction du rapport final.

4.1 - La recherche documentaire

La recherche documentaire consistera pour l'équipe chargée de l'évaluation à prendre connaissance des données disponibles sur le travail du Secaar au cours de la période de référence. A cet égard, elle prendra connaissance du contenu des rapports d'activités, des rapports de mission (séminaires et ateliers), des documents de planification et éventuellement des documents de base du Secaar (statut, manuel de procédure, règlement intérieur, etc.), des bulletins « partage du Secaar », des coupures de journaux, des articles mis en ligne, des plans d'actions ainsi que toute production écrite susceptible de l'éclairer dans son travail.

4.2 - Les visites de projets

Les évaluateurs visiteront certains partenaires du Secaar dans leurs différents sites pour se rendre compte de ce qui est fait et de la manière dont cela est fait. Ils apprécieront ainsi les activités menées dans les localités visitées et aussi au sein des organisations locales de développement des milieux (Comité villageois de développement, structures d'appui de l'état, ONG du milieu, etc.).

4.3 - Les entretiens directs

Parallèlement aux visites de terrain, les évaluateurs devront recueillir les témoignages et les avis sur les activités menées.

Pour avoir des résultats significatifs, le recueil des données devra être fait sur un échantillon d'organisations membres, d'organisations partenaires (organisations d'appui et/ou groupes cibles de base) et aussi des personnes physiques impliquées dans le fonctionnement du réseau Secaar. Le choix de cet échantillon doit tenir compte des critères ci-après : zone de provenance géographique, nombre, type d'organisations, profil de la personne physique dans le réseau, etc. Les évaluateurs devront beaucoup valoriser la participation des personnes interviewées ou visitées et qui doivent devenir des vrais acteurs dans le processus d'amélioration de la qualité des prestations du Secaar.

La parole sera ainsi donnée aux différents partenaires, aux agriculteurs/trices, aux autorités religieuses et traditionnelles, aux organisations de développement locales, aux responsables d'administrations publiques. Des outils appropriés de collecte de données seront élaborés et utilisés à cette fin.

4.4 - Les contacts téléphoniques ou skype

Les évaluateurs entreront en contacts par téléphone ou par skype avec les responsables des organisations qu'ils ne pourront pas physiquement rencontrer, mais dont leurs avis et témoignages pourraient être pertinents. Ce mode de recueil d'informations complètera les données pour une analyse complète.

4.5 - **LA RÉDACTION DU RAPPORT D'ÉVALUATION**

Une fois les données collectées, les évaluateurs, sur la base d'une grille d'exploitation préalablement élaborée, feront les analyses. Les résultats de ce travail seront consignés dans un rapport préliminaire dont le contenu sera présenté au Bureau du Secaar pour un débriefing préalable.

4.6 - **LA RESTITUTION DU RAPPORT D'ÉVALUATION**

La restitution du rapport d'évaluation se fera en présence de l'ensemble du personnel du Secrétariat Exécutif du Secaar, les membres du Bureau et une personne ressource du Secaar. Cette dernière aura pour tâche d'accompagner le Secaar pour la finalisation du travail d'élaboration de la

nouvelle planification 2017-2020. Les remarques et observations des uns et des autres seront discutées et éventuellement intégrées dans le rapport final.

4.7 - L'ATELIER D'ÉLABORATION DE LA NOUVELLE PLANIFICATION

Au terme de la restitution, l'équipe d'évaluation animera un atelier d'élaboration de la prochaine planification stratégique du Secaar (phase 2017-2020). Il s'agira essentiellement pour le personnel du Secrétariat Exécutif du Secaar, les membres du Bureau et la personne-ressource du Secaar, les représentants de quelques groupes cibles, de décliner :

- L'objectif global ;
- Les objectifs spécifiques (liés à aux actions ou axes envisagés) ;
- Les indicateurs objectivement vérifiables.

Le Secrétariat Exécutif du Secaar, avec l'appui de la personne-ressource, déclinerà dans le cadre logique les objectifs spécifiques en activités, sous-activités et en budget. Le Secrétariat Exécutif du Secaar procédera, par la suite, à l'élaboration des plans d'action annuels avec les périodes et le budget y relatifs.

5 - L'EQUIPE D'ÉVALUATION

5.1 - Profil des évaluateurs

L'équipe chargée de l'évaluation sera composée de deux (2) personnes dont un homme et une femme.

Les Consultant(e)s doivent avoir le profil suivant :

- formation supérieure en Sciences Sociales et/ou agronomiques et/ou formation théologique ;
- expérience dans le domaine du développement en général ;
- expérience dans le domaine de l'évaluation des projets de développement holistique et de développement organisationnel ;
- capacité d'analyse et de synthèse.

5.2 - Procédure de sélection des consultants

La sélection se fera par voie de concurrence à travers un appel d'offres lancé sur le site internet du Secaar et à travers d'autres voies de communication.

Une pré-sélection des trois (03) meilleurs offres sera faite et ces dossiers seront transmis aux membres du Bureau du Secaar.

Les offres seront évaluées (pour la présélection) selon le barème suivant :

Critères	Echelle de notation
Référence de l'équipe de consultants-es	
Connaissance et expérience en matière d'évaluation des organisations de développement	10
Expérience dans le domaine de l'évaluation des projets/programmes de développement holistique ou intégral	5
Expérience en développement institutionnel	5
Sous total 1	20
Compréhension des TdR	

Degré de compréhension de la prestation demandée	20
Sous total 2	20
Méthodologie proposée	
Pertinence de la méthodologie proposée	25
Sous total 3	25
Qualifications, expériences et cohérence de l'équipe proposée	
Compétences de l'équipe en matière d'évaluation des organisations de développement	5
Compétences de l'équipe dans le domaine d'évaluation des organisations chrétiennes	15
Connaissances du contexte du travail du Secaar (Afrique de l'Ouest, Centrale et Europe)	5
Efficacité et cohérence de l'organisation proposée (programme de travail)	10
Sous total 4	35
Total	100

N.B. : La note technique minimum T(s) requise pour être admis est : 75 Points

Pour ce qui est de la proposition financière, les éléments mentionnés dans la matrice ci-après seront pris en compte.

Note financière	Barème
Ventilation des coûts par activité proposée	35
Ventilation des rémunérations	35
Cohérence avec la proposition technique	30
Total	100

La sélection sera basée sur la qualité technique, c'est-à-dire sur l'expérience et la qualification de l'équipe de consultants-es, la méthodologie de travail proposée et le montant de la proposition.

La sélection définitive sera faite par les membres du Bureau ; elle sera suivie de la signature du contrat.

5.3 - Honoraires des consultant(e)s

Les honoraires des membres de l'équipe d'évaluation seront négociés et arrêtés ultérieurement.

6 - PÉRIODE ET DURÉE DE L'ÉVALUATION

L'évaluation est prévue pour durer trente jours ouvrables, y compris les préparatifs et la rédaction du rapport ; elle aura lieu entre le 1^{er} au 30 Septembre 2016. Cette durée se décompose comme suit :

- 2 jours pour la préparation de la mission ;
- 15 jours pour la collecte des données et le rapport provisoire ;
- 5 jours pour l'analyse et le traitement des données ;
- 1 jour pour l'atelier de restitution ;
- 2 jours pour l'atelier de planification ;
- 5 jours pour finaliser le rapport après l'atelier de validation.

7 - CALENDRIER DE L'ÉVALUATION

Sous réserve de l'offre technique de l'équipe d'évaluateurs, le calendrier de l'évaluation devrait suivre, à titre indicatif, le chronogramme ci-après :

Date	Activités	Observation
1 ^{er} Septembre	Réunion de cadrage et d'harmonisation de la compréhension des TdR Signature du contrat	Equipe d'évaluateurs/Personnel du Secrétariat Exécutif du Secaar
02 au 16 Septembre	Visites terrain	Equipe d'évaluation
18 au 25 Septembre	Synthèse des informations collectées et début de l'élaboration du pré-rapport et des recommandations	Equipe d'évaluation
30 Septembre	Finalisation du pré-rapport et des recommandations	Equipe d'évaluation et Bureau du Secaar/Secrétariat Exécutif
27 Octobre	Atelier de restitution	Equipe d'évaluation/Membres du Secaar
28-29 Octobre	Atelier de planification quadriennale 2017-2020	Equipe d'évaluation/Membres du Secaar
15 Novembre	Finalisation et remise du rapport définitif	Equipe d'évaluation

P.S : Des entretiens sont prévus respectivement avec le personnel du Secaar et éventuellement les membres du Bureau. Ces entretiens pourront être programmés à tout moment au cours de l'évaluation.

8 - Composition des dossiers **SIERS D'OFFRES**

Les dossiers d'offres doivent être composés d'une offre technique et financière bien détaillées.

L'offre technique présentera :

- la compréhension des termes de référence selon l'équipe d'évaluateurs et les critiques éventuelles ;
- la méthodologie proposée pour la mission ;
- la brève présentation de l'équipe d'évaluateurs avec leurs expériences professionnelles
- les CV de chaque membre de l'équipe sont annexés.

L'offre financière présentera :

- les détails des coûts des honoraires des membres l'équipe d'évaluation par rapport aux différentes phases de la mission ;
- le détail des coûts des Per Diem du ou des consultant-e-s
- les coûts de déplacement ;
- les différents coûts de production des documents de travail et de rapports ainsi que les besoins de communication ;
- le coût de restitution ;
- la proposition des modalités de paiement.

Les offres seront transmises, en version électronique au plus tard le **10 Août 2016** simultanément aux adresses suivantes :

agbavon@secaar.org

codjo@secaar.org

kenmogne@secaar.org

zurcher@dmr.ch

Elles peuvent être déposées en version physique au Secrétariat du Secaar
149, rue de l'Ogou-Kodjoviakope,
derrière d'Ambassade d'Allemagne,
Lomé-Togo. Tél : 22 20 28 20