

**Termes de référence pour la prestation**  
**(i) d'évaluation finale du projet d'appui aux politiques foncières**  
**(Comité Foncier Phase III)**  
**& de manière optionnelle, (ii) de l'appui à la faisabilité du**  
**financement futur en faveur des politiques foncières (Comité Foncier**  
**Phase IV)**

**SOMMAIRE**

1	Préambule / Objectifs de l'évaluation .....	2
2	Description du projet à évaluer .....	3
2.1	Contexte .....	3
2.2	Projet d'appui aux politiques foncières 3 (Comité Foncier III) – 2019 - 2023.....	5
3	Prestation attendue .....	11
3.1	Tranche ferme : évaluation finale externe du projet d'appui aux politiques foncières (Comité Foncier – Phase III).....	11
3.1.1	Objectif de l'évaluation finale.....	11
3.1.2	Méthode et approche du travail d'évaluation.....	11
3.2	Tranche optionnelle : appui à l'instruction du projet (Comité Foncier – Phase IV).....	18
3.2.1	Objectifs .....	18
3.2.2	Détail de la mission.....	18
4	Organisation de l'étude .....	20
4.1	Compétences requises .....	20
4.2	Durée de l'étude .....	20
4.3	Conditions d'exécution et interlocuteurs .....	20
4.4	Livrables.....	21
4.4.1	Tranche ferme .....	21
4.4.2	Tranche optionnelle.....	23
4.4.3	Calendrier cible de remise des livrables .....	23
5	Annexes aux Termes de Référence .....	25
	Annexe 1– Cadre logique du projet (selon Note au Conseil 2018) .....	26
	Annexe 2 – Liste indicative des documents à consulter .....	29
	Annexe 3 – Liste indicative des structures à rencontrer .....	30
	Annexe 4 – Plan type du rapport d'évaluation.....	31
	Annexe 5 – Modèle de résumé.....	34
	Annexe 6 – Sources d'information .....	36
	Annexe 7 – Critères d'évaluation CAD .....	37

## 1 Préambule / Objectifs de l'évaluation

Dans le cadre de son dispositif d'évaluations de projet, l'Agence française de développement (AFD) évalue (soit à mi-parcours, soit à l'achèvement ou après achèvement) les projets et programmes qu'elle finance. Cette démarche répond au souci de l'AFD de promouvoir un dialogue renforcé sur les résultats avec ses partenaires, de tirer les leçons des interventions passées et d'assurer une information objective sur la bonne utilisation des fonds publics qu'elle est chargée de mettre en œuvre.

Ces évaluations dites externes peuvent être pilotées et financées par le Bénéficiaire du projet ou par l'AFD et sont confiées à des Consultants externes au projet et associent le plus étroitement possible le Bénéficiaire du projet (maître d'ouvrage (MOA)) et ses partenaires éventuels,

Elles ont pour principal objectif de formuler un jugement crédible et indépendant sur les questions clefs que soulèvent le bien fondé, la mise en œuvre et les effets des projets. Dans certains cas, elles peuvent se concentrer sur certains aspects particuliers, dont l'AFD et le MOA veulent tirer des enseignements parce qu'ils revêtent une importance clé pour la suite. Elles suivent les principes et critères énoncés dans la [politique d'évaluation de l'AFD](#).

Les Consultants doivent prendre en compte de façon équilibrée les différents points de vue légitimes qui peuvent être exprimés et conduire l'évaluation de façon impartiale. Cette prise en compte de la pluralité des points de vue doit se traduire, chaque fois que possible, par l'association des différentes parties prenantes du projet au processus d'évaluation.

Dans ce cadre, l'AFD souhaite recruter un Consultant pour réaliser (i) l'évaluation finale du projet d'appui aux politiques foncières (Comité Foncier 3<sup>1</sup>) et, de manière optionnelle, (ii) un appui à l'instruction du nouveau financement consacré à l'appui aux politiques foncières.

L'évaluation finale du projet est engagée pour

- (i) évaluer le projet d'appui aux politiques foncières (Comité Foncier 3) en cours d'achèvement pour en tirer des enseignements et des recommandations tant dans la pertinence des activités menées au regard des enjeux du secteur (qui feront l'objet d'une analyse séparée (cf. point suivant) que dans ses résultats et ses modalités de mise en œuvre;
- (ii) remettre en perspective ces enseignements avec les enjeux fonciers et les politiques foncières dans les pays d'intervention du Comité Foncier 3 au regard des évolutions des deux dernière décennies ;
- (iii) examiner les stratégies, les appuis et les résultats des principaux partenaires internationaux au développement, techniques et financiers, publics et privés, dans l'appui aux politiques foncières, dans les pays dans lesquels le CTFD est intervenu.

De manière optionnelle, à l'issue des recommandations formulées à l'aune de l'évaluation, un appui pourra être sollicité pour appuyer l'instruction du nouveau financement en y contribuant par la production d'analyses spécifiques ou à la rédaction de tout ou partie du document de projet.

---

<sup>1</sup> Le projet Comité Foncier 3 est le projet qui permet à l'AFD de financer les activités du Comité Technique foncier et développement (CTFD).

## 2 Description du projet à évaluer

### 2.1 Contexte

#### Rôle et importance des questions foncières

Le foncier compris comme l'ensemble des relations des hommes à la terre et aux ressources qu'elle porte et des relations des hommes entre eux au sujet de la terre et des ressources associées (eau, pâturages, forêts, etc.) est une question centrale de l'organisation sociale. A ce titre, il relève des politiques publiques, notamment en raison de son caractère transversal à de très nombreux domaines du développement, l'agriculture, la gouvernance et la prévention des conflits, l'environnement, l'aménagement du territoire, la fiscalité. Or, dans la majorité des pays en développement, et particulièrement en Afrique francophone, on constate très souvent un dualisme entre législations foncières nationales datant des indépendances et pratiques foncières locales, dites coutumières. Pour concilier les logiques des différents acteurs, tant publics que privés, ruraux que urbains, ces deux régimes, le premier légalement institué, le second légitimé par les usages et fondé de fait sur des règles informelles, doivent converger l'un et l'autre vers un cadre commun. Les réformes initiées depuis une vingtaine d'année maintenant tendent à essayer de relever ce défi de réconcilier légalité et légitimité, avec des questionnements sur la pérennité des réformes, la place accordée aux différents faisceaux de droits, les rapports entre autorités décentralisées/déconcentrées et coutumières, etc. le tout dans un contexte marqué par des crises multiples et majeures, à la fois climatique, alimentaire, énergétique et sécuritaire qui bouleversent les territoires et accélèrent la marchandisation de la terre, son urbanisation, etc. Dans ce contexte, depuis deux décennies les réformes foncières impulsées par les Etats et appuyées par des PTF s'adossent à des processus participatifs visant à permettre aux différents groupes d'acteurs d'exprimer leurs besoins et intérêts respectifs, pour trouver des points de convergence et aller vers des réformes concertées tenant compte des besoins de sécurisation du plus grand nombre.

#### Historique du CTFD

Consciente de l'importance de l'enjeu, la France a lancé dès 1996, via un partenariat entre le Ministère des Affaires Etrangères (MEAE) et la coopération britannique, un groupe de réflexion sur la dimension foncière du développement rural en Afrique de l'Ouest. Ce groupe qui a conduit d'abord des travaux de recherche et de capitalisation, a permis de faire un état des lieux comparatif et d'échanger les différentes expériences. Il a évolué vers un Comité Technique d'expertise pluridisciplinaire sur les questions foncières et a bénéficié, en 2001, d'un financement « Fonds de solidarité prioritaire » (FSP) du MEAE. La réforme de la coopération française a transféré ce FSP foncier à l'AFD en 2006 dans le cadre du transfert de la compétence agriculture à l'AFD. Lors du transfert du FSP foncier à l'AFD, celle-ci a proposé une réorganisation des modes opérationnels de mise en œuvre : le Comité technique « Foncier et développement » (CTFD) a été refondé et consolidé dans son rôle de *think tank* au service de l'appui aux processus de réforme foncière. Le pilotage et la présidence du CTFD ont été partagés entre l'AFD et le MEAE pour renforcer la coordination entre les actions menées par l'agence et les orientations promues par le ministère.

Depuis 2006, l'AFD a soutenu le CTFD à travers quatre financements consécutifs octroyés sous forme de quatre projets multi-pays en appui à l'élaboration et à la mise en œuvre de politiques foncières (le CZZ 3041 de 2006 à 2009, le CZZ1429 de 2010 à 2014, le CZZ1956 de 2015 à 2017 et le CZZ2173 de 2018 à 2023 sur lequel porte la présente évaluation).

Une évaluation du soutien de l'AFD au Comité technique foncier a été réalisée en 2017 et portait sur les deux financements couvrant la période de 2010 à 2017. Elle a été réalisée par Inter Mondes et fait le constat que le CTFD à travers le projet « Appui à l'élaboration de politiques foncières rurales » répondait aux attentes en terme de production de connaissance et d'appui à des processus de réforme dans les pays grâce à un apprentissage partagé entre pairs, et que la pérennité du CTFD était portée

par un engagement des individus à la co-production d'analyses critiques enrichies par une propension à réunir des gens d'univers différents. L'évaluation recommandait de mieux articuler les vocations du CTFD de production de connaissances (*think tank*), de forum, de partage des informations et des ressources (réseau).

En termes de résultats, les conclusions de l'évaluation de 2017 ont donné à voir :

- La pérennisation du Comité technique « Foncier & Développement », espace réunissant décideurs, experts et chercheurs au service des politiques foncières à l'international. Le GRET y intervient en appui au Comité technique et en assure le secrétariat scientifique, l'animation des réunions mensuelles, la capitalisation des productions et recherches ainsi que la communication. A l'occasion de réunions pays et de journées thématiques, les partenaires du Sud et des bailleurs sont invités et participent activement aux échanges. Chaque année le Comité organise une journée élargie en fin d'année permettant de réunir l'ensemble de ce réseau élargi. Le CTFD assure une fonction de veille sur l'actualité du secteur et l'animation d'un portail francophone sur le foncier, qui met à disposition des chercheurs, OSC, organisations de producteurs, décideurs et grand public toutes les informations utiles (actualités, débats, enjeux, outils, publications) ;
- La production de connaissances : nombreuses publications sur le foncier, issues de travaux d'expertise ou de recherche collective ; financement de projets de recherche de doctorants africains et européens sur les politiques et réformes foncières, les marchés fonciers et les transactions, les appropriations massives de terres, réalisation de fiches pays et de notes de synthèse dans le cadre des journées pays ou thématiques organisées par le Comité et de fiches pédagogiques (une quarantaine) destinées à faciliter la compréhension des concepts, définitions, et enjeux des démarches opérationnelles sur les questions foncières.
- La réalisation de chantiers thématiques par les acteurs des politiques foncières dans les pays du Sud, et avec les agents de l'AFD dans la perspective de formalisation de cadres d'analyse et d'actions sur le foncier.
- L'organisation de colloques et d'ateliers thématiques: les financements de l'AFD ont permis au CTFD d'assurer son rôle d'espace de dialogue sur les questions foncières grâce à l'organisation de journées thématiques.
- Un apprentissage partagé entre pairs pour une meilleure réponse de l'AFD aux enjeux actuels des pays partenaires : développement d'outils et de cadres de référence pour améliorer la pertinence des réponses aux besoins des partenaires, notamment dans les domaines du développement communal rural/urbain, du développement local, de la gestion des ressources naturelles et de l'aménagement des territoires ruraux. Grâce au soutien de l'AFD, le CTFD est devenue une task force mobilisable pour animer le dialogue autour des politiques foncières entre la coopération française et ses partenaires. L'appui fourni par le CTFD permet à l'AFD de s'assurer du bien-fondé des réformes foncières en cours sur un sujet très technique mais aussi très politique et de poursuivre le dialogue politique avec les maitrises d'ouvrage des pays partenaires.

### **Les objectifs et appuis de l'AFD en matière de politiques foncières autres qu'à travers le financement des activités du CTFD**

Outre, le financement des activités du CTFD (cf. ci-dessus), l'AFD finance l'appui à la gestion du foncier dans ses trois dimensions : i) la gestion du foncier des particuliers (individuels ou collectifs), de façon à sécuriser les différents modes de tenure foncière (usage direct, faire valoir indirect, etc.) et à faciliter la mise en valeur des terres cultivables ; ii) la gestion et la protection des communs (forêts, plans d'eau, parcours) pour éviter l'aliénation et la dégradation ; iii) les relations avec l'État concernant le domaine national, et notamment les aires protégées. Ses appuis peuvent prendre des formes variées et ont pour vocation de promouvoir :

- la reconnaissance des droits réels et la suppression de la présomption de domanialité ;

- la reconnaissance d'un domaine des collectivités et de leur mandat et des prérogatives pour une gestion décentralisée du foncier de leur territoire ;
- des outils de gestion du foncier agricole (plans d'occupation et d'affectation des terres entre les différents usages, communs et privés, forêts, pâturages, zones humides) dans l'objectif de préservation des ressources naturelles ;
- l'usage des technologies d'imagerie et d'informatique permettant de sécuriser la formalisation des droits et l'information foncière au moindre coût (guichets fonciers, validation sociale des droits de propriété ou d'usage, établissement de registres fonciers numérisés..) ;
- la création de services communaux ou d'institutions intermédiaires dédiés ; capacités, compétences et formation de professionnels de qualité nécessaire et suffisante ;
- la réforme des administrations foncières et leur modernisation ;
- la réflexion sur une fiscalité locale fondée sur le foncier ;
- la création d'observatoires indépendants ou scientifiques permettant d'analyser les dynamiques foncières et les changements d'usage des sols.

C'est dans ce contexte qu'un quatrième financement de l'AFD en faveur du CTFD intitulé « projet d'appui aux politiques foncières « Comité Foncier III » a été octroyé en septembre 2018, pour un montant de 5,5 M€, sous maîtrise d'ouvrage directe de l'AFD. C'est l'objet de la présente évaluation.

## 2.2 **Projet d'appui aux politiques foncières 3 (Comité Foncier III) – 2019 - 2023**

### Finalité

La finalité du projet était d'appuyer l'élaboration et la mise en œuvre de politiques foncières qui soient adaptées aux enjeux de sécurisation du plus grand nombre dans les pays d'intervention de l'AFD, avec un focus particulier sur l'Afrique de l'Ouest et notamment le Sahel.

### Objectifs spécifiques

Dans le prolongement des actions menées précédemment, le projet avait trois objectifs spécifiques :

- i. développer des outils et des cadres de référence sur le foncier, en adoptant une démarche anticipant le caractère « conflictogène » du foncier, en reconnaissant la multiplicité des droits et la nécessité d'avoir un dialogue multi-acteurs autour des enjeux fonciers ;
- ii. apporter son appui à des initiatives menées dans le cadre des réformes nationales dans les pays d'intervention actuels de l'AFD ;
- iii. assurer la pérennité des réseaux multi-acteurs nationaux, régionaux et internationaux sur les enjeux fonciers animés par le Comité technique « Foncier et développement » afin :
  - De maintenir une veille active sur l'actualité foncière et de la mettre à disposition des partenaires des pays du Sud ;
  - d'alimenter, capitaliser et valoriser les réflexions et les actions des acteurs des politiques foncières et de leurs partenaires, dans une diversité de pays et de continents ;
  - d'aider à la formulation des stratégies et des positions défendues par la France dans les institutions internationales traitant des questions de gouvernance foncière, de développement des territoires ruraux et de sécurité alimentaire.

### Contenu du Projet

Il a été convenu de reconduire les composantes et le mode opératoire du financement précédent mais d'étendre les actions d'appui au dialogue autour des processus de réformes foncières **au niveau national et régional**. Cela s'est traduit notamment par la création d'une sous-composante spécifiquement dédiée aux enjeux de l'Afrique de l'Ouest et du Sahel. Le projet a été ainsi structuré autour de 2 composantes.

### ***Composante 1: Appui au dialogue sur les politiques foncières et à la production de connaissance***

Cette composante regroupe l'ensemble des activités/actions destinées aux acteurs des réformes foncières (Etats, Collectivités locales, Plateformes multi-acteurs, Organisations de producteurs, ONG, société civile) et représentait la plus grande part du financement. Il s'agit de la part du financement réservée aux activités soutenues par le CTFD selon 3 axes de travail.

#### ***Sous-composante 1.1 : Production, échange et valorisation de connaissances***

Le projet devait appuyer la finalisation de chantiers collectifs entamés par le Comité Technique foncier et développement sur l'accès des jeunes à la terre et l'approche par les communs tissés autour de la terre et des ressources qu'elle porte. Au-delà de ces travaux déjà entamés, le projet devait mobiliser l'ensemble des dispositifs de production et d'échange de connaissance établis par le Comité technique foncier et développement :

- chantiers thématiques : deux à quatre nouveaux chantiers collectifs devaient être lancés sur des thématiques prioritaires identifiées par le CTFD. ;
- études/rapports de recherche : une dizaine de projets de recherche de doctorants et post-doctorants africains et européens sur les politiques et réformes foncières, les marchés fonciers et les transactions et les appropriations de terres devaient être financées chaque année ;
- Journées de réflexions thématiques et géographiques, avec la publication de notes de synthèse ;
- Production de supports de communication (fiches pédagogiques, fiches pays et notes de synthèses).

L'ensemble de ces publications devaient être mises en ligne sur le portail « Foncier et développement » et éditées au cas par cas en version papier. Une convention de partenariat devait être signée avec le Pôle Foncier pour mobiliser une partie de la recherche française. Le Département « Etudes, recherches et savoirs » (IRS) et le CEFEB (Campus AFD) devaient être associés à la conduite de ces actions. Sur la base de l'ensemble de ces connaissances produites, le projet devait financer la préparation d'un programme de formation sur le foncier à destination des acteurs nationaux et régionaux.

#### ***Sous-composante 1.2 : Appui aux processus nationaux de réforme foncière dans les pays d'Afrique de l'Ouest et du Sahel***

Il s'agit de la nouveauté initiée sur ce quatrième financement puisque le projet devait permettre d'appuyer, dans les pays du Sud, la constitution ou consolidation de réseaux d'acteurs sur les questions foncières au niveau national dans les pays suivants : Mali, Burkina Faso, Bénin, Niger, Côte d'Ivoire, Guinée et Sénégal ainsi que Madagascar.

Le projet devait soutenir des propositions d'actions (études & expertises) portées par des réseaux d'acteurs nationaux et permettant d'alimenter le dialogue multi-acteurs sur les politiques foncières. Ces travaux devaient apporter des éclairages dans la production des politiques publiques ainsi que sur les dynamiques en cours dans les zones d'interventions des projets de l'AFD. Ces activités devaient permettre d'associer des analyses détaillées des conflits et des rapports de force locaux aux analyses sectorielles, de concevoir un socle analytique permettant de mieux comprendre et suivre le contexte dans lequel les projets sont mis en œuvre, de construire des programmes en réponse aux facteurs de crises et de paix identifiés, et d'adopter une approche méthodologique adaptée aux contextes fragiles. Une équipe d'animation devait être mise en place au sein de chacune des plateformes nationales afin de faire émerger les propositions d'actions élaborées par les membres de ces réseaux.

Afin de donner corps à cette nouvelle vision, le Gret a été chargé d'élaborer une note de cadrage sur ce nouveau dispositif d'appui aux réseaux d'acteurs stratégiques pour alimenter les réformes foncières en Afrique de l'Ouest et à Madagascar. Cette note a été co-élaborée avec la Présidence, et ensuite discutée avec l'ensemble des membres avant d'être adoptée.

Dans chacun des 8 pays, l'approche proposée a consisté à renforcer des alliances organisées ou de circonstances, qui œuvrent à faire avancer les réformes et à lever les blocages dans leur élaboration ou leur mise en œuvre. Les actions visées devaient œuvrer en particulier à :

- Faciliter la construction d'espaces de dialogues pluri-acteurs autour d'opérations de sécurisation foncière et de débats de politique ;
- Renforcer les capacités des acteurs les plus stratégiques des réformes à entrer dans ces débats, et en particulier la société civile ;
- Produire de la connaissance et des références qui soient utiles à ces débats et à la construction de visions partagées entre acteurs ;
- Porter politiquement les propositions issues de ce dialogue multi-acteurs.

Dans les pays du Sahel, une attention particulière devait être apportée aux travaux centrés sur les mécanismes de gestion et de résolution des conflits fonciers.

Cette note détaillait également le dispositif organisationnel à prévoir : (i) acteurs à mobiliser pour appuyer l'animation des réflexions/échanges dans les pays, missions confiées et redevabilité vis-à-vis du Comité ; (ii) recours à des experts régionaux ou internationaux susceptibles de fournir des appuis techniques ou méthodologiques ; (iii) rôle et missions du Secrétariat du Comité ; (iv) modalités d'échanges avec les membres du Comité.

#### *Sous-composante 1.3 : Echange d'expérience et intégration régionale sur les questions foncières en Afrique de l'Ouest*

Cette sous-composante, également nouvelle dans la nature des activités qu'elle entendait financer, était concentrée sur la construction d'une vision commune et partagée des questions foncières à l'échelle ouest-africaine, sa traduction dans un dialogue et des politiques régionales. En collaboration avec l'observatoire régional du foncier rural en Afrique de l'Ouest, et à la demande des plateformes nationales, le projet devait soutenir :

- des activités de mise en réseau et d'échange d'expérience entre les plateformes nationales (ateliers régionaux, missions d'échange);
- des appuis techniques et formations sur les instruments de politiques foncières, de régulation des marchés et d'aménagement du territoire;
- la production d'une boîte à outils sur la régulation des marchés fonciers ruraux.

#### *Sous composante 1.4 : Appui aux processus nationaux et régionaux de réforme foncière dans d'autres zones du monde*

Le projet devait développer des protocoles d'échanges d'expérience en Asie (autour du bassin du Mékong avec la plateforme MRLG animée par le GRET), en Amérique Latine et au Maghreb au fil des opportunités. Le projet devait également soutenir des échanges entre les différentes plateformes régionales à l'occasion d'initiatives organisées par le CTFD.

## ***Composante 2: Animation de réseaux d'acteurs et secrétariat scientifique technique du Comité technique foncier et développement***

Cette composante concerne le financement des fonctions de (i) secrétariat scientifique, animation et appui technique au CTFD et (ii) gestion administrative et financière du financement de l'AFD. Il s'agit de la part du financement réservée à l'animation et à la gestion du CTFD.

### ***Sous-composante 2.1 : Animation du réseau et secrétariat scientifique et technique du Comité foncier***

A travers un contrat de prestation de services en gré-à-gré entre l'AFD et le GRET, il s'agissait de réaliser ou de contribuer aux tâches suivantes :

- des prestations intellectuelles pour la préparation et l'animation des réunions du Comité technique « foncier et développement », la rédaction et la diffusion de compte-rendus comprenant une section explicitement consacrée aux décisions du Comité sur les actions relatives au projet ;
- l'animation du réseau « foncier » constitué du Comité technique, des partenaires du Sud, des chercheurs africains, des assistants techniques et agents du MEAE et de l'AFD intéressés par le sujet ;
- un appui au Comité pour le pilotage du projet : préparation des projets de TDR ou d'appels d'offres, discutés et validés en Comité de Pilotage ;
- l'animation des échanges entre les plateformes nationales et régionales et le Comité technique « Foncier et développement » ;
- des actions de communication, d'édition et de publication liées au projet, impliquant notamment la gestion du Portail Foncier et développement ;
- un appui à la réalisation d'éléments techniques pouvant contribuer à la formulation de la stratégie française dans le domaine;
- l'organisation d'ateliers, colloques, participation à des événements nationaux et internationaux.

Le gré à gré avec le GRET s'est justifié par la fonction historique que le GRET a assurée en termes d'animation et de secrétariat scientifique du Comité depuis sa création en 1996. Il s'est traduit par la signature le 04 mars 2019 d'un contrat d'une durée de 48 mois (avec effet rétroactif au 1<sup>er</sup> septembre 2018) pour un montant de 799.732 €. La prestation du GRET a ensuite été prolongée jusqu'au 31 octobre 2022.

### ***Sous composante 2.2 : Gestion administrative et financière des actions du Comité technique foncier et développement***

A travers un contrat de prestation de services, il s'agissait de confier à un tiers recruté sur appel d'offres la gestion administrative et financière du financement soit de la composante 1 pour le compte de l'AFD à travers notamment la gestion d'une caisse d'avances alimentée par l'AFD. Dans la phase actuelle, l'appel d'offres lancé en 2018 s'est conclu par le choix d'E-Sud. Un contrat lie l'AFD à E-Sud et précise la nature des prestations, le mode de rémunération et la restitution des rapports d'activité et la reddition des comptes à l'AFD.

Un contrat de 48 mois avec E-Sud a été signé, pour un montant de 322.800 € le 26 avril 2019, pour l'exécution financière et administrative de la composante 1 « financement des actions d'appui aux politiques foncières et à la production de connaissance ».

### **Montage opératoire**

En raison de son caractère particulier lié à l'importance croissante des enjeux fonciers dans les politiques, la transversalité de la question foncière, la qualité des résultats obtenus et la nécessité de production de connaissances à usage opérationnel qui puissent être valorisées et diffusées à l'ensemble de l'AFD et de ses partenaires, le projet est resté sous maîtrise d'ouvrage directe de l'AFD.



L'évaluation réalisée en 2017 avait souligné la pertinence de cette organisation et recommandait de la conserver.

La maîtrise d'ouvrage AFD était assurée par le Département « Agriculture, développement rural et biodiversité » (ARB), en associant les, départements techniques « Gouvernance » (GOV) et « Développement urbain, aménagement et logement » (VIL) et IRS à la gouvernance du projet.

A ce titre, pour chaque action décidée par le Comité technique, et suite à un avis de non objection de l'AFD, l'opérateur E-Sud a lancé des appels d'offres, passé les contrats avec les structures sélectionnées, payé les factures correspondant aux prestations, une fois que celles-ci avaient été réceptionnées et validées par le Comité technique. Les résultats ont été consignés dans des rapports d'activité semestriels.

Le Comité technique « Foncier et développement », coprésidé par le MEAE et l'AFD, assure la fonction de suivi et de pilotage du projet. A ce titre, le Comité assure pour le projet un rôle décisionnel dans la définition des programmes d'action, la validation des TDR et dossiers d'appel d'offres ou d'appels à propositions à réaliser, la réception et validation des travaux.

Pour assurer le pilotage du projet, le Comité devait continuer à tenir une réunion élargie annuelle, intégrant des représentants d'autres directions du MEAE, de l'AFD, des experts du Sud, des organisations de producteurs, et OSC, experts français, de l'Union européenne, du FIDA, de la FAO, de la Banque Mondiale. Elle devait être consacrée à la présentation, pour discussion et validation, du rapport d'activité de l'année écoulée et du programme d'actions de l'année suivante.

En résumé, le Comité technique est décisionnaire. Il s'adjoint l'appui d'un secrétariat technique animé par le GRET pour préparer son travail. Les décisions prises par le Comité, sont actées dans les comptes rendus de réunions, et soumises dès lors, pour leur mise en œuvre, aux procédures de l'AFD (ANO, mécanismes comptables, contrôle). Pour toutes les activités liées à la composante 1 « financement des actions d'appui aux politiques foncières et à la production de connaissance », la gestion administrative et financière est assurée par E-SUD en tant que prestataire de services, rémunéré forfaitairement pour sa prestation de gestion.

### Indicateurs de suivi

La note de présentation du projet en 2018 indiquait : « *les indicateurs de performance peuvent traduire :*

- *Les réalisations physiques à travers la quantification des rapports, publications, fréquentation du site portail, édition, nombre de recherches engagées, ateliers organisés, fiches pédagogiques finalisées, débats animés sur le portail, missions d'appui engagées, etc.*
- *Les résultats « politiques » et institutionnels obtenus. On pourra avoir recours dans cette perspective à des indicateurs rendant compte de la définition et l'adoption de lois et décrets dans les pays du Sud, de l'engagement de réformes ou de mesures foncières, l'actualisation du débat sur le foncier dans des forums nationaux, régionaux et internationaux, l'adoption de positions officielles ou de documents de stratégie, l'appropriation par les institutions (y compris par l'AFD et le MEAE) des propositions et analyses du Comité, de l'instruction et du financement de projets spécifiques ayant une composante foncière. »*

### Budget

<b><u>Budget initial (100% financement AFD)</u></b>	<b>Montant (en M€)</b>
Composante 1 : « Appui au dialogue sur les politiques foncières et à la production de connaissance »	<b>4,1</b>
Composante 2 « Animation de réseaux d'acteurs et secrétariat scientifique et technique du Comité technique foncier et développement »	<b>1,2</b>
Gestion du projet	<b>0,1</b>
Divers et imprévus	<b>0,1</b>
<b>Total</b>	<b>5,5</b>

Un cadre logique du projet est en annexe des présents TDR.

Un panorama des activités conduites par le CTFD sur la période 2018-2023 est également joint en annexe (il a été préparé par le GRET en mars 2023).

### 3 Prestation attendue

La prestation est décomposée en 2 tranches :

1. une tranche ferme qui porte sur l'évaluation finale externe du projet d'appui aux politiques foncières (Comité Foncier – Phase III)
2. une tranche optionnelle qui porte sur l'appui à l'instruction du projet qui prendra la suite (Comité Foncier – Phase IV).

#### 3.1 Tranche ferme : évaluation finale externe du projet d'appui aux politiques foncières (Comité Foncier – Phase III)

##### 3.1.1 Objectif de l'évaluation finale

La finalité de l'évaluation est de démontrer dans quelle mesure le projet a permis d'appuyer l'élaboration et la mise en œuvre de politiques foncières qui soient adaptées aux enjeux de sécurisation du plus grand nombre dans les pays d'intervention de l'AFD, avec un focus particulier sur l'Afrique de l'Ouest et notamment le Sahel.

Afin de mener à bien cette évaluation, il est attendu que le prestataire documente et analyse les résultats du projet au regard de ses trois objectifs spécifiques, en terme d'efficacité, d'efficience et de durabilité. En outre, cette analyse des résultats du projet devra être remise en perspective avec les enjeux fonciers et les politiques foncières dans les pays d'intervention du Comité Foncier 3 et les stratégies et appuis des principaux partenaires au développement à ces politiques, au cours des deux dernières décennies.

##### 3.1.2 Méthode et approche du travail d'évaluation

Le travail d'évaluation s'appuiera sur une démarche en trois étapes :

- structurer la démarche évaluative ;
- conduire l'analyse évaluative ;
- présenter les conclusions des travaux évaluatifs et les recommandations.

##### 3.1.2.1 Structurer la démarche évaluative

Au cours de cette phase préparatoire, le Consultant doit :

1. Analyser le contexte, avec un focus particulier (i) en zones rurales, (ii) sur les 8 pays d'intervention du Comité Foncier III, à savoir :
  1. l'évolution des enjeux et dynamiques foncières ;
  2. l'évolution des politiques foncières, des réformes poursuivies, des actions mises en œuvre, des financements mobilisés, de leurs résultats ;
  3. la stratégie de la France en matière d'appui aux politiques foncières, son évolution et ses points d'application (comment la France porte-t-elle le sujet aujourd'hui et depuis 2006, date du transfert des financements du Comité à l'AFD ?)
  4. les appuis et financements apportés par les principaux partenaires au développement, publics et privés : politiques et projets soutenus, montants financiers mobilisés, expertises techniques mobilisées, résultats. Il sera apporté une attention particulière aux actions dont les objectifs recouvrent ceux de Comité Foncier III financé par l'AFD ;

5. les différents acteurs institutionnels français mobilisés sur le sujet, et l'évolution de leurs activités ces dernières années. Quelles ressources humaines et financières y consacrent-elles ? Avec quels objectifs ? Pour quelles prises de position dans les instances internationales pertinentes ?
6. l'évolution des dynamiques de travail entre le CTFD et les acteurs des réformes foncières dans les pays, en intégrant (i) l'antériorité des collaborations/relations avec certains individus (membres du Comité ou experts du réseau plus large) et (ii) les collaborations institutionnelles (conventions de financement entre le Comité et certaines organisations de son réseau en AO) ;
7. l'évolution du portefeuille d'opérations de l'AFD dans le domaine du foncier depuis 2018, en matière d'appui direct ou indirect (ce portefeuille concernera prioritairement les financements de la division ARB mais devra également prendre en compte les financements de la division VIL et GOV le cas échéant) et des études et recherches du Département IRS en lien avec le sujet foncier.

Cette analyse de contexte devra mobiliser une capacité de synthèse, de pédagogie, une connaissance élargie des politiques publiques foncières africaines et mondiales, une bibliographie scientifique et technique, des ressources théoriques et pratiques en matière de politiques foncières, des interviews des différents experts et membres du comité foncier.

2. Préciser les questions évaluatives au regard de l'analyse de contexte qui précède :
  - rassembler et consulter toutes les informations et tous les documents relatifs au projet évalué (instruction, exécution, suivi) et à la compréhension de son contexte.;
  - identifier toutes les parties prenantes du projet ;
  - conduire des entretiens avec les personnes impliquées ou ayant été impliquées dans la conception, la gestion et la supervision du projet<sup>2</sup> ;
  - établir un **récit précis du projet** dans une note qui devra notamment retracer l'historique du projet afin d'en restituer le déroulement à ses différentes étapes, de la phase d'instruction jusqu'à la date de l'évaluation. Ce récit est important pour la mémoire institutionnelle de l'AFD et pour la bonne efficacité de la phase suivante ;
  - préciser les principales questions qui serviront à focaliser le travail d'évaluation sur un nombre restreint de points clés afin de permettre une collecte d'information plus ciblée au cours de la seconde phase (« d'entretien et d'évaluation » proprement, dite) et la méthodologie prévue (documentation, entretiens, focus group, enquêtes, ...).

Ce travail préparatoire servira au Consultant pour la rédaction d'une note de cadrage de l'évaluation.

### 3.1.2.2 Conduire l'analyse évaluative

A partir des constats et des informations disponibles, le Consultant devra dans un second temps répondre aux questions évaluatives suivantes:

#### Question n°1 : réalisations, résultats, du projet

- Dans quelle mesure les activités se sont-elles réalisées comme prévu ?
- Les résultats sont-ils satisfaisants par rapport aux attendus initiaux, par rapport aux objectifs fixés, par rapport aux coûts engagés ?
- Des activités non prévues ont-elles été mises en œuvre ? Pour quelles raisons ? Avec quels résultats ?

<sup>2</sup> Une liste pourra être proposée par l'AFD mais le Consultant pourra également faire des propositions dans son offre ou au fil de l'évaluation.

- Comment sont mesurées la production de connaissance, le partage des ressources, et les dynamiques d'apprentissage ? Combien y a-t-il eu de productions ? quels sont les indicateurs de suivi ? Quelle est la qualité ? la diffusion ?
- les productions du Comité Foncier 3 sont-elles utilisées ? Comment mesure-t-on l'usage de ces productions ?
- Y a-t-il un renouvellement du réseau « foncier » et des parties prenantes mobilisées ou une croissance du nombre de membres ? Comment se mesure leur implication ? quelle est la part des membres historiques toujours actifs au sein du réseau ?
- Comment se mesure l'ouverture de ce nouveau financement vers les réseaux du sud (cf. sous-composante 1.2) et quels ont été résultats concrets de l'introduction de cette nouvelle orientation stratégique ?
- Quels appuis ont été apportés aux initiatives portées par les réseaux d'acteurs nationaux dans le cadre des réformes nationales dans les pays d'intervention du projet ? Pour quels résultats ? Et dans les autres parties du monde ?
- La pérennité des réseaux multi-acteurs nationaux, régionaux et internationaux a-t-elle été renforcée ?
- Dans quelle mesure, le projet a permis de créer et/ou renforcer des réseaux d'acteurs du Nord et du Sud autour des questions foncières ?
- Comment est mesurée l'audience du portail « foncier et développement » et comment a-t-elle évolué ?
- Des outils et des cadres de référence sur le foncier ont-ils été produits ? Pour quels effets et usages ?
- Quelle est la qualité des productions intellectuelles, des contributions méthodologiques et conceptuelles qui ont été élaborées avec l'appui direct ou indirect du projet ? Il s'agira d'analyser les principales réalisations du projet, en termes de recherche, de formation, de diffusion (le site web Foncier & Développement étant à ce niveau particulièrement important) et d'appui aux acteurs de la Coopération française.
- Les stratégies et positions défendues par la France dans les institutions internationales traitant des questions de gouvernance foncière, de développement des territoires ruraux et de sécurité alimentaire ont-elles été appuyées et nourries par les travaux du CTFD ? de quelle manière ?
- Comment les institutions (au-delà des individus membres du CTFD) se sont appropriées les travaux, les résultats et réflexions du comité ?
- Dans quelle mesure, l'AFD et le MEAE se sont appropriés les travaux, réflexions et productions académiques et opérationnelles du CTFD ?
- Quel impact a eu, ou est susceptible d'avoir, un tel travail sur les orientations des acteurs de la Coopération française en matière de développement et sur les rapports entre les institutions s'y rattachant, sur l'influence de la France au sein des institutions multilatérales, de l'Europe ou auprès des grands bailleurs de fonds pour le développement ?
- La note initiale du projet évoquait « des résultats « politiques » et institutionnels ». Quels sont-ils ? Comment sont-ils reliés au projet ?

## Question n°2 - efficacité

L'efficacité indique dans quelle mesure les objectifs spécifiques du projet ont été atteints. Le degré d'efficacité du projet/programme au cours de son exécution et de son fonctionnement pourra être appréhendé à partir des questions suivantes :

- Quelles ont été les résultats du projet ? Comment sont-ils mesurés ?
- La production de connaissance a-t-elle été satisfaisante ? Selon quels critères ?
- Qui sont les bénéficiaires du projet ? Comment les bénéficiaires utilisent les résultats et services produits par le projet ? Les bénéficiaires visés par le projet utilisent-ils et profitent-ils de ces résultats et services ?
- Comment s'articule production de connaissance et formations ?
- Comment s'articule production de connaissance et influence sur les politiques publiques ?

- Dans quelle mesure les réalisations du projet ont-elles contribué aux résultats obtenus (analyse de contribution) ?
- Dans quelle mesure les observations et recommandations émises lors de l'évaluation précédente ont-elles été prises en compte pour améliorer la réalisation de l'objectif spécifique ?

### **Question n°3 : efficience**

Le projet a-t-il été efficace ? A savoir :

- les procédures de mise en œuvre du projet ont-elles été claires et ont-elles permis au projet d'être efficace ?
- des programmes de travail annuel adossés à des budgets ont-ils été produits ?
- les coûts et les temps passés ont-ils été optimisés tant en interne au niveau AFD qu'au niveau du Secrétariat technique, par rapport aux objectifs et résultats attendus ? En terme d'allocations et de choix budgétaires au niveau de l'ensemble du projet, entre composantes et au sein de chacune des composantes du Projet, etc. ?
- les frais de gestion du Projet ont-ils été maîtrisés (principalement budget E-Sud) ?
- s'agissant de la mobilisation interne au sein des services de l'AFD, comment se fait-elle ?
- la charte du CTFD est-elle utile et utilisée ?
- en quoi la séparation en deux prestations distinctes pour le Secrétariat technique d'une part et la gestion administrative et financière d'autre part est-elle pertinente ?
- les prestations de deux opérateurs (GRET & E-Sud) ont-elles été bien dimensionnées ?

### **Question n°4 : cohérences**

- Cohérence interne : Quelles sont les synergies établies entre les différentes composantes du Comité Foncier 3 ? Quelles ont été les synergies et les interdépendances entre le Comité Foncier 3 et les financements de projets de l'AFD ? Comment le projet a-t-il influencé / appuyé les opérations instruites et financées par l'AFD sur le sujet foncier ?
- Cohérence externe : dans quelle mesure le projet est-il cohérent ou va-t-il à l'encontre des politiques publiques foncières et actions engagées dans le domaine foncier dans les pays d'intervention, par les gouvernements et par les autres partenaires techniques et financiers ?
- Quelle est la complémentarité, l'harmonisation et la coordination avec les autres acteurs intervenant dans le domaine du foncier dans les pays en développement, (i) en France, (ii) dans les pays d'intervention de l'AFD, en particulier les pays d'Afrique francophone ? En particulier, la synergie avec le Pôle Foncier a-t-elle été fonctionnelle ?

### **Question n°5 : pertinence du dispositif « Comité Technique foncier et développement » et de son pilotage**

Au regard de sa trajectoire, de l'analyse de contexte (cf. 3.1.2.1), et des résultats et impact du projet (cf. questions évaluatives précédentes), quelle est la pertinence du dispositif mis en place, reposant sur une mobilisation collective autour d'un sujet d'intérêt public (les politiques foncières) compte tenu des objectifs qui lui sont assignés, des objets traités, de l'allocation de la ressource entre ces différents objets, des activités menées et de montage opératoire ?

Il s'agira ici d'analyser le dispositif du Comité :

- en quoi l'apport du fonctionnement collégial a permis un enrichissement des expériences et une efficacité dans l'action, à la fois au niveau franco-français et international ?
- la réalité de la prise en compte des observations et recommandations en vue de renforcer la pertinence de l'outil, émises lors de l'évaluation précédente ?
- la plus-value du Comité par rapport aux autres interventions au niveau africain et au niveau mondial, ayant eu lieu sur le même domaine d'intervention (production, valorisation et diffusion de nouvelles connaissances, accompagnement des débats nationaux autour du foncier et des réformes, mise en réseau des acteurs)

- le montage opératoire est-il pertinent ?
  - l'implication de l'AFD est-elle proportionnée au regard des missions du Comité ? les différents services sont-ils impliqués de manière adéquate aux contributions qui en sont attendues ? Y a-t-il une différence entre la mobilisation qui serait nécessaire et la mobilisation effective, tant au niveau de ARB que des autres services ?
  - la présidence par l'AFD du Comité nécessite-t-il que l'AFD assume une maîtrise d'ouvrage directe ? Y-a-t'il d'autres options possibles qui permettrait à l'AFD d'assumer son rôle de pilotage sans avoir à être impliqué dans la gestion administrative et financière des activités, ou autant ?
  - en quoi le pilotage de l'AFD est-il efficient par rapport aux ressources affectées ? Pourrait-il l'être davantage ?
  - la co-présidence MEAE et AFD est-elle optimale ?
- quels sont les effets du Comité en terme de renforcement de connaissance, de capacités, de l'apprentissage collectif sur les différentes parties prenantes au Comité : membres historiques, nouveaux membres, réseaux « affiliés », acteurs publics et de la société civile impliqués dans les réformes foncières dans les pays d'intervention, partenaires techniques et financières ?
- quels sont les effets des actions de mise en réseau et d'échange d'expérience, au sein et entre plateformes nationales ?

#### **Question n°6 : contribution / Participation des parties prenantes**

- Les structures de pilotage et de gouvernance du PAPF 3 sont-elles suffisamment adéquates pour permettre une mise en œuvre efficiente du projet ?
- L'ensemble des partenaires ont-ils pu apporter leur contribution au projet ?
- La communication entre les responsables des partenaires, l'AFD et les responsables du projet a-t-elle été satisfaisante et régulière ?

#### **Question n°8 – influences et impact du Projet**

- Quels ont été les effets du Projet sur l'activité opérationnelle de l'AFD ? sur la compréhension des enjeux fonciers et des dynamiques en cours par les équipes de l'AFD (REP siège, personnel des agences) ?
- Quels ont été les effets du Projet sur l'état du dialogue sur les politiques publiques des pays dans lequel le Projet a été mobilisé ? Quels sont les principaux changements engagés dans ces pays ? Comment le Comité y a contribué ?
- Le Projet a-t-il eu une influence directe ou indirecte sur ces acteurs, leurs stratégies, leurs interventions, leurs collaborations ?
- Comment mesure t-on l'influence du CTFD sur les sujets « fonciers » par rapport aux autres acteurs et aux pays d'intervention ?
- Comment mesure t-on l'évolution de l'audience et de l'influence des organisations nationales dont les activités ont été soutenues par le CTFD ?
- Les éléments mentionnés dans la logique d'intervention (le cadre logique) du projet : sont-ils appropriés - pertinents ? au niveau des ressources, des activités, des résultats, de l'objectif spécifique, de l'objectif global et des hypothèses ?

Le Consultant devra impérativement fournir un jugement de valeur (encore appelé appréciation raisonnée) sur chacune des questions d'évaluation.

Du fait des questions sur l'appréciation des résultats, il est attendu du Consultant qu'il déploie des outils de collecte de données pour répondre précisément à ces questions. Le Consultant devra en particulier procéder à des entretiens individuels d'un échantillon raisonné / sélectif et représentatif de bénéficiaires finaux, dans les pays du Sud (bénéficiaires finaux ou des organisations partenaires ayant bénéficié des appuis du Comité, autres organisations membres des coalitions d'acteurs (soutenues

indirectement) et éventuellement les principales institutions engagées dans les dialogues de politique foncière auxquels ont participé des organisations appuyées par le Comité).

### **Notation des questions évaluatives**

Afin de renforcer la clarté du positionnement de son analyse, le Consultant attribuera une note pour chaque question évaluative sur une échelle de 6 notes (A : très satisfaisant ; B : satisfaisant ; C : plutôt satisfaisant, D : plutôt insatisfaisant ; E : insatisfaisant ; F : très insatisfaisant).

Si possible, cette notation sera réalisée à partir du reclassement des questions évaluatives en critères d'évaluation CAD.

### **3.1.2.3 Conclusions et recommandations**

Après avoir, de manière progressive, exposé ses observations, puis formulé ses constats et porté des jugements sur le projet à l'aune des questions évaluatives, le Consultant doit dans cette partie livrer ses conclusions générales de façon à porter une appréciation d'ensemble sur l'intervention évaluée. **Cette synthèse ne suit pas l'ordre des questions.**

Le Consultant distinguera les conclusions spécifiques dont la validité est limitée au projet évalué et les conclusions de portée plus générale. Ces conclusions doivent être hiérarchisées par ordre d'importance. Cet exercice est destiné à faire ressortir les messages de l'évaluation qui peuvent s'adresser à l'AFD et aux autres parties prenantes du projet.

Le Consultant identifiera des leçons et/ou des recommandations stratégiques et/ou opérationnelles. Ces dernières doivent être liées aux conclusions, regroupées et classées par ordre de priorité.

Ces leçons et/ou recommandations peuvent porter sur le projet en lui-même (y inclus son montage opératoire), sur l'outil Comité foncier (y inclus son pilotage et son mode de fonctionnement), sur des projets similaires dans d'autres contextes ou le positionnement d'un bailleur de fonds bilatéral tel que l'AFD sur les politiques de gestion foncière. Elles peuvent s'adresser à l'AFD, aux maîtrises d'œuvre (GRET, E-SUD) ainsi qu'à l'ensemble des acteurs impliqués. Le Consultant doit toutefois veiller à bien mentionner à qui elles s'adressent.

**En particulier, le Consultant, sur la base des différentes analyses menées, devra :**

- **analyser l'impact qu'un outil comme le Comité foncier, financé à travers le projet Comité foncier III, peut avoir sur la conduite des politiques foncières dans les pays d'intervention directe du projet (sous-composante 1.2) mais plus largement dans les autres pays sur lesquels le Comité a travaillé qui soient adaptées aux enjeux de sécurisation du plus grand nombre ;**
- **mettre en rapport ce projet et son mode opératoire par rapport aux autres interventions des partenaires techniques et financiers dans le domaine, faire des comparaisons pertinentes des approches et des résultats.**

Une attention particulière doit être portée aux recommandations. Celles-ci doivent être opérationnelles et, par conséquent : en nombre limité, précises, adressées à un (ou plusieurs) acteurs à mentionner, assorties d'un horizon temporel (court, moyen ou long terme). Le Consultant devra absolument éviter les longues listes de recommandations irréalistes.



Le Consultant devra formuler des conclusions et des recommandations spécifiques sur l'intégration du genre dans le Projet.

## **3.2 Tranche optionnelle : appui à l'instruction du projet (Comité Foncier – Phase IV)**

### **3.2.1 Objectifs**

Il s'agira de proposer une formulation de la note de projet du PAPF 4 pour un octroi de financement en 2024, d'abord en version provisoire, puis en version finale.

### **3.2.2 Détail de la mission**

#### **(i) Finalité et objectifs**

Sur la base des conclusions et recommandations faites lors de la phase d'évaluation, le Consultant devra proposer la finalité et les objectifs d'un projet d'appui aux politiques foncières. Le financement envisagé par l'AFD est de 4,5 M€ sur 5 ans.

#### **(ii) Principaux résultats attendus et activités prévues**

Dans la continuité de la définition des objectifs, le Consultant devra décrire les principaux résultats attendus et les activités à mettre en œuvre.

#### **(iii) Montage institutionnel et financier**

- Intervenants et mode opératoire
  - Possibles maîtrise d'ouvrage et maîtrises d'œuvre à identifier. "Préciser les différentes alternatives
  - Définir les grandes étapes d'une intervention
  - Identifier les acteurs sur lesquels le projet pourra s'appuyer
- Etablissement d'un budget dans ses grandes lignes

Le Consultant s'attachera à établir le budget dans ses grandes lignes.

- Evaluation des impacts et des risques, analyse développement durable

En lien avec le format type AFD, et les diligences standards de l'AFD, le consultant devra identifier les principaux impacts, risques, la contribution potentielle du projet au développement durable et à la stratégie climat (adaptation et atténuation) de l'intervention envisagée.

- Eléments de calendrier d'instruction et de mise en œuvre

Le Consultant précisera un calendrier de mise en œuvre sur une période de 5 ans, avec un calendrier de décaissement.

#### **(iv) Rédaction de la fiche de présentation de projet (FIP).**

Le Consultant aura pour tâche de rédiger la fiche de présentation de projet, sur la base du modèle fourni en annexe des présents TDR, à l'exception des parties non externalisables (risques pays).

Plusieurs options pourront être envisagées par le Consultant en termes de contenu, montage institutionnel et mode opératoire du projet. Chaque option sera suffisamment décrite, notamment en termes d'avantages et d'inconvénients.

Il s'agira de :

- Préciser les objectifs, résultats attendus et composantes du projet ;
- Identifier les bénéficiaires directs et indirects du projet et les caractéristiques des différents groupes cibles ;
- Détailler les activités envisagées par composante et par étape de mise en œuvre ;
- Préciser les modalités de mise en œuvre de chaque activité ;
- Proposer un montage institutionnel et un mode opératoire cohérents et performants pour le projet ;
  - Identification des structures qui seront impliquées dans la mise en œuvre des différents volets du projet et qui assureront, le cas échéant, la maîtrise d'ouvrage déléguée / maîtrise d'œuvre des différentes composantes du projet, mandat et rôle des différentes organisations impliquées dans la mise en œuvre du projet ;
  - Composition et rôle du comité de pilotage ;
  - Composition et organisation de/des équipe(s) du projet ;
- Approfondir les modalités de coordination et synergie possible avec les autres projets et programmes intervenant sur des problématiques similaires ;
- Etablir le budget détaillé du projet et les circuits financiers : budget prévisionnel du projet par composante et principales activités, circuit financier en lien avec le mode opératoire, mécanisme de suivi financier et comptable du projet ;
- Etablir le chronogramme détaillé de mise en œuvre du projet ;
- Préciser le dispositif de suivi évaluation du projet, les indicateurs (suivi et mesure des impacts) et le cadre logique du projet. S'agissant des indicateurs, devront être retenus certains indicateurs dits agréables de l'AFD. La situation de référence et la situation cible fin de projet de ces indicateurs devront être précisées ;
- Décrire les impacts attendus du projet ;
- Identifier et évaluer les principaux risques du projet ;
- Evaluer les risques : le Consultant analysera les risques principaux pour la pérennité des actions financées par le projet et l'efficacité de l'emploi des fonds.
- Estimer les coûts du projet. Pour estimer les coûts, le Consultant devra expliciter et justifier ses hypothèses dans une note spécifique, en expliquant à la fois les coûts unitaires retenus et les quantitatifs retenus ;

## 4 Organisation de l'étude

### 4.1 Compétences requises

Les compétences requises pour réaliser cette évaluation sont celles d'une équipe d'experts internationales couvrant les domaines suivants :

- connaissance et expérience professionnelle en matière d'évaluation de projets (ex-ante, ex-post) et de faisabilité de projets ;
- connaissance et expérience professionnelle de haut niveau en matière d'analyse de politiques foncières et agricoles ;
- expérience en matière de coopération au développement ;
- une expérience sur des projets de production et de valorisation de connaissance est un plus.

L'équipe d'évaluateurs devra, dans la mesure du possible, être composé d'hommes et de femmes.

L'équipe d'évaluateurs mobilisera trois experts (évaluation et formulation de projet, politiques foncières) :

- Le chef de mission sera un(e) expert(e) international(e) senior avec plus de 15 années d'expériences dans des missions similaires (évaluation, faisabilité, formulation de projets dans le secteur agricole). Il devra avoir un profil évaluation et ne devra pas avoir été impliqué dans la mise en œuvre du projet, directement ou indirectement ;
- Le second expert sera un expert foncier de haut niveau ;
- Le troisième expert aura également une expertise foncière sera issu d'un des 8 pays bénéficiaires du projet.

Une attention particulière sera portée sur **la capacité de l'évaluateur à mobiliser des sources diverses**, à les trianguler entre elles et à porter un regard critique sur leur fiabilité : revue documentaire, entretiens, données existantes. Toutes ces méthodes sont détaillées en annexe 6.

### 4.2 Durée de l'étude

#### Tranche ferme

L'évaluation est estimée à environ 70 hommes-jours.

La prestation débutera après la signature du contrat entre le Consultant et l'AFD. La date de démarrage est prévue pour septembre 2023.

#### Tranche optionnelle

La durée est estimée à 10 hommes jours.

### 4.3 Conditions d'exécution et interlocuteurs

La prestation sera à exécutée principalement à distance mais il est à prévoir plusieurs temps d'échanges à Paris au siège de l'AFD. Si les Consultants ne sont pas basés dans le pays ou la région parisienne, certaines des réunions pourront se faire en visioconférence.

Les temps d'échanges sont : i) une réunion de lancement, ii) une réunion de validation de la note de cadrage et de la note du récit du projet, iii) une phase spécifique d'interviews et d'entretiens (en

distanciel), iv) une réunion de débriefing de cette phase spécifique, v) une réunion de restitution des conclusions du Consultant.

Le pilotage de l'étude sera assuré par la division agriculture, développement rural et biodiversité (ARB) de l'AFD. Ce pilotage comprend notamment :

- le suivi administratif du contrat (évaluation des offres et sélection du prestataire, suivi du respect des engagements du contrat et des paiements)
- la validation des travaux réalisés par les évaluateurs et, notamment, des livrables ;
- le contrôle de la qualité du processus d'évaluation y compris les recommandations.

Un groupe de référence sera mis en place avec des représentants des parties prenantes du projet et des représentants de l'AFD et en particulier ceux qui sont directement concernés par le projet (GOV, IRS, VIL, CAMPUS) ou par l'exercice évaluatif (EVA). Ce groupe suivra le déroulement de l'étude. Il appréciera les travaux réalisés par les Consultants et participera à la revue et au commentaire des différents livrables. Il apportera son appui et l'expertise de ses membres pour enrichir le travail des Consultants. Il se réunira de manière certaine pour les présentations de (i) la note de cadrage et (ii) du rapport provisoire et au besoin pendant les travaux d'évaluation.

Les documents à consulter seront disponibles auprès des structures suivantes : AFD, GRET, E-SUD.

## 4.4 Livrables

### 4.4.1 Tranche ferme

#### (i) Note de cadrage

A l'issue de la phase de structuration de la démarche évaluative (cf. 3.1.2.1), le Consultant produira une **note de cadrage de l'évaluation**. Cette note i) présentera la logique d'intervention du projet ; ii) précisera les principales questions qui serviront à focaliser le travail d'évaluation sur un nombre restreint de points clés afin de permettre une collecte d'information plus ciblée, une analyse plus fine et un rapport plus utile ; iii) établira les étapes du raisonnement qui permettront au Consultant de répondre aux questions (critères de jugement) ; iv) précisera les indicateurs à utiliser pour répondre aux questions et les sources d'informations correspondantes ; v) confirmera avec précision les étapes de la méthode (incluant le nombre de jours-homme affectés à chacune de ces étapes définies dans sa proposition), ainsi que les principes méthodologiques qui guideront l'évaluation et la façon dont ces principes seront mis en œuvre concrètement (ex. : si l'évaluation se veut participative, alors la note devra expliquer comment la dimension participative sera mise en œuvre).

Cette note comprendra :

1. Une analyse de(s) contexte(s) telle que demandé en 3.1.2.1.

Cette analyse de contexte devra mobiliser une capacité de synthèse, de pédagogie, une connaissance élargie des politiques publiques foncières africaines et mondiales, une bibliographie scientifique et technique, des ressources théoriques et pratiques en matière de politiques foncières, des interviews des différents experts.

2. Un historique du Projet afin d'en restituer le déroulement à ses différentes étapes (cf. 3.2.1). Elle comprendra une présentation générale du contexte et de son évolution au cours de la période de mise en œuvre, une description du projet (objectifs, contenu, montant, produit financier, intervenants, mode opératoire) et un résumé du déroulement du projet depuis son

démarrage. Dans ce cadre, le Consultant veillera à distinguer la phase d’instruction du projet (de l’identification jusqu’à l’octroi du financement AFD), sa phase d’exécution (de la signature de la convention de financement jusqu’à l’achèvement du projet), et enfin les faits marquants intervenus entre la date d’achèvement du projet et la date de l’évaluation. Cette synthèse insistera sur les faits et facteurs qui nourrissent l’analyse évaluative.

Cette note de cadrage devra être validée par l’AFD avant la poursuite des travaux (qui ne devra pas faire plus de 30 pages, y compris le récit du projet qui ne devra pas dépasser 10 pages)

- (ii) Un rapport d’étape à l’issue de la phase d’interviews et d’échanges avec les parties prenantes

Un diaporama sera présenté à l’issue de cette phase.

- (iii) Rapport provisoire

Un rapport provisoire qui ne devra pas dépasser 40 pages hors annexes (cf. plan proposé en annexe 4) sera produit à l’issue des travaux du Consultant ainsi qu’un support de présentation sous format Power Point. L’AFD formulera ses remarques et observations au Consultant dans les trois semaines suivant la réception du rapport provisoire.

(iv) Rapport définitif

Le rapport définitif, intégrant ces observations, devra être disponible dans les 15 jours suivant la réception des commentaires. Si ces observations expriment des différences d'appréciation non partagées par les Consultants, celles-ci peuvent être annexées au rapport définitif et commentées par les Consultants.

(v) Une restitution au siège de l'AFD (+ diaporama)

Le rapport sera établi selon le plan type joint en annexe 4. Les rapports provisoire et définitif devront être remis sous format électronique aux adresses mel suivantes : [vasseur@afd.fr](mailto:vasseur@afd.fr) ; [julienh@afd.fr](mailto:julienh@afd.fr) .

Le rapport définitif restera la propriété de l'AFD qui en assurera elle-même la diffusion.

**Le rapport d'évaluation ne devra pas excéder 40 pages, hors annexes** (cf. annexe). Un bon rapport doit être synthétique. Toute la matière utile supplémentaire pourra être mise en annexe. L'AFD se réserve le droit de refuser un rapport si celui-ci s'avère indigeste.

**Ce rapport comprendra un résumé de 2 pages qui sera publié sur le site internet de l'AFD** (cf. en annexe le modèle à respecter). Ce résumé comprendra une présentation du projet (contexte, parties prenantes, modalités, objectifs, contenu) et reprendra les principales conclusions, leçons et recommandations du rapport. Ce résumé vise à favoriser la diffusion des enseignements de l'évaluation. Il doit partir du principe que les lecteurs de cette note ne liront pas nécessairement le rapport complet. Il doit à la fois être opérationnel et compréhensible par tous.

#### 4.4.2 Tranche optionnelle

- (i) Une FPP sous format AFD en version provisoire
- complétée d'annexes autant que nécessaire, avec l'ensemble des points demandés a minima ;
  - l'ensemble les éléments décrits dans les présents termes de références ;
  - un Cadre logique du projet ;
  - une proposition de budget ,
  - mandats et modes opératoires des différents intervenants ;
  - une situation de référence avec des indicateurs cibles ;
  - diaporama associé ;
- (ii) Une FPP en version « définitive » après intégrant les observations formulées par l'AFD, devra être disponible dans les 15 jours suivant la réception des commentaires.

#### 4.4.3 Calendrier cible de remise des livrables

L'étude suivra le calendrier indicatif suivant :

Tranche ferme

- remise de la note de cadrage : T0+ 3 semaines
- diaporama de fin de phase d'interview / échange : T0+6 semaines
- remise du rapport provisoire :T0 + 8 semaines
- remise du rapport final et du résumé de deux pages: T0+10 semaines

- réunion de restitution : T0+11 semaines

#### Tranche optionnelle

- FPP en version provisoire : T0+ 13 semaines
- FPP en version définitive : T0+16 semaines



## **5 Annexes aux Termes de Référence**

1. Cadre logique du projet évalué
2. Liste indicative de documents à consulter
3. Liste indicative des structures à rencontrer
4. Plan type du rapport d'évaluation
5. Modèle de résumé de l'évaluation
6. Sources d'information
7. Schéma des critères d'évaluation CAD
8. Critères d'évaluation CAD
9. Format de la FPP

## Annexe 1– Cadre logique du projet (selon Note au Conseil 2018)

Objectif global	Appuyer l'élaboration et la mise en œuvre de politiques foncières qui soient adaptées aux enjeux de sécurisation du plus grand nombre dans les pays d'intervention de l'AFD		
Objectifs spécifiques	OS1 : Développer des outils et des cadres de référence sur le foncier en adoptant une démarche anticipant le caractère « <i>conflictogène</i> » du foncier, en reconnaissant la multiplicité des droits et la nécessité d'avoir un dialogue multi-acteurs autour des enjeux fonciers.	OS 2 : Apporter son appui à des initiatives menées dans le cadre des réformes foncières dans les pays d'intervention actuels de l'AFD	OS3 : Assurer la pérennité des réseaux multi-acteurs nationaux, régionaux et internationaux sur les enjeux fonciers animés par le Comité technique « Foncier et développement »
Objectifs spécifiques			
Résultats	<b>Résultat 1.1</b> : Le Comité technique contribue au dialogue politique dans les pays en développement grâce à la production, diffusion et valorisation de connaissance sur les questions foncières	<b>Résultat 1.2</b> : Des réseaux d'acteurs sur le foncier au Bénin, Burkina Faso, Côte d'Ivoire, Guinée, Mali, Madagascar, Niger et Sénégal sont structurés et disposent des moyens financiers et de l'expertise nécessaire pour participer aux dialogues nationaux de politiques foncières	<b>Résultat 2.1</b> : Le dispositif d'animation scientifique et technique permet d'assurer la pérennité de l'institution CTFD
		<b>Résultat 1.3</b> : Les expériences de gouvernance foncière et d'appui au dialogue politique autour des réformes foncières sont capitalisées et ont permis d'élaborer des approches partagées	<b>Résultat 2.2</b> : Le projet dispose d'une bonne gestion financière alignée sur les procédures de l'AFD
		<b>Résultat 1.4</b> : Le dispositif d'appui aux politiques foncières en Afrique de l'Ouest partage de l'expérience avec des dispositifs similaires en Amérique latine et en Asie	
Composantes	Composante 1 : Appui au dialogue sur les politiques foncières et à la production de connaissances		Composante 2 : Animation de réseaux d'acteurs et secrétariat scientifique et technique du CTFD
Sous-composantes	Sous-composante 1.1 : Production, échange et valorisation de connaissances par le Comité technique « foncier et développement »	Sous composante 1.2 : Appui aux processus nationaux de réforme foncière dans les pays d'Afrique de l'Ouest	Sous-composante 2.1 : Animation du réseau d'acteurs et secrétariat scientifique et technique du CTFD
		Sous-composante 1.3 : Echange d'expériences et intégration régionale sur le foncier en Afrique de l'Ouest	Sous composante 2.2 : Gestion administrative et financière des actions du CTFD
		Sous-composante 1.4 : Appui aux processus nationaux et régionaux dans d'autres zones du Monde	

Principales activités	Activité 1.1.a : Réalisation de chantiers collectifs	Activité 1.2.a : Appui aux acteurs stratégiques du changement des politiques foncières pour une participation élargie à la définition des politiques publiques	Activité 2.1.a : Appui à la préparation et l’animation des réunions du CTFD
	Activité 1.1.b : Financement de travaux de recherche de doctorants et post-doctorants (Guichet Etudes)	Activité 1.2.b : Appui aux dialogues nationaux sur le foncier (organisation d’ateliers, consultations, études, etc.)	Activité 2.1.b : Animation du réseau foncier constitué autour du CTFD et des réseaux nationaux
	Activités 1.1.c Production et valorisation de fiches pédagogiques thématiques et de rapports de recherche dans la collection « Regards sur le Foncier »	Activité 1.2.c : Mise en place d’un dispositif d’assistance technique perlée pour définir les plans d’actions des réseaux d’acteurs nationaux sur le foncier et appuyer le dialogue politique	
	Activités 1.1.d : Organisation de journées pays sur les politiques foncières	Activité 1.2.d : Mise en place de groupes pays au sein du CTFD pour l’appui à la révision des cadres légaux nationaux	
	Activités 1.1.e : Structuration et mise en place d’une offre de formation sur le foncier	Activité 1.3.a : Mise en réseau et échange d’expérience régionale en Afrique de l’Ouest	Activité 2.1.c : actions de communication, d’édition et de publications liées au projet, impliquant notamment la gestion du Portail Foncier et développement
		Activité 1.3.b : Appui technique et formation sur les instruments de politique foncière, de régulation des marchés et d’aménagement du territoire	Activité 2.1.d : organisation d’ateliers, colloques et représentation du CTFD dans des événements nationaux et internationaux
		Activité 1.3.c : Production d’une boîte à outils sur la régulation des marchés fonciers ruraux	Activité 2.2.a : coordination administrative et financière des actions du projet
		Activité 1.4.a : Echange d’expérience avec des initiatives de dialogue régional en Amérique latine et en Asie	
Indicateurs de suivi			
	<ul style="list-style-type: none"><li>- CR des réunions du CTFD</li><li>- Rapports semestriels du Secrétariat</li><li>- Sites web : Portail Foncier et développement, Inter Réseau, Hub Rural</li><li>- Module de formation disponible</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Cartographie des réseaux d’acteurs sur le foncier en Afrique de l’Ouest</li><li>- CR des réunions et plans d’actions de ces réseaux nationaux</li><li>- Notes d’information et communiqués pour médias</li><li>- Notes de plaidoyer diffusées</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Rapports d’activité semestriels du Comité</li><li>- Rapports financiers</li></ul>
Indicateurs de résultats			
	<ul style="list-style-type: none"><li>- Nombre de publications du CTFD dans les différentes collections</li><li>- Travaux de doctorants publiés, diffusés et valorisés</li><li>- Rapports de chantiers collectifs disponibles et endossés par l’AFD et le MEAE</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Nombre de réseaux d’acteurs sur le foncier soutenus par le projet</li><li>- Nombre de groupes pays établis par le CTFD</li><li>- Nombre d’ateliers nationaux et régionaux organisés</li><li>- Documents préparatoires et CR d’ateliers nationaux</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Documents préparatoires et CR des réunions du CTFD</li><li>- Panorama des publications du CTFD</li><li>-</li></ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nombre de personnes ayant suivi le module de formation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Etudes régionales disponibles</li> <li>- Document de cadrage et d'orientation pour le soutien au dialogue nationale sur les politiques foncières</li> <li>- Constitution d'un réseau ouest-africain sur le foncier</li> <li>- Production d'une boîte à outil régionale sur les marchés fonciers ruraux</li> </ul>	
<b>Indicateurs d'effets sur les processus politiques</b>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Niveau de fréquentation du portail Foncier et développement</li> <li>- Evolution des termes du débat sur les réformes foncières</li> <li>- Documents de politique foncière adoptés dans les pays d'intervention du projet</li> <li>- Augmentation de la participation des OSC, OP, chercheurs aux processus de politique foncière dans les pays d'Afrique de l'Ouest</li> <li>- Nombres d'événements (ateliers, colloques, consultations) sur le foncier organisés en Afrique de l'Ouest par les réseaux d'acteurs soutenus par le projet</li> <li>- Document de vision partagé validé par une instance régionale (CEDEAO ou UEMOA)</li> <li>- Documents de politique nationale adoptés, mis en œuvre et endossés par les acteurs du foncier dans les pays d'Afrique de l'Ouest</li> <li>- Nombre d'espaces de dialogues entre acteurs du foncier et décideurs politiques créés/soutenus/renforcés par le projet</li> </ul>		

## **Annexe 2 – Liste indicative des documents à consulter**

- Note de projet AFD : FIP, FPP, NCEE (2018)
- Contrat GRET et E-Sud
- Compte-rendus des réunions du CTFD ;
- rapports d'activité du GRET ;
- rapports d'exécution technique et financière (E Sud) ;
- compte rendus des différentes journées/événements organisés par le Comité ;
- publications du CTFD et de ses partenaires dans les pays

### **Annexe 3 – Liste indicative des structures à rencontrer**

- AFD
- MEAE
- GRET (secretariat technique)
- E-SUD (opérateur de gestion)
- Membres du CTFD
- Experts fonciers Banque Mondiale, FAO, ILC
- Experts fonciers UEMOA – CEDEAO
- Représentants des plateformes d’acteurs nationales financées par le Comité dans les 8 pays d’intervention (cf. GRET).
- Experts fonciers membres du Comité et/ou mobilisés pour appuyer la formulation ou mise en œuvre des initiatives des plateformes d’acteurs nationales
- Représentations des services techniques et agences en charge des questions foncières dans certains pays (Guinée, Côte d’Ivoire, etc.)

## **Annexe 4 – Plan type du rapport d'évaluation**

Le rapport d'évaluation ne devra pas excéder **40 pages** hors annexes (dans une police de caractère 12). Les informations détaillées sur le contexte, le projet ou les aspects généraux de la méthodologie et de l'analyse doivent être répertoriées en annexe.

La page de couverture du rapport comprendra le préambule suivant :

« L'objet de l'évaluation du projet est de formuler une opinion motivée sur la pertinence, la cohérence, l'efficacité, l'impact et la viabilité du projet financé au regard du contexte, de la politique et des procédures d'intervention du groupe AFD. L'évaluateur a examiné les réalisations du projet en fonction des objectifs qui étaient fixés. Il a, par ailleurs, procédé à l'examen du processus d'exécution et de fonctionnement du projet dans ses différentes phases de mise en œuvre et de suivi.

Cette évaluation est financée par l'Agence Française de Développement. Les observations, appréciations et recommandations exprimées dans ce rapport le sont sous la seule responsabilité de leurs auteurs. »

Le rapport peut s'articuler autour du plan indicatif suivant :

### **1. Table des matières et liste des acronymes**

### **2. Résumé (cf. modèle en annexe 5)**

**Le résumé comprend 2 pages au maximum. Il sera publié sur le site internet de l'AFD.**

En première page : il rappelle les données clefs (produit financier et montant, date de signature de la convention, date d'achèvement, durée du projet) et décrit le projet : contexte, intervenants et mode opératoire, objectifs, contenu et réalisations attendues. Le Consultant indiquera également en 3 à 4 lignes les principaux points de réussites ou d'échecs à retenir (ces lignes seront utilisées pour une présentation interne à l'AFD de l'évaluation).

En seconde page : le Consultant présentera les principales conclusions sur la performance du projet, à l'aune des questions évaluatives ou, dans la mesure du possible, selon les critères d'évaluation du CAD d'après le reclassement des questions évaluatives. Le Consultant présentera à droite de la deuxième page les conclusions générales et les enseignements tirés de l'évaluation.

### **3. Méthodologie de l'évaluation (3 à 4 pages)**

Cette partie rappelle de manière résumée (renvoyer les détails en annexe si nécessaire) la méthodologie adoptée, les modalités générales de déroulement de la mission d'évaluation et les difficultés éventuelles rencontrées.

Le Consultant devra avoir le souci de présenter clairement les méthodes d'investigation et d'analyse utilisées, les procédures suivies pour collecter l'information, s'assurer de sa qualité et de sa validité.

### **4. Récit détaillé du projet (5 à 10 pages)**

Si le récit s'avère trop long (c'est-à-dire s'il est supérieur à 5-10 pages), alors on le mettra en annexe, et seule une synthèse de ce récit figurera dans le corps du rapport. Cette synthèse insistera sur les faits et facteurs qui nourrissent l'analyse évaluative

Cette partie doit comprendre :

- une présentation générale du contexte et de son évolution au cours de la période de mise en œuvre ;
- une description du projet (objectifs, contenu, montant, produit financier, intervenants, mode opératoire), classement environnemental et social ;
- un résumé du déroulement du projet depuis son démarrage (renvoyer éventuellement en annexes les détails sur les chiffres et les données collectées) mettant en évidence les principaux événements qui l'ont marqué, présentant l'affectation et le volume des financements mobilisés, rappelant les principales difficultés rencontrées et mentionnant, le cas échéant, les réorientations survenues. Dans ce cadre, le Consultant veillera à distinguer la phase d'instruction du projet (de l'identification jusqu'à l'octroi du financement AFD), sa phase d'exécution (de la signature de la convention de financement jusqu'à l'achèvement du projet), et enfin les faits marquants intervenus entre la date d'achèvement du projet et la date de l'évaluation.

## **5. Performance du projet (entre 12 et 17 pages)**

Il est recommandé d'organiser l'analyse évaluative par questions évaluatives.

Le Consultant doit expliciter clairement le cheminement progressif des étapes entre les observations (données brutes), les constats (indicateurs élaborés, ratios) et les jugements portés. [Il devra veiller à bien prendre en compte les jugements sur les questions de genre et de maîtrise des risques E&S. Le détail des analyses ayant donné lieu à ces jugements sera ajouté aux annexes.

## **7. Conclusions (4 pages)**

L'évaluation doit aboutir à un jugement argumenté et à des conclusions sur les performances du projet financé par l'AFD. Ce chapitre doit synthétiser l'appréciation globale du Consultant sur les performances du projet à l'aune de l'analyse évaluative. Les forces et faiblesses du projet doivent être clairement explicitées. Cette synthèse ne suit pas l'ordre des questions ni celui des critères d'évaluation.

Le Consultant s'efforcera de formuler des conclusions en nombre limité de manière à garantir leur qualité. Il clarifiera ou supprimera tout jugement de valeur qui ne serait pas suffisamment étayé par des faits. Il s'efforcera également d'utiliser les critères d'évaluation de manière équilibrée. Les conclusions et enseignements éventuels sont listés, classés et priorisés en quelques pages. Les limites méthodologiques seront mentionnées, tout comme les opinions divergentes, s'il y en a.

## **8. Leçons et/ou recommandations (2 pages)**

Le Consultant présente dans cette partie les leçons qu'il peut tirer et propose des recommandations à l'issue de son analyse. Il s'efforcera de maintenir une distinction claire entre les conclusions qui n'entraînent pas d'action particulière et les leçons/recommandations. Ces dernières doivent toutefois découler des conclusions. Les leçons/recommandations doivent être regroupées et classées par ordre de priorité.



## **Annexes du rapport**

Les annexes doivent comporter :

- les termes de référence ;
- la liste des personnes rencontrées ;
- le calendrier de la mission ;
- le compte rendu des entretiens ;
- la liste des documents consultés ;
- la liste des activités spécifiquement examinées et la carte de situation des interventions ;
- les analyses pays par pays et par composante ayant donné lieu aux analyses du rapport principal
- les détails éventuels de la méthode d'évaluation retenue ;
- le cadre logique de l'intervention reconstruit ex post ;
- les tableaux sur les financements mobilisés, les résultats ou les impacts.

# Résumé d'évaluation

Pays :

Secteur :

Évaluateur :

Date de l'évaluation :

## Données clés de l'appui AFD

Numéro de projet :

Montant :

Taux de décaissement :

Signature de la convention  
de financement :

Date d'achèvement :

Durée :

Zone réservée pour la carte du pays ou  
de la région

## Contexte

## Objectifs

## Intervenants et mode opératoire

## Réalisations attendues

## Appréciation de la performance

Pertinence

Coherence

Efficacité

Efficienne

Impact

Viabilité/durabilité

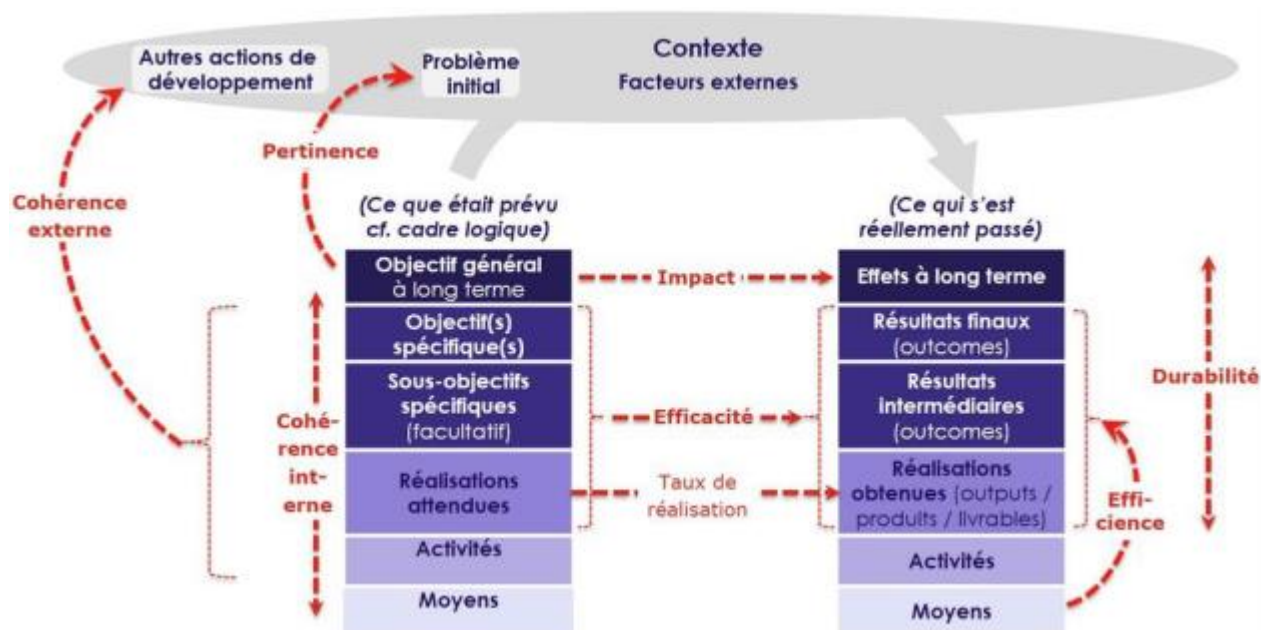
Valeur ajoutée de l'appui AFD

## Conclusions et enseignements

## Annexe 6 – Sources d'information

- **Revue documentaire** : indiquer la liste des documents qui ont effectivement consulté et préciser auquel on se réfère lorsqu'ils apportent des éléments importants dans l'argumentation.
- **Entretien semi-directifs** : préciser comment ont été sélectionnés les interlocuteurs, comment les entretiens ont été menés et si certains n'ont pas pu être rencontrés. Se référer autant que possible aux propos originaux en citant l'interlocuteur qui les a mentionnés. Il est possible de ne pas mentionner les noms des interlocuteurs s'ils évoquent des sujets sensibles, mais il faut alors fournir des indications sur leur statut et la fonction pour permettre au lecteur de resituer le propos.
- **Focus groups** (groupes de discussion thématique) : encouragés dans une perspective d'apprentissage, mais à employer avec discernement, en complément d'autres méthodes. Veiller à bien documenter la manière dont a été réalisé (qui a été invité et comment, déroulement des échanges)
- **Données existantes** : de nombreuses sources sont mobilisables : enquêtes auprès des ménages, données satellitaires, etc.
- **Enquêtes ad hoc** : A n'utiliser que si d'autres sources de données ne sont pas disponibles. Préciser le mode d'échantillonnage, attention à la conception du questionnaire, assurer le contrôle qualité lors de la formation des agents, supervision pendant la collecte et au moment de la saisie.
- **Observations « de terrain »** : La manière dont sont choisis les sites visités, la durée et les conditions de l'observation doivent être succinctement décrites. Il est recommandé de prendre les points GPS des localisations pour les représenter sur une carte à la fin de la mission. Prendre des photos pour illustrer le propos est également recommandé.  
Toutes les méthodes ci-dessous doivent préserver le principe de consentement éclairé (l'interlocuteur doit être informé de la raison pour laquelle il est interrogé et manifester explicitement son accord). L'anonymat doit également être préservé lorsqu'il s'agit de sujets sensibles ou lorsque l'environnement soulève des risques sécuritaires pour les partenaires et les bénéficiaires.

## Annexe 7 – Critères d'évaluation CAD



### ➤ Pertinence

Le Consultant appréciera ici d'une part le bien-fondé de l'action conduite au regard des objectifs et des enjeux déterminés au départ (pertinence du projet à son origine). Le cas échéant, il appréciera aussi les hypothèses fondatrices ayant présidé à la construction de la logique d'intervention. Il appréciera, d'autre part, comment ce bien fondé a évolué au cours du temps (évolution de la pertinence du projet au fil du temps).

Dans ce cadre, le Consultant examinera la correspondance du projet avec :

- les orientations nationales ;
- les stratégies et interventions des autres parties prenantes.

### ➤ Cohérence

Le Consultant appréciera à la fois les cohérences interne et externe du projet :

- **la cohérence interne** du projet. Il s'agira ici de porter un jugement sur la logique d'intervention et de juger la concordance des divers moyens et instruments prévus pour concourir à la réalisation des objectifs ;
- la capacité à intégrer la situation et les intérêts respectifs des hommes et des femmes au moment de la conception du projet au travers d'analyses préalables;
- **la cohérence externe** du projet (*concordance avec les actions entreprises par les autres bailleurs de fonds dans le secteur agricole*).

### ➤ Efficacité

Le Consultant appréciera en premier lieu le taux de réalisation du projet (comparaison entre les réalisations attendues et les réalisations effectives).

Le Consultant appréciera ensuite le degré d'atteinte des objectifs du projet (en particulier les objectifs spécifiques).

Le Consultant procédera, pour ces deux appréciations, à une analyse des écarts constatés et tentera une analyse de la contribution du projet aux résultats obtenus.

Le cas échéant, le Consultant pourra donner une appréciation sur la capacité du projet à s'adapter à l'évolution de la situation ; évolution qui peut éventuellement conduire un projet à faire évoluer les résultats et objectifs initiaux (articulation avec le critère de pertinence).

Les résultats devront être systématiquement présentés pour les hommes et pour les femmes.

Le Consultant devra porter une attention particulière à l'analyse des indicateurs agrégeables.

### ➤ **Efficienne**

L'efficience étudie la relation entre les moyens mis en œuvre et leurs coûts, d'une part, et les résultats obtenus d'autre part. Il s'agira ici d'apprécier si les ressources du projet (fonds, expertise, temps, etc.) ont été converties en résultats de façon optimale.

L'évaluation conduite par le Consultant doit permettre :

- d'apprécier si les ressources nécessaires ont bien été mises en place, en temps voulu et en permettant un ratio coût/efficacité optimal ;
- d'analyser les éventuels retards et dépassements constatés ;
- *lorsque les cas s'y prêtent* [de mesurer les coûts unitaires des réalisations financées ainsi que les montants d'investissement par tête financés par le projet (soit le montant total des investissements, ou d'une catégorie d'investissements, rapportés au nombre de bénéficiaires concernés), et de situer si possible ces coûts et ces montants par tête par rapport à ceux que l'on observe dans d'autres projets.]

### ➤ **Impact**

Le Consultant appréciera ici les effets à long terme (ou les perspectives d'effets), positifs et négatifs, primaires et secondaires, qui peuvent être raisonnablement attribués en partie ou en totalité à l'action évaluée, directement ou non (effets directs et indirects), intentionnellement ou non (effets attendus ou non attendus).

Le Consultant devra évaluer de manière systématique les impacts du projet sur l'égalité et les rapports hommes/femmes. En particulier il s'agira d'évaluer les impacts sur la répartition des responsabilités, l'accès et le contrôle des ressources, la charge de travail des femmes...

L'évaluation comprendra un volet relatif à la démarche de **maîtrise des risques E&S** mise en œuvre dans le cadre du projet. Le Consultant intégrera dans l'évaluation une analyse de la conformité, par rapport au corpus procédural E&S de l'AFD, de la démarche de maîtrise des risques E&S du projet (il pourra pour cela se référer au document « ope-R1066 – Démarche de maîtrise des risques environnementaux et sociaux des opérations financées par l'AFD »). Au-delà de l'analyse de la conformité, le Consultant devra vérifier dans quelle mesure la démarche de maîtrise des risques environnementaux et sociaux mise en œuvre a été pertinente, efficace, efficiente et durable. Il étudiera les conditions dans lesquelles cette démarche a été mise en œuvre et les résultats obtenus en termes

de maîtrise des risques E&S et de réduction des impacts E&S négatifs du projet. En particulier, cette évaluation devra apprécier i) si les risques et impacts E&S ont été correctement évalués et anticipés grâce aux différentes études réalisées ex-ante, ii) si les documents opérationnels E&S (Plan de gestion environnementale et sociale (PGES), Plan d'action de réinstallation (PAR), Plan d'action environnementale et sociale (PAES) ou autres) ont défini les mesures appropriées de maîtrise des risques E&S, iii) si ces mesures ont été effectivement mises en œuvre et ont permis d'atteindre les objectifs de maîtrise des risques E&S et de réduction des impacts E&S négatifs et, (iv) si le maître d'ouvrage a su réagir adéquatement aux impacts et risques E&S imprévus.]

➤ **Durabilité**

La durabilité est définie comme la continuation des bénéfices résultant d'une action de développement après la fin de l'intervention. Elle est donc assimilée à la probabilité d'obtenir des bénéfices durables sur le long terme.

Le Consultant examinera donc ici si l'atteinte des objectifs fixés et les résultats déjà obtenus ou en voie d'obtention sont de nature à se maintenir, voire à s'amplifier, dans la durée, et si oui à quelles conditions. Dans ce cadre, il veillera à apprécier la durabilité des structures/institutions initiées ou soutenues dans le cadre du projet mais aussi la durabilité des effets générés par le projet financé par l'AFD.

## **Annexe 8 – Format de la FPP (tous les autres éléments jugés utiles pourront être joints sous forme d'annexes)**

### **RESUME (2 PAGES)**

#### **I - le secteur (contexte) et les enjeux**

- 1.1 - Présentation du secteur (contrepartie/projet)
- 1.2 - Politique du gouvernement
- 1.3 - Importance pour le pays II – Le bénéficiaire

#### **III - le projet**

- 3.1 - Objectifs
- 3.2 - Contenu du projet
- 3.3 - Viabilité financière du projet
- 3.4 - Intervenants et mode opératoire

#### **IV - Evaluation des impacts du projet**

- 4.1 - Contribution du projet aux enjeux du développement durable
- 4.2 - Cohérence avec la stratégie climat
- 4.3 - Suivi-évaluation et indicateurs
- 4.3.1 - Dispositif de suivi-évaluation
- 4.3.2 - Cadre logique et indicateurs d'impact :

#### **V - Evaluation des risques**

- 5.2 - Risques techniques
- 5.3 - Risques institutionnels et juridiques
- 5.4 - Risque de marché
- 5.5 - Risques environnementaux et sociaux

#### **VI - Financement du projet**

- 6.1 - Coût et plan de financement

#### **Annexes :**

- i. Cadre logique détaillé
- ii. Budget détaillé
- iii. Chronogramme d'intervention détaillé pour l'année 1 et prévisionnel pour les années 2 à 5
- iv. Manuel de procédures pour le suivi évaluation
- v. Termes de références des principaux prestataires
- vi. Cadre de gestion environnemental et social & PEES
- vii. Plan d'action genre
- viii. Un support de communication (Powerpoint) et une note de communication d'opération (NCO) au format Word selon le modèle AFD ;
- ix. Les listes des parties prenantes du projet avec l'ensemble de leurs coordonnées.
- x. Les prévisions de versement
- xi. Bibliographie complète (et documents associés sous clé USB)