



Division Afrique Sub-Saharienne

TERMES DE REFERENCE : Evaluation finale de projet

Titre du projet :	Accroître la responsabilisation du secteur de la sécurité au Niger.
Pays :	Niger (Niamey)
Période couverte :	Juillet 2017 - Décembre 2018
Donateur :	Gouvernement Allemand (Ministère des Affaires Etrangères)

1) Contexte

Situé au cœur de la région du Sahel, le Niger reste un État fragile, marqué par des intrusions récurrentes de la part des militaires dans la vie politique. En 50 ans d'indépendance, le pays a connu deux rébellions armées et quatre coups d'État militaires. En 2010, un groupe d'officiers de l'armée a renversé le président Tandja avant de rapidement reprendre le pouvoir au contrôle civil.

En 2011, le président démocratiquement élu, Issoufou, a inauguré la VIIe République et s'est lancé dans un ambitieux programme de Renaissance. Malgré l'engagement politique en faveur de cette plate-forme de réforme de haut niveau, le gouvernement nigérien a eu du mal à tenir ses promesses. Les réformes sont entravées, d'une part, par l'inefficacité et le manque de responsabilité laissés par les régimes précédents, et, d'autre part, par la propagation continue de groupes extrémistes dans un pays entouré de pays en conflit ou fragiles, à savoir le Mali, l'Algérie, la Libye, le Tchad, le Soudan, le Nigeria. Des groupes extrémistes violents tels qu'Al-Qaïda au Maghreb islamique (AQMI) et le Mouvement pour l'unité et le djihad en Afrique de l'Ouest (MUJAO), déjà présents au Mali, ont gagné un terrain considérable au Niger quelques années et sont maintenant actifs dans tout le pays.

En outre, l'agitation citoyenne est à la hausse et les manifestations de groupes sociaux, allant des associations d'enseignants et d'étudiants aux travailleurs et aux jeunes déçus sont fréquentes en particulier en raison des coûts des opérations militaires et de l'impact de l'état d'urgence sur la sécurité humaine des populations.

Le renforcement de l'architecture de sécurité du Niger et son ancrage dans une culture de l'état de droit et de responsabilité démocratique sont plus nécessaires que jamais. Un certain nombre d'initiatives sont en cours au niveau sectoriel avec l'appui de partenaires internationaux mais ces efforts ne peuvent se limiter à la création de capacités militaires. Ils doivent également remédier à d'importants déficits de gouvernance du secteur sécuritaire pour que celui-ci ne perde pas de sa légitimité vis à vis de la population et que cette situation ne contribue à fragiliser la cohésion entre l'Etat et la population, au bénéfice des groupes extrémistes.

2) Stratégie de l'engagement du DCAF sur le pays ciblé

Peu d'acteurs internationaux présents au Niger sont attachés à une approche véritablement holistique de la réforme de la sécurité, la plupart étant axés sur des objectifs politiques plus étroits relatifs au renforcement des capacités opérationnelles de l'armée et de la police. L'avantage comparatif du DCAF réside dans son rôle de premier plan et son expertise en matière de réforme du secteur sécuritaire ainsi que dans son aptitude à combler le déficit de gouvernance, ce que ne couvrent pas d'autres organisations.

Le DCAF et ses partenaires nigériens reconnaissent que la consolidation du cadre d'une reddition de comptes par le secteur sécuritaire exige une approche large et globale, qui intègre les capacités du pouvoir législatif, des institutions de défense des droits de l'homme et de la lutte contre la corruption, ainsi que de la société civile au sens large. À la suite de cette reconnaissance, le DCAF a étendu son engagement aux parties prenantes civiles dotées d'un mandat démocratique pour la supervision du secteur de la sécurité. Cela s'est traduit par un soutien à la Commission de la défense et de la sécurité de l'Assemblée nationale dans le but de renforcer les capacités de contrôle législatif du secteur de la sécurité, mais également aux mécanismes nationaux de plainte, tels que le Médiateur de la République, et aux médias en tant qu'acteurs essentiels pour le contrôle public du secteur de la sécurité et sa surveillance. La collaboration avec les centres de recherche nationaux pour mesurer et documenter les perceptions du public à l'égard des performances du secteur de la sécurité fournit également aux dirigeants des institutions de sécurité le retour nécessaire des utilisateurs des services pour adapter la formation, la gestion et la supervision du personnel.

L'engagement actuel du DCAF au Niger, financé par la République fédérale d'Allemagne dans le cadre de la subvention de 18 mois intitulée "Accroître la responsabilisation du secteur de la sécurité au Niger", s'inscrit dans le cadre d'un engagement remontant à 2014. La première programmation Ce cycle (2014-2016), financé par le Danemark dans le cadre du Programme pour la gouvernance du secteur de la sécurité dans le Sahel, a été conçu dans le cadre d'un partenariat entre le DCAF et le NDI. Le deuxième cycle de programmation (2017-2018) a visé à élargir le champ d'intervention par le biais d'un engagement accru avec les acteurs du contrôle externe.

La conception du projet a été étayée par la réalisation de deux missions de cadrage, respectivement en décembre 2016 (principalement axées sur le soutien institutionnel à la police) et en janvier 2017 (principalement axées sur la composante de soutien visant à renforcer le volet de la redevabilité) qui ont permis de mettre à jour et d'affiner la compréhension par le DCAF du contexte nigérien. Il repose sur des attentes réalistes quant aux progrès réalisables en 18 mois seulement en matière de responsabilité et d'intégrité du secteur de la sécurité, sachant que la réforme institutionnelle est à la fois constitutive et fondée sur des processus de changement social de long terme.

L'engagement du DCAF au Niger a montré la nécessité d'un travail préparatoire, prenant le temps et les ressources nécessaires pour comprendre le contexte, afin de gagner la confiance comme base pour les premières étapes stratégiques d'un processus à long terme. Depuis 2014, l'un des objectifs du DCAF est de créer des partenariats durables et solide avec des acteurs clés, au-delà des cycles de projets à court terme. Compte tenu de la ferme volonté politique et de l'appropriation manifestées par les autorités nigériennes, le soutien du DCAF vise à être prolongé au-delà de 2018.

3) Cadre de résultat du projet.

L'impact souhaité du projet est de contribuer à la stabilité et à la sécurité humaine au Niger dans un cadre respectant et renforçant les droits de l'homme, l'égalité des sexes et la primauté du droit. Le projet vise à renforcer les capacités nationales en matière de responsabilisation du secteur de la sécurité, principalement à travers les résultats suivants:

- Résultat 1: La police nationale et son ministère de tutelle ont renforcé leurs capacités, leurs structures et leurs mécanismes leur permettant de garantir la responsabilité interne du personnel de police sur l'ensemble du territoire du Niger;
- Résultat 2: Le Comité de la défense et de la sécurité de l'Assemblée nationale a renforcé ses capacités pour exercer son mandat de contrôle législatif du secteur de la sécurité;

- Résultat 3: Un certain nombre d'institutions et d'acteurs civils sélectionnés ont renforcé leurs capacités de surveillance du comportement et des performances du secteur de la sécurité et collaborent de manière constructive avec les institutions de sécurité.

4) But et objectifs de l'évaluation

En décembre 2018, la mise en œuvre de ce projet arrivera à terme. Une évaluation finale s'avère nécessaire pour mesurer les résultats (changements produits directement par l'action) et les effets, l'efficacité et la qualité du travail réalisé, les approches développées et les leçons apprises lors de la mise en œuvre afin d'arriver à formuler des orientations susceptibles d'améliorer les prochaines interventions du DCAF. Le choix d'une évaluation externe a été privilégié afin de contribuer à assurer l'indépendance, l'impartialité et la crédibilité du processus.

En étroite collaboration avec toute l'équipe du projet, les partenaires opérationnels du projet et les bénéficiaires, le Consultant-Evaluateur aura à mener une évaluation finale avec les objectifs suivants:

- Apprécier les résultats et les effets atteints par le projet, en se référant à au cadre logique du projet du projet;
- Apprécier l'efficacité de l'approche méthodologique utilisée par le projet – nos activités et nos méthodes - par rapport aux résultats attendus;
- Evaluer le niveau de participation des partenaires et des bénéficiaires dans la réalisation du projet;
- Sur base des points ci-dessus, formuler des recommandations concrètes et spécifiques pouvant guider les prochaines interventions du DCAF.

5) Critères d'évaluation

Les mécanismes de suivi et d'évaluation du projet DCAF-Niger ont pour objectif essentiel de déterminer dans quelle mesure les méthodes et le programme de travail est aligné sur les principes énoncés pour orienter la stratégie du projet. Les critères d'évaluation suivants correspondent aux standards des pratiques d'évaluation de l'aide au développement formalisés par l'OCDE-CAD (5 critères) auxquels se rajoutent des critères propres au DCAF (5 critères), soient:

- **Pertinence:** Dans quelle mesure les objectifs de l'intervention correspondent aux attentes des bénéficiaires, aux besoins du pays, aux priorités globales des partenaires et aux politiques de la Commission européenne.
- **Efficacité:** Dans quelle mesure les objectifs de l'intervention ont été atteints, ou sont potentiellement atteints en prenant en compte leur importance relative.
- **Efficience:** Dans quelle mesure les résultats et/ou les effets attendus ont été obtenus avec le moins de ressources possibles (fonds, expertise, temps, coûts administratifs, etc.).
- **Durabilité:** Dans quelle mesure les avantages de l'intervention se poursuivent après la fin de l'intervention extérieure, ou bien la probabilité que ces avantages durent sur le long terme en résistant aux risques.
- **Impact:** Effets à long terme positifs et négatifs, primaires et secondaires, produits par l'intervention, directement ou indirectement, attendus ou inattendus.
- **Appropriation nationale :** Aligner les interventions du projet sur les priorités et les besoins nationaux, en conduisant des missions d'évaluation initiales, en poursuivant les discussions en cours avec les dirigeants d'institutions clés et en documentant les besoins et les perceptions de la population;
- **Complémentarité et valeur ajoutée :** Assurer la complémentarité et la valeur ajoutée avec l'intervention d'autres partenaires internationaux au Niger ;

- **Intégration de la dimension de genre** : Intégrer le genre dans la conception et les opérations du projet;
- **Coordination et collaboration** : S'appuyant sur les réalisations antérieures du DCAF au Niger et dans la région et à travers une approche régionale qui promeut les normes régionales (CEDEAO et UA) et encourage le partage d'expériences, la coordination et la collaboration entre les parties prenantes des pays du Sahel.
- **Approche holistique** : Adopter une approche à l'échelle systémique et adresser des besoins spécifiques en capacités et en assistance technique des acteurs de tous les niveaux de la gouvernance, du pouvoir exécutif au pouvoir législatif, en passant par d'autres institutions nationales dotées d'un mandat de surveillance, les médias et le monde universitaire et les centres de recherche.

6) Autres questions à traiter durant l'évaluation

De manière plus spécifique le consultant s'efforcera de répondre aux questions suivantes :

- Dans quelle mesure le projet de DCAF contribue-t-il aux documents de stratégie de l'Allemagne en matière de RSS, d'appui au Niger
- Dans quelle mesure le projet est-il aligné sur les priorités nationales exprimées par les fonctionnaires et les citoyens et répond-il à leurs besoins et à leurs attentes?
- Dans quelle mesure le projet contribue-t-il aux stratégies, structures et politiques qui rendent les réformes globales du secteur de la sécurité conformes aux principes démocratiques, au respect des droits de l'homme, à l'égalité des sexes et à la primauté du droit?
- Dans quelle mesure les agences de sécurité intérieure répondent-elles plus efficacement aux besoins de la population dans un cadre de responsabilisation, de respect des droits de l'homme et d'égalité des sexes?
- Dans quelle mesure les organismes de contrôle externes et les organisations exercent-ils leur rôle plus efficacement et dans la poursuite de l'égalité des sexes?
Dans quelle mesure le projet utilisant les ressources et les atouts du DCAF est-il complémentaire, cohérent et permet-il de créer des synergies avec d'autres interventions en faveur de la RSS / G, dans le pays et dans la région?

Dans la perspective d'une nouvelle phase du projet :

- Quelles seraient les éléments stratégiques et méthodologiques à conserver ou à modifier dans une nouvelle phase (en tenant compte de la durée de cette phase) ?
- Quelles seraient les résultats à conserver ou à modifier dans une nouvelle phase (en tenant compte de la durée de cette phase) ?
- Dans la prise en compte d'une perspective holistique de la gouvernance du secteur sécuritaire au Niger, y'a-t-il des domaines d'actions oubliés ou négligés ?
- Des complémentarités ou cohérences sont-elles à développer entre partenaires extérieurs, notamment sur des sujets abordés par le projet ?
- Quelles sont les enseignements du projet qui pourraient déjà renseigner une nouvelle phase?
- Quels sont les points forts, les points faibles et les recommandations sur les modalités de mise en œuvre du projet ?

7) Étapes clés de l'évaluation

Dans le cadre de cette évaluation, le consultant va recourir aux différentes méthodes de collectes d'information: examen des documents clés du projet, observation directe sur le terrain, interviews avec individus ciblés et groupes des discussions.

L'évaluation suivra les étapes suivantes:

- a. La documentation clé du projet sera remise au consultant et inclura, entre autre, les documents du projet, le cadre logique et le plan de suivi évaluation initial. Le consultant développera un document de méthodologie et les questions pour les interview et groupes de discussion, qui seront validées ensemble avec l'équipe du projet (en se basant sur les questions clés déjà définies dans les critères de l'évaluation).
- b. Les interviews et les discussions pour collecter les données et échanger avec les principales parties prenantes à la gouvernance du secteur sécuritaire au Niger (Autorités et les ministères impliqués, acteurs nationaux et internationaux pertinents, bailleur(s) de fonds, etc.). L'équipe du projet DCAF et un consultant national appuieront le consultant à cette fin.
- c. L'analyse des résultats qualitatifs. Le cadre logique défini au début du projet servira de référence à la collecte des données. Toutes les données récoltées, devront faire partie d'une analyse compréhensive.
- d. Restitution. Juste après la fin de la collecte et avant de remettre le rapport final, l'évaluateur facilitera une réunion de restitution avec l'équipe de DCAF pour présenter ses premières conclusions et recommandations, et permettre l'enrichissement de ses observations.
- e. Un rapport provisoire contenant les analyses et les résultats de l'évaluation conformément aux TDR sera partagé avec DCAF pour commentaires.
- f. Un rapport final sera produit qui prend en compte les observations et commentaires de DCAF.

8) Chronogramme de l'évaluation

L'évaluation se déroulera durant le mois de Décembre 2018, pour une durée de 18 jours au total. Le consultant-Evaluateur et DCAF développeront ensemble un plan de travail réaliste en se basant sur la répartition de temps suivant :

- Examen des documents : 2 jours
- Développement de plan de travail et des questions pour les interviews et les discussions de groupes : 1 jour
- Collecte des données sur le terrain : 11 jours
- Production du rapport provisoire : 3 jours
- Finalisation du rapport : 1 jour

9) Rapport final

Le texte principal du rapport d'évaluation, en format Word, doit comprendre maximum 30 pages (sans compter les annexes), et doit inclure les parties suivantes :

Résumé exécutif: Un résumé exécutif bref, rigoureux, indépendant et qui va droit au but. Il doit se concentrer sur les objectifs ou sur les questions principales de l'évaluation, en souligner les principaux points exécutifs et montrer clairement les principales conclusions et leçons qui peuvent en être tirées, ainsi que les recommandations qui peuvent être faites.

Les principaux chapitres du rapport d'évaluation doivent être les suivants ou inclure :

Introduction: Une description de l'action, du contexte du pays/de la région/du secteur concerné(e) et de l'évaluation, donnant au lecteur assez de précisions méthodologiques pour jauger la crédibilité des conclusions et pour prendre conscience de leurs limites et de leurs faiblesses éventuelles.

Réponses aux questions: Un chapitre dédié aux réponses des questions d'évaluation, assorties de faits précis et des raisonnements utilisés.

Évaluation globale : Un chapitre qui synthétise toutes les réponses aux questions d'évaluation afin d'effectuer une évaluation globale de l'action. La structure détaillée de l'évaluation globale doit être peaufinée pendant le processus d'évaluation. Le chapitre correspondant doit articuler les conclusions et les leçons à tirer d'une manière qui reflète leur importance et qui en facilite la lecture. La structure ne doit pas forcément suivre les questions d'évaluation, le cadre logique ou les critères d'évaluation.

Enseignements tirés : Les enseignements tirés généralisent les résultats et traduisent l'expérience passée en connaissances pertinentes qui soutiendront la prise de décision, amélioreront les performances et favoriseront l'obtention de meilleurs résultats.

Conclusions : Ce chapitre contient les conclusions de l'évaluation, organisées par critère d'évaluation. Afin de faciliter la communication des messages d'évaluation adressés à DCAF, un tableau qui classifie les conclusions par ordre d'importance peut être présenté, ou un paragraphe ou un sous-paragraphe doit reprendre 3 ou 4 conclusions principales, organisées par ordre d'importance, sans être répétitif.

Recommandations : Leur objectif est d'améliorer ou de réformer l'action dans le cadre du cycle en cours, ou de préparer la conception d'un nouveau projet.

Annexes : TDR, liste des personnes rencontrées et calendrier, la matrice de la logique d'intervention/du cadre logique (planifiées/réelles et améliorées/mises à jour), etc.

10) Profil du candidat

Formation: Au minimum Master ou équivalent; OU autres études post-secondaires suivi d'une expérience professionnelle d'équivalente de 5 années (en plus de la durée de l'expérience professionnelle générale mentionnée ci-dessous) dans les secteurs concernés.

Expérience professionnelle générale : Minimum 10 ans d'expérience professionnelle également en conduite et/ou suivi/évaluation de projets dans le domaine de réforme du secteur de la sécurité, et/ou de sa gouvernance dans des pays en situation de crise, post-crise ou états fragiles.

Expérience professionnelle spécifique : Minimum 5 ans d'expérience de travail en Afrique subsaharienne (Sahel de préférence);

Parfaite maîtrise du français à l'écrit et à l'oral.

11) Dossier de candidature

Les consultants invités à soumissionner devront fournir un CV et lettre de motivation à h.gonsolin@dcaf.ch, copie j.morand@dcaf.ch avec l'objet « Niger : Evaluation finale » avant le **26 novembre 2018**.

Les candidats jugés les plus appropriés seront sélectionnés sur dossier et, si nécessaire, interviewés par moyens électroniques, avant la sélection finale. Le démarrage est prévu pour le **3 décembre 2018**.