TERMES DE RÉFÉRENCE

Évaluation Finale

Programmes DG INT 2022-2026

LIANZA (anciennement Frères des Hommes a.s.b.l.)

1. Contexte de l'évaluation

LIANZA a.s.b.l. (anciennement Frères des Hommes a.s.b.l.), acteur de la Coopération Non Gouvernementale (ACNG) accrédité, est à la recherche d'un.e évaluateur.rice ou d'une équipe d'évaluation externe pour mener une évaluation finale 2022-2026.

L'évaluation concerne la mise en œuvre de deux programmes quinquennaux (2022-2026), mis en œuvre par LIANZA (organisation issue de la fusion de Frères des Hommes - FDH et Miel Maya Honing - MMH) et cofinancés par la Direction générale Coopération internationale (DG INT, anciennement DGD) du Service public fédéral Affaires étrangères, Commerce extérieur et Coopération au Développement.

L'actuel appel d'offres concerne l'obligation de LIANZA (FDH/MMH) de procéder à un processus d'évaluation externe à la fin des programmes quinquennaux à charge de l'association et financé par la DG INT du SPF Affaires étrangères, Commerce extérieur et Coopération au développement. En effet, conformément au chapitre 6 de l'Arrêté royal du 11 septembre 2016 relatif à la coopération non gouvernementale, chaque projet financé d'une durée supérieure à trois ans doit faire l'objet de deux évaluations : une évaluation intermédiaire à mi-parcours et une évaluation finale au terme du programme.

Les programmes concernés, mis en œuvre depuis 2022 et devant s'achever en 2026, comprennent six objectifs spécifiques (« outcomes ») et couvrent quatre zones géographiques : la Belgique, la Bolivie et le Guatemala pour le programme FDH, ainsi que la Belgique, la RDC et la Bolivie pour le programme MMH.

Il convient toutefois de noter que l'outcome Bolivie du programme MMH a déjà fait l'objet d'une évaluation finale spécifique. Par ailleurs, l'outcome FDH en Belgique a fait l'objet d'une évaluation externe à mi-parcours. De même, les résultats de l'outcome MMH en Belgique relatifs à la campagne « Communes du commerce équitable » ont également été

évalués dans le cadre d'une évaluation intermédiaire menée en synergie avec Oxfam-Magasins du Monde. Les rapports issus de ces différents exercices évaluatifs seront mis à la disposition de l'équipe d'évaluation retenue et devront être pris en compte dans l'analyse globale des programmes, afin d'assurer la complémentarité des travaux et d'éviter toute duplication des démarches déjà réalisées.

L'évaluation indépendante examinera de manière objective et impartiale la pertinence, la cohérence, l'efficacité, l'efficience, l'impact et la durabilité des interventions financées. Elle permettra d'évaluer le niveau d'atteinte des résultats attendus, d'analyser les facteurs expliquant les succès et les difficultés rencontrées, et de formuler des enseignements et recommandations visant à améliorer les pratiques, la qualité des interventions et la redevabilité de LIANZA.

Organisation commanditaire de l'évaluation	Lianza a.s.b.l. (anciennement Frères des Hommes a.s.b.l.)
Bailleur	Coopération belge au Développement (DG INT)
Durée de vie des programmes	2022 – 2026
Couverture géographique	RDC, Bolivie, Guatemala, Belgique
Budget de l'évaluation	Maximum 21.000 € TTC

2. Présentation de l'organisation

2.1. LIANZA

LIANZA est une organisation de solidarité internationale qui agit depuis la Belgique en tissant des liens avec des collectifs citoyens, des organisations locales, des mouvements sociaux et des institutions dans différents endroits du monde. C'est une association non gouvernementale, non partisane et non confessionnelle, agréée en coopération internationale et en éducation permanente.

LIANZA s'inscrit dans la continuité de Frères des Hommes et de Miel Maya Honing, dont elle porte et prolonge les engagements (fusion en 2025). Actuellement, l'organisation est chargée de l'exécution des programmes DG INT 2022-2026 : celui déposé par Frères des Hommes et celui déposé par Miel Maya Honing.

À l'international, Lianza soutient des acteurs sociaux qui, en Amérique latine et en Afrique, se mobilisent et mettent en œuvre des pratiques alternatives. Lianza accompagne des projets d'éducation et de mobilisation citoyenne. Nous travaillons avec divers publics, ainsi

qu'avec d'autres acteurs ou collectifs (acteurs relais) autour des enjeux globaux. Par des approches participatives et inclusives, notamment d'éducation populaire, nous invitons à la réflexion critique, nous favorisons la rencontre et l'échange entre publics d'origines diverses. Nous promouvons la coproduction de savoirs et le dialogue interculturel.

En tissant des liens entre acteurs en Belgique, en Afrique et en Amérique latine, LIANZA encourage les échanges, la participation, le renforcement de dynamiques communes et la construction collective de chemins d'actions alternatifs et solidaires.

3. Description générale des Programmes DG INT 2022-2026

3.1. Programme Frères des Hommes « Former et agir pour le buen-vivir »

Le programme 2022-2026 de Frères des Hommes (FDH) s'inscrit dans la vision du Bien-Vivre (Buen Vivir), entendue comme la recherche d'un développement durable fondé sur le respect des droits humains, une plus grande équité sociale et la participation citoyenne. Il vise à renforcer les capacités d'action des populations défavorisées afin qu'elles puissent contribuer à la construction de leur propre développement durable.

Le programme est mis en œuvre dans trois pays, en partenariat avec des organisations de la société civile locales et belges :

En Belgique, FDH mène des actions d'éducation à la citoyenneté mondiale et solidaire (ECMS), principalement auprès de femmes issues de l'immigration, en collaboration avec des opérateurs d'alphabétisation et de français langue étrangère (FLE), ainsi qu'avec diverses organisations belges et internationales.

En Bolivie, FDH travaille avec le réseau TUSOCO afin de soutenir les initiatives de tourisme communautaire, durable et solidaire portées par les communautés indigènes et paysannes.

Au Guatemala, FDH collabore avec ASERJUS pour renforcer l'éducation populaire et la défense des droits des communautés indigènes, notamment en lien avec la gestion et la préservation de leurs ressources naturelles.

Les trois outcomes du programme reposent sur une approche commune de renforcement des capacités et d'accompagnement des acteurs locaux. La formation constitue un levier central d'intervention, visant à permettre aux groupes concernés d'accroître leur pouvoir d'agir et leur influence sur les dynamiques sociales, économiques et politiques qui les concernent.

Présentation succincte des outcomes par pays :

Outcome 1 Bolivie. *TUSOCO tourisme solidaire et durable.*

Grâce au développement et à la promotion du tourisme solidaire communautaire (TSC), le réseau TUSOCO a contribué au développement local dans les communautés rurales et autochtones, en préservant leur identité, en garantissant un environnement sain, en mettant en place des systèmes alimentaires durables et en valorisant le patrimoine local.

Outcome 2 Guatemala. *Défense des droits et de l'environnement des communautés indigènes.*

Les organisations communautaires des peuples indigènes, dans le respect de l'équité entre les sexes et les générations, renforcent leurs capacités politiques et juridiques et leur articulation dans la défense de leurs droits humains, de leur territoire et de leur environnement (eau, air, flore et faune) dans l'ouest du Guatemala, en créant aussi des alliances au niveau national.

Outcome 3 Belgique. *Formations groupes Alpha-FLE.*

Grâce au renforcement de leurs capacités et/ou à leur sensibilisation, les associations alpha/FLE, leurs apprenants et des partenaires Nord de FDH comprennent les enjeux des relations inégales Nord-Sud et du développement durable. En conséquence, ils se mobilisent en faveur de la solidarité internationale et de la mise en pratique d'alternatives équitables et durables sur le plan social, économique et environnemental.

3.2. Programme Miel Maya Honing « Apicultures durables et Commerces équitables en Belgique, Bolivie et Congo RDC »

Notre vision est que, grâce à des techniques durables et adaptées aux différents écosystèmes, les apiculteurs.trices au niveau mondial et, plus spécifiquement, dans les pays en voie de développement, puissent augmenter leurs revenus de manière durable. L'apiculture durable fait l'objet d'une réflexion globale menée par MMH, cassant le clivage Nord-Sud, dans une stratégie de décloisonnement de ses activités. Cette vision est mise en œuvre dans le cadre d'un programme réalisé en Bolivie et au Congo RDC par les partenaires de MMH et, en Belgique, par son équipe d'Éducation à la Citoyenneté mondiale et solidaire.

Le commerce équitable est le système à promouvoir pour parvenir à une juste rémunération des apiculteurs. Il met l'accent sur le commerce et non sur la charité. Aujourd'hui, il fait face au défi du bio et de la préférence donnée par le consommateur aux

produits locaux. Notre intention est de réconcilier le commerce « équitable » et le « local » en créant une alliance entre les deux. Le commerce équitable s'applique aux échanges Sud-Nord, Nord-Nord et Sud-Sud.

En **RDC**, l'analyse du secteur met en lumière trois grands chemins de changement pour obtenir la stabilité économique des apiculteurs/rices : I. Le renforcement de leurs capacités techniques et organisationnelles ; la fourniture d'intrants durables ; le développement économique et le plaidoyer ; II. Le respect de l'environnement ; III. Les conditions institutionnelles et légales.

En **Bolivie**, des fédérations départementales développeront, en collaboration avec des entreprises spécialisées dans l'apiculture, des stratégies commerciales destinées à améliorer la vente du miel récolté par les organisations apicoles de trois départements. Les femmes et les jeunes joueront un rôle important dans ces stratégies, en améliorant la présentation de ces produits et en augmentant leur valeur ajoutée. Ces produits obtiendront la certification écologique, de préférence dans le cadre du Système Participatif de Garantie, basé sur l'auto-évaluation.

Présentation succincte des outcomes par pays :

Outcome 1 RDC. *Asali bora kwa wote. Du bon miel pour tous.*

Le secteur apicole assure la stabilité économique des apiculteurs/trices. L'outcome vise à renforcer la stabilité économique des apiculteurs et apicultrices à travers le développement durable de la filière apicole. L'intervention agit sur l'ensemble de la chaîne de valeur (production, transformation et commercialisation) en s'appuyant sur trois axes de changement complémentaires : le renforcement des capacités techniques, organisationnelles et économiques des apiculteurs, la préservation de l'environnement et l'amélioration des conditions institutionnelles et réglementaires. Une attention particulière est accordée à l'autonomisation des apicultrices et à la promotion d'une apiculture durable contribuant à la prospérité économique et environnementale.

Outcome 2 Bolivie. *Une apiculture durable pour la Bolivie, tournée vers l'avenir et les jeunes, hommes et femmes.*

Dans trois départements de Bolivie, des entreprises issues de l'économie sociale sont mises en place avec le soutien de 14 organisations apicoles et de leurs instances dirigeantes, dans le cadre d'une coordination nationale qui vise à assurer l'avenir de l'apiculture bolivienne, en l'ouvrant à la société et en s'appuyant sur un modèle associatif viable sur le plan économique, inclusif pour les femmes et les jeunes, et ayant un impact positif sur l'environnement.

Outcome 3 Belgique. *Miels équitables issus de l'apiculture durable.*

Le commerce équitable de miel de qualité qui repose sur une apiculture durable est renforcé. L'outcome vise à renforcer le commerce équitable du miel issu d'une apiculture durable afin de contribuer à l'amélioration des revenus des apiculteurs et apicultrices partenaires des pays du Sud. L'intervention s'appuie sur la promotion du commerce équitable, notamment à travers la campagne « Communes du commerce équitable », le renforcement des liens avec le monde apicole belge et le partage de connaissances sur les pratiques apicoles durables. Elle met également en avant le rôle économique et écologique de l'apiculture et plaide pour une meilleure prise en compte de celle-ci dans les stratégies de développement rural.

4. Enjeux de l'évaluation externe

4.1. Objectifs de l'évaluation externe

Conformément aux exigences de la DG INT, les deux programmes quinquennaux 2022-2026 mis en œuvre par LIANZA (issus des programmes de Frères des Hommes et de Miel Maya Honing) feront l'objet d'une évaluation externe finale indépendante.

Cette évaluation poursuit en premier lieu un objectif de redevabilité et de transparence. Elle doit permettre à LIANZA et à ses partenaires de rendre compte, de manière rigoureuse et documentée, de l'utilisation des ressources mobilisées ainsi que des changements générés au cours des cinq années de mise en œuvre, tant auprès de la DG INT que des organisations partenaires et des populations concernées en Belgique et dans les pays d'intervention.

Au-delà de cette fonction de redevabilité, l'évaluation vise à renforcer l'apprentissage institutionnel et la capitalisation des expériences. Elle devra permettre d'identifier les approches les plus pertinentes, les facteurs de réussite, les difficultés rencontrées ainsi que les enseignements susceptibles d'améliorer la qualité, la cohérence et la durabilité des interventions futures de LIANZA et de ses partenaires.

Dans cette perspective, l'évaluation analysera les programmes à la lumière des six critères d'évaluation du CAD de l'OCDE, à savoir la pertinence, la cohérence, l'efficacité, l'efficience, l'impact et la durabilité des interventions. L'analyse prendra en compte la diversité des contextes d'intervention ainsi que les spécificités des différents outcomes, partenariats et groupes cibles concernés.

Les évaluateur.rice.s seront invités à collecter et à analyser des données quantitatives et qualitatives permettant d'apprécier le niveau d'atteinte des résultats, d'examiner les évolutions observées au regard des indicateurs définis dans les cadres logiques, d'analyser les facteurs ayant contribué aux résultats obtenus ou aux difficultés rencontrées, et d'évaluer les effets des interventions sur les populations, organisations partenaires et autres parties prenantes concernées. Ils seront également amenés à examiner la pertinence des stratégies mises en œuvre, la qualité des partenariats développés ainsi que les perspectives d'appropriation et de pérennisation des acquis.

Les objectifs spécifiques de l'évaluation sont les suivants :

- Apprécier la pertinence, la cohérence, l'efficacité, l'efficience, l'impact et la durabilité des interventions mises en œuvre ;
- Évaluer le niveau d'atteinte des résultats et des objectifs définis dans les programmes 2022-2026 ;
- Analyser les changements observés auprès des groupes cibles, des partenaires et des autres parties prenantes, ainsi que les facteurs qui les ont favorisés ou limités ;
- Examiner les contraintes, opportunités et mécanismes ayant influencé la mise en œuvre des programmes ;
- Identifier et documenter les bonnes pratiques, innovations et enseignements stratégiques, méthodologiques et opérationnels issus de l'expérience ;
- Apprécier les conditions de pérennisation et d'appropriation des résultats obtenus ;
- Formuler des recommandations visant à renforcer les pratiques institutionnelles, les modalités de partenariat et la qualité des interventions futures.

Dans la perspective de redevabilité qui caractérise cette évaluation finale, LIANZA souhaite orienter l'analyse à travers une lecture croisée des critères du CAD de l'OCDE aux différents niveaux des programmes, tout en tenant compte des contextes spécifiques des pays d'intervention, des dynamiques partenariales développées et des évolutions contextuelles intervenues au cours de la période 2022-2026.

L'évaluation portera ainsi un double regard : **un regard rétrospectif**, centré sur l'analyse des résultats, des effets, des processus et des mécanismes de changement observés depuis 2022, et **un regard réflexif**, visant à mettre en évidence les enseignements, les bonnes pratiques, les limites et les conditions favorables à la pérennité des acquis afin d'enrichir les pratiques futures de LIANZA et de ses partenaires.

4.2. Public cible de l'évaluation

Les résultats de l'évaluation devront en premier lieu servir au bailleur de fonds, la DG INT, puisqu'il s'agit d'une évaluation de fin de parcours axée sur la redevabilité. Ils devront également servir aux instances, à la direction et aux équipes de Lianza impliquées dans la mise en œuvre des programmes. En dernier lieu, les résultats de l'évaluation s'adressent aux organisations partenaires et, par leur intermédiaire, aux populations locales concernées par les programmes, dans une logique de redevabilité réciproque et d'apprentissage évoquée précédemment.

4.3. Sources d'information disponibles

Dans le cadre de sa mission, l'évaluateur.rice ou l'équipe d'évaluation aura accès à un ensemble de documents lui permettant de réaliser une analyse documentaire approfondie des deux programmes 2022-2026 (FDH et MMH) et de trianguler les informations recueillies au cours de l'évaluation.

Les principales sources documentaires mises à disposition comprendront notamment :

- Les propositions de programmes DG INT 2022-2026 de FDH et de MMH, incluant les analyses contextuelles, les théories du changement, les cadres logiques, les résultats attendus, les indicateurs, les stratégies d'intervention et les dispositifs de suivi-évaluation ;
- Les cadres stratégiques communs (CSC) géographiques 2022-2026 concernés (Belgique, Bolivie, Guatemala, RDC) ;
- Les fiches d'appréciation de la DG INT (ex-DGD) relatives aux programmes quinquennaux 2022-2026 de FDH et de MMH, avec une attention particulière aux recommandations formulées pour leur mise en œuvre ;
- Les rapports annuels de suivi, les rapports narratifs et les documents de capitalisation produits au cours de la période 2022-2026 ;
- Les leçons apprises, bilans de performance et exercices d'auto-évaluation réalisés ;
- Les rapports issus des processus d'évaluation déjà menés dans le cadre des programmes, notamment :
    - l'évaluation finale de l'outcome Bolivie du programme MMH ;
    - l'évaluation intermédiaire de l'outcome Belgique du programme FDH ;
    - l'évaluation intermédiaire de l'outcome Belgique du programme MMH concernant la campagne « Communes du commerce équitable » menée par FDH en synergie avec Oxfam-Magasins du Monde ;

- Les documents de suivi-évaluation internes, incluant les tableaux de bord, outils de collecte de données, rapports de monitoring, analyses de résultats et autres documents pertinents ;
- Les principales publications et productions réalisées dans le cadre des programmes, lorsque celles-ci sont utiles à l'analyse.

L'évaluateur.rice ou l'équipe d'évaluation sera invitée à exploiter ces différentes sources afin de contextualiser les résultats observés, d'apprécier l'évolution des interventions au cours de la période 2022-2026 et de compléter l'analyse des données primaires recueillies auprès des différentes parties prenantes. Cette revue documentaire constituera une étape essentielle pour apprécier la pertinence, l'efficacité, les effets et la durabilité des programmes au regard des critères retenus pour l'évaluation.

N.B. Périmètre de l'évaluation au regard des exercices déjà réalisés

Outcome Belgique du programme MMH. L'évaluation externe intermédiaire de la campagne « Communes du commerce équitable », menée en 2025 en synergie avec Oxfam-Magasins du Monde, a été un exercice approfondi. Ses conclusions ont directement nourri l'élaboration du programme 2027-2031 de Lianza, notamment pour la collaboration avec Oxfam-Magasins du Monde. Par ailleurs, une partie de cet outcome (Résultat 2) n'a pas été poursuivie après la fusion entre FDH et MMH. On peut donc considérer que l'outcome Belgique du programme MMH a déjà été évalué de manière substantielle. La présente évaluation n'a pas à y mener de nouvelles collectes de données ni d'autres activités évaluatives spécifiques. Elle s'appuiera sur les conclusions du rapport existant et les intégrera dans l'analyse globale des programmes.

Outcome Bolivie du programme MMH. Cet outcome était prévu au départ sur trois ans (2022-2024). Il a été prolongé pour consolider les résultats obtenus. Comme il a déjà fait l'objet d'une évaluation finale, il ne sera pas évalué en profondeur dans le cadre de cette mission. Son analyse reposera sur les conclusions de cette évaluation finale.

Outcome Belgique du programme FDH. Cet outcome a fait l'objet d'une évaluation externe à mi-parcours en 2024. Ses conclusions et recommandations ont guidé la suite de la mise en œuvre et ont nourri l'élaboration du programme 2027-2031. La présente évaluation ne refera donc pas l'ensemble de cet exercice. Elle s'appuiera sur les conclusions de l'évaluation à mi-parcours et se limitera à une analyse complémentaire, principalement documentaire, de la période qui a suivi : évolution des résultats, suivi des recommandations

et acquis en fin de programme. Si nécessaire, quelques entretiens à distance avec l'équipe de Lianza et un petit nombre d'associations partenaires pourront compléter cette analyse.

5. Cadrage méthodologique : contenu, méthodologie et profil

5.1. Orientations d'évaluation relatives aux programmes

L'évaluation finale visera à analyser les résultats, les effets, la valeur ajoutée et les enseignements des deux programmes quinquennaux mis en œuvre par FDH et MMH entre 2022 et 2026, tout en tenant compte du processus de fusion ayant conduit à la nouvelle réflexion stratégique de LIANZA (incluant le modèle d'intervention).

Les questions évaluatives présentées ci-dessous (questions transversales, puis questions spécifiques par outcome) sont indicatives. Pour chacune d'elles, le ou les critères du CAD de l'OCDE principalement concernés sont indiqués entre crochets. Ces questions s'appuient sur les théories du changement des deux programmes : l'évaluation examinera dans quelle mesure les chemins de changement et les hypothèses qu'elles décrivent se sont vérifiés. Lors de la phase de cadrage, l'évaluateur.rice ou l'équipe d'évaluation affinera ces questions et les organisera dans une matrice d'évaluation reliant, pour chaque critère du CAD, les questions et sous-questions évaluatives, les indicateurs ou critères de jugement, les sources de vérification et les méthodes de collecte.

Questions transversales

Sans limiter l'indépendance de l'évaluateur.rice, une attention particulière sera portée aux questions suivantes :

- Dans quelle mesure les programmes ont-ils atteint les résultats et objectifs attendus ? *[Efficacité]*
- Quels sont les principaux acquis, forces et limites des interventions mises en œuvre ? *[Efficacité, impact]*
- Quels facteurs internes et externes ont favorisé ou freiné l'atteinte des résultats ? *[Efficacité]*
- Dans quelle mesure les approches développées se sont-elles révélées pertinentes et adaptées aux contextes d'intervention ? *[Pertinence]*
- Quels changements significatifs peuvent être observés auprès des groupes cibles, des partenaires et des autres parties prenantes ? *[Impact]*

- Dans quelle mesure les résultats obtenus présentent-ils des perspectives de pérennisation et d'appropriation par les acteurs concernés ? *[Durabilité]*
- Quels enseignements stratégiques, méthodologiques et organisationnels peuvent être tirés de la mise en œuvre des deux programmes ? *[Apprentissage]*
- Quels apprentissages et enseignements sont utiles pour renforcer les complémentarités, les synergies et la cohérence des interventions (en considérant le programme 27-31) ? *[Cohérence]*
- Quels éléments de convergence, de spécificité ou de valeur ajoutée caractérisent les deux approches programmatiques ? *[Cohérence interne]*
- Dans quelle mesure les interventions ont-elles été cohérentes avec les cadres stratégiques communs (CSC) géographiques 2022-2026 concernés et complémentaires des actions menées par d'autres acteurs (ACNG belges, organisations et institutions locales) dans les mêmes zones ? *[Cohérence externe]*
- Dans quelle mesure les ressources humaines, financières et matérielles ont-elles été utilisées de manière efficiente et en temps opportun ? Les modalités de gestion, de suivi et de partenariat, y compris dans le contexte de la fusion entre FDH et MMH, ont-elles favorisé une mise en œuvre efficiente ? *[Efficience]*
- Dans quelle mesure les chemins de changement et les hypothèses décrits dans les théories du changement des programmes se sont-ils vérifiés ? Quels mécanismes de changement ont effectivement opéré et lesquels ne se sont pas concrétisés ? *[Efficacité, impact]*
- Dans quelle mesure les recommandations formulées dans les fiches d'appréciation de la DG INT et lors des évaluations antérieures ont-elles été prises en compte dans la mise en œuvre des programmes ? *[Efficacité, apprentissage]*
- Quels sont les défis rencontrés et les succès obtenus en matière d'intégration des deux thèmes transversaux de la coopération belge, à savoir le genre et l'environnement ? Cette question sera examinée pour chacun des outcomes. *[Thèmes transversaux : genre et environnement]*

Outcomes Belgique (programmes FDH et MMH)

Compte tenu des évaluations déjà réalisées sur les outcomes belges, l'analyse pourra porter plus particulièrement sur :

- Quelle a été la contribution spécifique des outcomes aux changements observés auprès des publics visés en Belgique ? *[Impact]*

- Quels acquis des interventions en Belgique demeurent les plus pertinents malgré l'évolution des priorités programmatiques au cours de la période ? *[Pertinence, durabilité]*
- Dans quelle mesure les partenariats développés ont-ils contribué aux résultats obtenus ? *[Efficacité]*
- Quels enseignements peuvent être tirés des stratégies d'ECMS et de mobilisation citoyenne déployées dans les deux programmes ? *[Apprentissage]*

Outcome RDC (programme MMH)

- Dans quelle mesure les stratégies mises en œuvre sont-elles demeurées pertinentes dans un contexte marqué par l'instabilité et les conflits (AFC-M23) ? *[Pertinence]*
- Quels effets le programme a-t-il produits sur les partenaires, les organisations de producteur.rice.s et les communautés bénéficiaires malgré ce contexte ? *[Impact]*
- Quels mécanismes ont permis de maintenir ou d'adapter les interventions face aux évolutions du contexte ? *[Efficacité]*
- Quels enseignements peuvent être dégagés concernant la résilience et l'adaptabilité des approches développées ? *[Durabilité]*
- Dans quelle mesure les trois axes de changement de l'outcome (renforcement des capacités techniques, organisationnelles et économiques des apiculteurs et apicultrices ; préservation de l'environnement ; amélioration des conditions institutionnelles et réglementaires) ont-ils progressé, et lesquels ont le plus contribué à la stabilité économique visée ? *[Efficacité, impact]*

Outcome Bolivie (programme FDH)

- Dans quelle mesure l'intervention a-t-elle contribué au renforcement des capacités des organisations partenaires et des communautés accompagnées ? *[Efficacité]*
- Comment les partenaires ont-ils démontré leur capacité d'adaptation et de réorientation face aux évolutions du contexte (crise aiguë de 2025 et 2026) ? *[Pertinence]*
- Quels sont les principaux facteurs ayant favorisé ou limité les résultats observés en matière de tourisme communautaire et de développement local ? *[Efficacité]*
- Quels acquis paraissent les plus susceptibles d'être pérennisés ? *[Durabilité]*
- Quelles sont les forces des interventions et quelles forces peuvent constituer des leviers pour la mise en place des synergies futures ? *[Apprentissage]*

Outcome Guatemala (programme FDH)

- Dans quelle mesure les stratégies mises en œuvre ont-elles permis d'atteindre les résultats attendus en matière d'éducation populaire et de défense des droits des communautés indigènes ? *[Efficacité]*
- Quels changements peuvent être observés au niveau des capacités individuelles, organisationnelles et collectives des acteurs accompagnés ? *[Impact]*
- Quels facteurs expliquent les résultats obtenus ou les écarts constatés ? *[Efficacité]*
- Quels enseignements peuvent être tirés du partenariat avec ASERJUS et des approches mobilisées dans ce contexte ? *[Apprentissage]*
- Dans quelle mesure les organisations communautaires accompagnées se sont-elles articulées avec les espaces nationaux de dialogue et de plaidoyer, et quelle influence ont-elles pu y exercer ? Dans quelle mesure les alliances nationales ainsi renforcées contribuent-elles à la durabilité des changements institutionnels et politiques observés ? *[Efficacité, durabilité]*

5.2. Orientations méthodologiques

L'évaluation reposera principalement sur une analyse documentaire approfondie des documents mis à disposition par LIANZA ainsi que sur la conduite d'entretiens à distance avec les principales parties prenantes concernées par les programmes.

L'évaluateur.rice ou l'équipe d'évaluation est invitée à proposer une méthodologie permettant de trianguler les différentes sources d'information et de répondre aux questions évaluatives formulées dans les présents termes de référence. Cette méthodologie devra être adaptée aux spécificités des deux programmes évalués, aux différents contextes d'intervention ainsi qu'aux ressources disponibles.

La méthodologie s'appuiera explicitement sur les théories du changement des deux programmes. Elle privilégiera une approche fondée sur la théorie (par exemple l'analyse de contribution ou la récolte des effets – outcome harvesting), proportionnée aux ressources disponibles, afin d'apprécier la contribution des interventions aux changements observés.

L'analyse combinera des données qualitatives et quantitatives issues de la documentation existante, des systèmes de suivi-évaluation et des échanges avec les équipes de LIANZA, les partenaires et, lorsque pertinent, d'autres parties prenantes impliquées dans la mise en œuvre des programmes.

L'évaluateur.rice devra tenir compte des critères standards d'évaluation du CAD pour l'aide au développement (pertinence, cohérence, efficacité, efficience, impact, durabilité) dans sa démarche. Lien de référence : https://www.oecd.org/fr/topics/sub-issues/development-co-operation-evaluation-and-effectiveness/evaluation-criteria.html

5.3. Profil de l'évaluateur.rice

Lianza recherche pour l'actuelle offre d'évaluation :

- Professionnel.le avec un diplôme de Sciences Humaines ou ad hoc.
- Le/la prestataire est une personne ayant une solide expérience (8 ans minimum) dans la conduite et/ou l'évaluation de projets de coopération au développement et d'éducation à la citoyenneté mondiale (ou fonction similaire).
- Diplôme ou études complémentaires, dans le domaine de l'éducation souhaités, ou une expérience équivalente.
- Connaissance des méthodologies de recherche-action.
- La capacité à mener des entretiens et à analyser des documents en espagnol (au sein de l'équipe, le cas échéant), les partenaires de Bolivie et du Guatemala étant hispanophones.
- Une disponibilité entre décembre 2026 et juin 2027 pour réaliser la présente évaluation.

6. Timing, pilotage et livrables attendus

6.1. Timing

Tout le processus de la présente évaluation doit se dérouler entre le mois de novembre et le mois de juin selon la proposition de calendrier (sous réserve de modifications convenues entre les deux parties).

Proposition de calendrier	
Publication de l'appel d'offres	12 novembre 2026

Date limite de réception des offres	4 décembre 2026
Analyse des offres et sélection du/de l'évaluateur.rice ou de l'équipe d'évaluation	11 décembre 2026
Notification de l'attribution du marché	14 décembre 2026
Réunion de cadrage et signature du contrat	18 décembre 2026
Remise de la note méthodologique	12 janvier 2027
Phase d'analyse documentaire et d'entretiens à distance	janvier à mars 2027
Remise d'un rapport provisoire	30 mars 2027
Réunion de restitution des constats préliminaires	première quinzaine d'avril 2027
Transmission des commentaires du comité de pilotage	10 mai 2027
Remise du rapport final d'évaluation	18 mai 2027
Présentation finale et validation des résultats	25 mai 2027
Réponse managériale de LIANZA	8 juin 2027

6.2. Comité de pilotage, cadrage et restitution

Le comité de pilotage de l'évaluation est composé de Frédérique Gudelj, Gitana Nebel et Cecilia Diaz, représentantes de LIANZA. Il est chargé d'assurer le suivi du processus d'évaluation, tout en garantissant l'indépendance de l'équipe d'évaluation dans la conduite

de ses travaux, ses analyses et ses conclusions. La personne de contact et de référence est frederique.gudelj@lianza.ong

À ce titre, le comité de pilotage assurera l'appui logistique et la facilitation des contacts avec les équipes et partenaires concernés, validera le cadrage méthodologique proposé par l'équipe d'évaluation/évaluateur.rice et formulera, le cas échéant, des observations sur les livrables intermédiaires. Il veillera également à la qualité du processus et à l'adéquation des travaux avec les objectifs définis dans les présents termes de référence.

L'exercice d'évaluation comprendra au minimum :

- une réunion de lancement visant à préciser les attentes, le périmètre et les modalités de l'évaluation ;
- une phase de cadrage méthodologique donnant lieu à la remise d'une note de démarrage précisant l'approche, les questions évaluatives, la matrice d'évaluation, les méthodes de collecte et d'analyse des données ainsi que le calendrier de réalisation ;
- une séance de restitution des principaux constats, conclusions et recommandations à destination de LIANZA et de ses partenaires ;
- la remise d'un rapport final intégrant les commentaires du comité de pilotage et présentant de manière argumentée les enseignements et recommandations pour les futurs programmes.

Le comité de pilotage se réserve la possibilité d'associer, à certaines étapes du processus, d'autres membres de l'équipe de LIANZA ou des partenaires concernés lorsque leur contribution est jugée pertinente pour enrichir l'analyse ou la restitution des résultats.

Type d'engagement des équipes

Compte tenu du budget disponible, la collecte de données auprès des partenaires et des ayants droit se fera principalement à distance : entretiens, réunions ou enquêtes en ligne. Aucune mission de terrain n'est prévue par défaut dans les pays partenaires, notamment au regard du contexte sécuritaire dans les zones d'intervention en RDC ; en Belgique, des rencontres en présentiel pourront être organisées. L'équipe de Lianza et les partenaires concernés faciliteront la démarche proposée par l'évaluateur.rice ou l'équipe d'évaluation, notamment en établissant les contacts nécessaires. La conduite de ces activités restera toutefois sous la responsabilité de l'évaluateur.rice ou de l'équipe d'évaluation.

L'offre explicitera les limites liées à une collecte de données majoritairement à distance (profondeur de l'analyse, diversité des points de vue recueillis, absence d'observation directe) et les mesures prévues pour les atténuer : triangulation systématique des sources, diversification des personnes interrogées (y compris des ayants droit, des femmes et des jeunes), recours à des outils participatifs adaptés au distanciel (récits de changement significatif, supports photo ou vidéo produits avec les partenaires, courtes enquêtes en ligne). Dans la limite du budget et si le contexte le permet, l'offre peut également proposer le recours à un.e consultant.e local.e ou une courte mission ciblée, en justifiant sa valeur ajoutée.

Participation des partenaires et des ayants droit

Les organisations partenaires seront associées aux différentes étapes de l'évaluation, selon les modalités suivantes, à préciser dans la note de démarrage :

- **Cadrage** : les partenaires seront informés du lancement de l'évaluation et invités à faire part de leurs attentes et questions prioritaires, qui seront prises en compte dans la note de démarrage ;
- **Collecte des données** : au minimum un entretien approfondi (individuel ou collectif) avec chaque organisation partenaire principale des outcomes évalués en profondeur, à savoir le réseau TUSOCO (Bolivie, programme FDH), ASERJUS (Guatemala, programme FDH) et les organisations partenaires de l'outcome RDC (programme MMH), dont la liste sera communiquée lors de la réunion de cadrage. Ces entretiens peuvent être complétés par des entretiens ou groupes de discussion à distance avec des représentant.e.s des groupes cibles (organisations communautaires, apiculteurs et apicultrices, membres des communautés), ou par toute autre méthode de collecte de données, en veillant à la participation des femmes et des jeunes ;
- **Outcomes déjà évalués** : pour l'outcome Belgique du programme FDH, quelques entretiens avec un petit nombre d'associations partenaires pourraient compléter l'analyse documentaire ; l'analyse des outcomes Belgique et Bolivie du programme MMH reposera sur les évaluations existantes (voir le N.B. sous « Sources d'information disponibles ») ;
- **Restitution** : les partenaires seront invités à une séance de restitution des constats préliminaires (en ligne, en espagnol pour les partenaires d'Amérique latine) et recevront la note de synthèse ; leurs réactions seront prises en compte dans le rapport final et dans la réponse managériale.

L'offre précisera le nombre d'entretiens envisagés, les profils des personnes interrogées et les langues de travail (français et espagnol).

6.3. Livrables et productions attendues

À l'issue de la réunion de cadrage, l'équipe d'évaluation/évaluateur.rice remettra une note méthodologique précisant l'approche retenue, les outils de collecte et d'analyse des données ainsi que le calendrier détaillé de la mission.

Les livrables attendus sont les suivants :

- Une note méthodologique (rapport de démarrage) incluant la matrice d'évaluation ;
- Un rapport provisoire d'évaluation ;
- Une réunion de restitution des résultats préliminaires, accompagnée d'une présentation PowerPoint (reprenant les points clés) ;
- Un rapport final intégrant les commentaires du comité de pilotage ;
- Une note de synthèse (maximum 5 pages) reprenant les principaux constats, conclusions et recommandations.

Le rapport final sera remis aux formats Word et PDF. Il comprendra au minimum : un résumé exécutif, une présentation de la méthodologie, l'analyse des résultats au regard des critères d'évaluation retenus (y compris l'intégration du genre et de l'environnement), les principaux constats, conclusions, enseignements et recommandations.

Les annexes incluront notamment les termes de référence, la liste des documents consultés, la matrice d'évaluation, les outils de collecte utilisés et toute autre information utile à la compréhension de la démarche évaluative.

Le rapport devra être fondé sur des sources fiables et respecter les principes d'indépendance, d'impartialité et de rigueur méthodologique. Il pourra être transmis à la DG INT et diffusé par LIANZA conformément à ses obligations de transparence.

7. Budget maximum

Le montant maximum de l'offre est de **21.000** € TTC. Toute offre supérieure à ce montant sera automatiquement rejetée. Le budget comprend donc les déplacements, les

photocopies éventuelles, le matériel et le défraiement, en somme, le total des coûts encourus par le prestataire pour l'entièreté de l'évaluation. Aucune révision de prix n'est possible. 50 % du montant est payé au début de l'évaluation, l'autre partie du montant étant payée au moment de la soumission du rapport final.

8. Contenu de l'offre et délai

8.1. Contenu spécifique de l'offre technique

L'offre technique devra comprendre au minimum les éléments suivants :

Présentation de l'évaluateur.rice ou de l'équipe d'évaluation

- Curriculum vitae de l'évaluateur.rice ou de l'équipe d'évaluation ;
- Présentation des expériences pertinentes en matière d'évaluation de programmes de coopération au développement, de renforcement des capacités, d'éducation à la citoyenneté mondiale et solidaire (ECMS) ou d'évaluations financées par la coopération belge (DGD/DG INT) ;
- Références de missions similaires réalisées au cours des dernières années.

Proposition technique

- Compréhension des termes de référence et du mandat ;
- Proposition méthodologique ;
- Méthodes et outils envisagés pour la collecte et l'analyse des données ;
- Une première ébauche de matrice d'évaluation (critères du CAD, questions évaluatives, indicateurs ou critères de jugement, sources de vérification) ;
- Les modalités envisagées pour la participation des partenaires et des ayants droit ;
- Organisation de la mission et répartition des rôles au sein de l'équipe, le cas échéant ;
- Calendrier prévisionnel de réalisation ;
- Principaux risques et mesures d'atténuation éventuelles (notamment liés à la collecte de données à distance) ;
- Proposition financière détaillée précisant les honoraires et autres coûts liés à la mission.

8.2. Contenu spécifique de l'offre administrative

L'offre comprendra également :

- Les coordonnées complètes du/de la consultant.e ou de la structure prestataire ;
- Le numéro d'entreprise ou statut équivalent ;
- Une déclaration sur l'honneur attestant de la disponibilité pour réaliser la mission dans le calendrier proposé ;
- Une déclaration d'absence de conflit d'intérêts.

Les modalités de contractualisation, de paiement et de suivi de la mission seront précisées lors de la sélection du prestataire.

8.3. Critères de sélection des offres

Les offres seront d'abord examinées au regard de leur recevabilité administrative : offre complète, reçue dans les délais et d'un montant ne dépassant pas 21.000 € TTC. Les offres recevables seront ensuite évaluées sur 100 points selon la grille suivante :

Grille de sélection des offres		
Critère	**Éléments appréciés**	**Points**
Compréhension du mandat	Compréhension des termes de référence, du contexte et des enjeux des programmes	15
Méthodologie	Qualité et pertinence de la méthodologie proposée : ébauche de matrice d'évaluation, mobilisation des théories du changement, participation des partenaires, mesures d'atténuation des limites liées à la collecte à distance, prise en compte du genre et de l'environnement	35
Expertise et expérience	Expérience de l'évaluateur.rice ou de l'équipe en évaluation de programmes de coopération et d'ECMS, connaissance des contextes d'Amérique latine et d'Afrique centrale, maîtrise de l'espagnol	25
Sous-total : évaluation technique	Seuil minimal de 45 points sur 75 pour accéder à l'évaluation financière	**75**
Offre financière	Points attribués selon la formule : (prix de l'offre la moins chère ÷ prix de l'offre examinée) × 25	25
Total		**100**

Seules les offres ayant obtenu au moins 45 points sur les 75 points de l'évaluation technique seront prises en compte pour l'évaluation financière. Le comité de pilotage se réserve la possibilité d'organiser un entretien en ligne avec les candidat.e.s les mieux classé.e.s avant l'attribution du marché.

8.4. Clauses spécifiques

Éthique

L'évaluateur.rice retenu.e adhérera aux principes et valeurs portés par LIANZA et s'engagera à respecter les règles éthiques applicables dans le cadre de la mission.

Confidentialité

L'ensemble des informations et documents mis à disposition dans le cadre de l'évaluation sera traité de manière confidentielle et utilisé exclusivement aux fins de la mission.

Conformément au chapitre 6 de l'Arrêté royal du 11 septembre 2016 relatif à la coopération non gouvernementale, le rapport d'évaluation final ainsi que la réponse managériale pourront être rendus publics par LIANZA, sauf décision motivée de confidentialité portant sur tout ou partie de ces documents.

Délai et dépôt de l'offre

Le délai pour le dépôt des offres est le 4 décembre 2026 (avant minuit, fuseau horaire Belgique). La proposition sera envoyée à Frédérique Gudelj via l'adresse : administration@lianza.ong