

TERMES DE RÉFÉRENCE – ÉVALUATION FINALE

PROGRAMME DE 5 ANS DU COMITÉ BELGE POUR L'UNICEF (2022-2026)

FINANCÉ PAR LA DIRECTION GÉNÉRALE COOPÉRATION INTERNATIONALE (DG INT)

1. LE COMITÉ BELGE POUR L'UNICEF

Le Comité belge pour l'UNICEF est une fondation d'utilité publique qui représente l'UNICEF en Belgique. Même si l'UNICEF défend les enfants et les jeunes depuis plus de 75 ans, ce n'est qu'en 1989 que l'Assemblée générale des Nations Unies lui donne le mandat de défendre les droits de l'enfant. En s'appuyant sur la Convention relative aux droits de l'enfant des Nations Unies¹, l'UNICEF travaille dans 190 pays et régions, pour atteindre les enfants en situation de vulnérabilité et pour protéger leurs droits.

Le Comité belge pour l'UNICEF fait partie d'un vaste réseau international de défense des droits de l'enfant. Avec une présence mondiale, le réseau de l'UNICEF comprend des membres nombreux·ses et varié·es qui rassemblent un large éventail d'expertises en matière de droits de l'enfant. En Belgique, le Comité a un double mandat : récolter des fonds pour les programmes de l'UNICEF sur le terrain et mettre en œuvre nos propres programmes avec nos partenaires non-gouvernementaux et gouvernementaux, le secteur privé, les médias, le grand public, les professionnel·les, le monde académique, les enseignant·es, nos volontaires, mais aussi avec les enfants et les adolescent·es.

2. CONTEXTE

En 2021, le Comité belge pour l'UNICEF a reçu un financement du gouvernement belge pour mettre en œuvre un programme de cinq ans en Belgique. Ce programme s'inscrit dans le contexte juridique de la loi belge sur la coopération au développement telle que révisée le 16.06.2016² et de l'arrêté royal du 11.09.2016 relatif à la coopération non gouvernementale³. Ce programme s'inscrit également dans le contexte d'un cadre stratégique commun (CSC) qui vise à s'aligner avec les autres acteur·rices de la coopération belge en vue d'atteindre des objectifs communs, ainsi qu'un impact maximal.

Le programme 2022-2026 du Comité belge pour l'UNICEF vise à atteindre des changements propices à un environnement et une culture favorables aux droits de l'enfant. Face aux défis auxquels sont confronté·es les enfants et les adultes qui les accompagnent, le Comité belge pour l'UNICEF travaille pour défendre les droits de chaque enfant et adolescent·e, y compris les plus exclu·es.

¹ <https://www.ohchr.org/fr/professionalinterest/pages/crc.aspx>

² http://www.ejustice.just.fgov.be/cgi_loi/change_lg.pl?language=fr&la=F&cn=2016061610&table_name=loi

³ http://www.ejustice.just.fgov.be/cgi_loi/change_lg.pl?language=fr&la=F&cn=2016091101&table_name=loi

Ancrés dans la Convention relative aux droits de l'enfant et les Objectifs de développement durable, les quatre groupes d'objectifs, les sept stratégies et les quatre résultats identifiés dans le programme 2022-2026 ont été pensés pour susciter des progrès vers la réalisation de l'Agenda 2030 et pour contribuer à ne laisser aucune enfant de côté.

Descriptif de l'outcome

L'objectif du programme 2022-2026 est de contribuer à mettre en œuvre les droits de chaque enfant et adolescent·e, y compris les plus exclu·es. Ce programme a pour ambition que les enfants, les adolescent·es et les adultes connaissent et expérimentent les droits de l'enfant et les intègrent dans leur vie quotidienne en créant un environnement participatif, inclusif et relationnel favorable à leur application dans la famille, l'école, la communauté, tout en mobilisant les responsables politiques, les entreprises et les médias, dans une approche de solidarité internationale.

Le programme a été conçu autour de 7 stratégies de changement et associé à 4 résultats. Il priorise 4 groupes d'objectifs de développement durable : (a) chaque enfant et adolescent·e est protégé·e de la pauvreté et bénéficie d'une protection sociale ; (b) chaque enfant et adolescent·e bénéficie de soins et de support psychosocial qui favorisent son bien-être ; (c) chaque enfant et adolescent·e a un accès équitable et inclusif aux possibilités d'apprentissage et (d) chaque enfant et adolescent·e vit dans un climat et un environnement sûrs et durables.

Par le biais de ce programme, le Comité belge pour l'UNICEF a voulu contribuer à créer une dynamique de changement en associant – autour d'un programme de haute qualité qui se fonde sur la participation et l'expérience des enfants – une culture de la collaboration avec les gouvernements, le secteur privé et les médias. Les enfants, les professionnel·les et les volontaires y sont mobilisé·es pour susciter un changement plus large aux niveaux national et mondial, via des animations dans les écoles, des formations des (futur·es) professionnel·les et des actions de plaidoyer en faveur de la construction d'une société solidaire, ainsi que d'une meilleure reconnaissance de l'enfant comme sujet social et sujet de droits dans les médias.

Intitulé, formulation de l'outcome, groupes cibles et ODD prioritaires

- **Titre du programme** : « *Réaliser ensemble les droits de chaque enfant et de chaque adolescent·e, y compris les plus exclu·es.* »
- **Formulation de l'outcome** : « *Les enfants, les adolescent·es et les adultes connaissent et expérimentent les droits de l'enfant et les intègrent dans leur vie quotidienne en créant un environnement participatif, inclusif et relationnel favorable à leur application dans la famille, l'école, la communauté, tout en mobilisant les responsables politiques, les entreprises et les médias, dans une approche de solidarité internationale.* »
- **Groupes-cibles** : Les enfants et les adolescent·es (de la petite enfance jusqu'à 18 ans), y compris les plus exclu·es ; les adultes : les acteur·rices de l'éducation, les professionnel·les de l'enfance, les volontaires, les associations et mouvements

de jeunesse, les influenceur·euses, les responsables politiques, les entreprises, les médias.

- **ODD prioritaires** : ODD1 : chaque enfant et adolescent·e est protégé·e de la pauvreté et bénéficie d'une protection sociale ; ODD 3 : chaque enfant et adolescent·e bénéficie de soins et de support psychosocial qui favorisent son bien-être ; ODD 4 : chaque enfant et adolescent·e a un accès équitable et inclusif aux possibilités d'apprentissage et ODD 13 : chaque enfant et adolescent·e vit dans un climat et un environnement sûrs et durables.

Quatre résultats du programme

- **Résultat 1** : *« Les enfants des cycles maternel et primaire y compris les plus exclu·es, apprennent, comprennent et exercent leurs droits sur base d'une approche expérientielle de l'éducation aux droits de l'enfant et d'une éducation à la citoyenneté mondiale et solidaire. »*
- **Résultat 2** : *« Les professionnel·les et futur·es professionnel·les du milieu scolaire, extra-scolaire ainsi que les acteur·rices communaux·ales appuyé·es par le programme sont informé·es, comprennent, s'engagent en faveur d'une éducation aux droits de l'enfant et à la citoyenneté mondiale, et sont accompagné·es pour favoriser la participation de chaque enfant et l'exercice de leurs droits dans leur environnement de proximité. »*
- **Résultat 3** : *« Les responsables politiques et les entreprises belges ont une meilleure connaissance et compréhension des droits de l'enfant et s'engagent pour le respect et l'application de ces droits de manière (pro)active en tenant compte de la voix des enfants et des adolescent·es. »*
- **Résultat 4** : *« Les médias ont une meilleure connaissance et compréhension de la réalité des enfants et des adolescent·es et du besoin de leur donner la parole afin de créer un changement dans la perception du grand public sur l'application des droits de l'enfant. »*

3. ÉVALUATION

Objectifs

Même si l'évaluation est une obligation légale, elle joue un rôle clé dans l'identification des leçons qui peuvent éclairer les ajustements du programme et les opportunités d'améliorer les performances. À l'approche de la fin de l'année 2026, le Comité belge pour l'UNICEF souhaite procéder à un examen final du programme à des fins d'apprentissage et de responsabilité envers les bénéficiaires et les donateur·rices.

Une évaluation intermédiaire du programme a été réalisée à mi-parcours. Cette dernière pourra alimenter la présente évaluation.

L'objet de l'évaluation finale porte sur la mise en œuvre de l'ensemble du programme du Comité belge pour l'UNICEF sur une période de cinq ans (2022-2026). Pour l'évaluation finale, des consultant·es indépendant·es évalueront les interventions en fonction **des critères du CAD⁴**, en mettant l'accent sur **la pertinence, la cohérence, l'efficacité, l'efficience, l'impact et la viabilité**, et en tenant compte des thèmes transversaux et prioritaires de la coopération belge, mais aussi en mettant l'accent sur les synergies avec les acteur·rices de la coopération.

La théorie du changement (TOC), l'ensemble du programme ainsi que l'évaluation intermédiaire, les leçons apprises, les scores annuels de performance et toute autre étude ou évaluation pertinentes seront remis·es aux consultant·es au début de l'évaluation finale.

Utilisation

L'évaluation finale peut être utilisée par un large éventail de parties prenantes, dont certaines ont un intérêt direct dans l'évaluation parce qu'elles sont impliquées dans la mise en œuvre du programme. D'autres parties prenantes sont les détenteur·rices de droits et d'obligations qui bénéficient des contributions du programme, ainsi que les organisations avec lesquelles le Comité belge pour l'UNICEF n'a pas de partenariat formel, mais qui travaillent sur des questions relatives aux droits de l'enfant et pour lesquelles les leçons et les bonnes pratiques tirées du programme peuvent être pertinentes. Les principales parties prenantes sont, entre autres, les suivantes :

- Direction générale Coopération internationale (DG INT) est directement impliquée car sans elle, ce programme n'aurait pas pu avoir lieu. Celle-ci a un intérêt direct dans les conclusions de l'évaluation, car elle permettra d'évaluer les performances du Comité belge pour l'UNICEF. D'autres partenaires gouvernementaux avec lesquels le Comité belge collabore pourraient être intéressé·es : les organes de coordination, les cabinets du Ministre en charge de la coopération au développement, les cabinets en charge de l'éducation ou de la formation des enseignant·es, de la jeunesse, etc ;
- La société civile : Le Comité belge pour l'UNICEF collabore avec un grand nombre d'organisations de la société civile (ONG, institutions indépendantes, plateformes, réseaux...) qui pourront sans doute utiliser les résultats de cette évaluation pour améliorer leurs services en faveur de leurs bénéficiaires ;
- Le monde académique, les hautes écoles (pédagogiques) et les acteur·rices de l'enseignement maternel et primaire : Tout au long de la période de mise en œuvre du programme, le Comité belge pour l'UNICEF a collaboré avec une série d'institutions académiques, chercheur·euses, hautes écoles et écoles maternelles et primaires. Iels pourront utiliser les conclusions de l'évaluation dans leur travail, ainsi que les enseignant·es de l'école maternelle et primaire ;

⁴ <https://www.oecd.org/fr/topics/sub-issues/development-co-operation-evaluation-and-effectiveness/evaluation-criteria.html>

- Le Comité belge pour l'UNICEF : le personnel du Comité belge en charge de la mise en œuvre du programme peut utiliser l'évaluation finale à des fins d'apprentissage et de responsabilisation au niveau national.

Questions à évaluer

L'évaluation doit analyser, entre autres, les questions suivantes :

Questions générales :

Impact

- Les enfants et les adolescent-es, y compris les plus exclu-es, ont-ils bénéficié de suffisamment d'attention dans la mise en œuvre du programme du Comité belge pour l'UNICEF?
- Le Comité belge pour l'UNICEF a-t-il contribué aux quatre résultats attendus ? Si oui, comment et pourquoi a-t-il fait la différence et pour qui ?
- Les résultats sont-ils susceptibles d'être maintenus dans le temps ?
- Quelles stratégies ont été les plus efficaces pour produire des résultats à long terme ?

Relevance

- Dans quelle mesure le Comité belge pour l'UNICEF a-t-il répondu aux besoins (changeants) des enfants et adolescent-es tout au long de la mise en œuvre du programme ?
- Est-ce que le principe d'inclusion et de « *ne laisser personne de côté (LNOB)* » a bien été appliqué dans tous les aspects du programme ?

Cohérence

- Dans quelle mesure le Programme du Comité belge pour l'UNICEF est-il resté fidèle à son mandat et s'est aligné sur les stratégies mondiales de l'UNICEF et les objectifs de développement durable ?
- Dans quelle mesure le Comité belge pour l'UNICEF a-t-il réussi à établir des partenariats efficaces et durables pour les enfants en Belgique et dans le monde ?

Efficience

- Concernant la valeur générée par le programme au regard des ressources investies par la Direction générale Coopération internationale (DG INT), comment cette valeur se compare-t-elle à celle d'approches alternatives plausibles permettant d'atteindre le même résultat ?

Autre

- Quel est le bilan général de la collaboration du Comité belge pour l'UNICEF avec Plan International Belgique dans le cadre de ce Programme ?
- Quels ont été 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 ?
- Quel suivi a pu être donné jusqu'ici par le Comité belge pour l'UNICEF aux recommandations de l'évaluation intermédiaire ?

Questions spécifiques :

Indicateurs

- Les indicateurs utilisés dans le programme du Comité belge pour l'UNICEF ont-ils été pertinents pour atteindre les quatre résultats du programme 2022-2026 ?
- Concernant le résultat 3 spécifiquement : quels autres types d'indicateurs qualitatifs pourraient être utilisés pour rendre compte des avancées en matière de plaidoyer politique ?

Résultat 1

« Les enfants des cycles maternel et primaire y compris les plus exclu-es, apprennent, comprennent et exercent leurs droits sur base d'une approche expérientielle de l'éducation aux droits de l'enfant et d'une éducation à la citoyenneté mondiale et solidaire. »

- Les enfants des cycles maternel et primaire ont-ils une meilleure connaissance des droits de l'enfant et savent-ils quelles actions prendre pour défendre leurs droits ?
- Les enfants des cycles maternel et primaire ont-ils été sensibilisés à la citoyenneté mondiale et solidaire et sont-ils capables d'exprimer ce que cela signifie pour eux ?
- Sous question : Le matériel pédagogique développé par le Comité belge pour l'UNICEF est-il utile et pertinent pour l'usage par des enseignant-es/encadrant-es de l'école maternelle ?
- Sous-question : Le matériel pédagogique développé par le Comité belge pour l'UNICEF répond-t-il aux besoins des enfants ayant des besoins spécifiques (par exemple dans l'enseignement spécialisé, dans les écoles pratiquant l'inclusion, dans les écoles à l'hôpital, dans les classes pour primo-arrivant-es) ?
- Comment le Comité belge pour l'UNICEF aurait-il pu mieux atteindre ces enfants ?
- Remarque : le paquet éducatif pour les enfants de 2.5 à 6 ans a été testé dans des écoles et milieux extra-scolaires, et l'évaluation a révélé que le matériel pédagogique était adapté à cette catégorie d'âge. Cet aspect ne devra donc plus faire partie de l'évaluation finale.

Résultat 2

« Les professionnel·les et futur·es professionnel·les du milieu scolaire, extra-scolaire ainsi que les acteur·rices communaux·ales appuyé·es par le programme sont informé·es, comprennent, s'engagent en faveur d'une éducation aux droits de l'enfant et à la citoyenneté mondiale et sont accompagné·es pour favoriser la participation de chaque enfant et l'exercice de leurs droits dans leur environnement de proximité. »

- Les professionnel·les et futur·es professionnel·les du milieu scolaire et extra-scolaire ont-ils une meilleure connaissance de la réalité des enfants et des adolescent·es en Belgique et dans le monde et contribuent-ils à une meilleure mise en œuvre de leurs droits ? Comprendent-ils et s'engagent-ils envers la citoyenneté mondiale ?
- Sous question : Les professionnel·les et futur·es professionnel·les qui travaillent avec des enfants en situation de grande vulnérabilité ont-ils bénéficié de suffisamment d'attention, et qu'est-ce qui aurait pu être fait autrement ?

Résultat 3

« Les responsables politiques et les entreprises belges ont une meilleure connaissance et compréhension des droits de l'enfant et s'engagent pour le respect et l'application de ces droits de manière (pro)active en tenant compte de la voix des enfants et des adolescent·es »

- Les responsables politiques ont-ils une meilleure connaissance de la réalité des enfants et des adolescent·es en Belgique et dans le monde et contribuent-ils à une meilleure mise en œuvre des droits de l'enfant, en particulier dans la politique étrangère ?
- Les entreprises belges ont-elles une meilleure connaissance de la réalité des enfants et des adolescent·es en Belgique et dans le monde et contribuent-elles à une meilleure mise en œuvre des droits de l'enfant, y compris dans leurs activités dans les pays du sud ?
- Les responsables politiques ont-ils pris en compte la voix des enfants et des adolescent·es, concrètement le droit des enfants à être entendu·es, à s'exprimer et à participer aux décisions qui les concernent ?
- Sous-question : Ont-ils pris en compte les vulnérabilités spécifiques des enfants ? Dans quels domaines ?
- Sous-question : Quels ont été les moyens plus efficaces utilisés pour influencer les responsables politiques ?
- Sous-question : Quels les partenariats ont été les plus efficaces ?

Résultat 4

« Les médias ont une meilleure connaissance et compréhension de la réalité des enfants et des adolescent·es et du besoin de leur donner la parole afin de créer un changement dans la perception du grand public sur l'application des droits de l'enfant. »

- Les médias ont-ils une meilleure connaissance de la réalité des enfants et des adolescent·es en Belgique et dans le monde et contribuent-ils à une meilleure perception du grand public sur l'application des droits de l'enfant, en Belgique et dans le monde, en particulier dans le Sud global ?
- Remarque : la représentation des enfants dans les médias a fait l'objet d'une recherche en 2026 (recherche menée par le Comité belge pour l'UNICEF en collaboration avec la VUB). Les recommandations de cette recherche pourront servir de base pour traiter certains aspects de l'évaluation finale.

4. MÉTHODOLOGIE

L'approche et la méthodologie présentées sont guidées par les normes éthiques en matière de recherche, d'évaluation, de collecte et d'analyse des données de l'UNICEF.

L'approche proposée est d'élaborer une évaluation du programme de manière suivante:

- Engager notamment les (futurs) enseignant·es, les professionnel·les de l'enfance, les responsables politiques, les médias ;
- Travailler de manière à obtenir un maximum de données qualitatives sur la connaissance des droits de l'enfant auprès des publics visés par le programme ;
- Utiliser au maximum les évaluations et recherches récentes, en vue de réduire les doublons et d'approfondir l'ensemble des données disponibles ;
- Veiller à ce que le contexte actuel et les analyses prospectives soient formulé·es sur la base des informations et des preuves, afin de guider la voie à suivre dans un contexte de restrictions budgétaires ;
- Si des interviews sont menées avec les enfants, celles-ci doivent absolument répondre aux normes éthiques strictes de recherche définies par l'UNICEF et à sa Politique de protection de l'enfance ([Child Safeguarding Policy](#)) ;
- La méthodologie devra contenir des données quantitatives et qualitatives, et accorder une attention spécifique aux considérations éthiques.

Phase 1 : revue documentaire et briefing

L'équipe d'évaluation commencera l'évaluation par une revue documentaire pour laquelle une bibliothèque électronique sera établie comprenant la documentation pertinente qui sera mise à jour de manière continue pendant le processus d'évaluation.

La documentation mise à la disposition peut inclure, sans s'y limiter, les éléments suivants : le programme complet 2022-2026, les informations financières, les données de suivi du programme couvrant la période de l'évaluation, l'évaluation intermédiaire, les enquêtes et recherches pertinentes, les analyses de la situation en Belgique, les leçons apprises et les scores de performance. Il s'agira d'une étape utile pour identifier le premier aperçu des résultats potentiels sur lesquels il serait intéressant de se concentrer et d'identifier les limites de l'évaluation. Cet examen pourra éventuellement identifier d'autres questions d'évaluation fondées sur le contexte actuel.

En plus de l'étude documentaire, de brefs entretiens préliminaires permettront de planifier en détail la méthodologie de l'évaluation.

Phase 2 : Collecte de données

Après la phase de lancement, une collecte de données qualitatives et quantitatives sera lancée concernant les quatre résultats du programme.

Phase 3 : Rapport d'évaluation et rapport de synthèse

L'équipe d'évaluation préparera un projet de rapport d'évaluation qui sera soumis à une révision de la direction du Comité belge pour l'UNICEF. L'équipe d'évaluation intégrera les commentaires fournis, le cas échéant, et préparera un rapport final. Une fois que le projet de rapport final a été approuvé, l'évaluateur·rice présentera les conclusions et recommandations de l'évaluation au Comité belge et le cas échéant, à d'autres parties prenantes, en particulier à notre gestionnaire de dossier à la Direction générale Coopération internationale. Un bref rapport de synthèse devrait également être produit, compilant les principales constatations, conclusions et recommandations.

5. LIMITATIONS

L'évaluateur·rice répondra à un ensemble de questions d'évaluation de base suggérées ci-dessus ainsi qu'à quelques questions supplémentaires au besoin.

Plusieurs techniques / approches seront utilisées pour l'évaluation : revues de documents, interviews avec les groupes cibles et partenaires. Les interviews et questions générales posées aux groupes cibles peuvent être similaires. Cependant les questions spécifiques doivent être adaptées à chaque groupe en fonction des objectifs spécifiques. Si des interviews sont menées avec les enfants, celles-ci doivent absolument répondre aux normes éthiques strictes de recherche définies par l'UNICEF.

6. TIMING ET DÉLIVRABLES

Ce travail d'évaluation est prévu de novembre 2026 à fin mars 2027. En effet, vu que l'évaluation intermédiaire a été effectuée tardivement et que le matériel pédagogique destiné aux enfants de l'enseignement maternel est en cours de finalisation, il est important que l'évaluation finale n'ait pas lieu trop tôt.

Le rapport d'évaluation contiendra les leçons apprises et des recommandations pour l'avenir. Le rapport final doit être remis fin mars 2027. La langue du rapport peut être le néerlandais ou le français. Cependant, une attention particulière sera accordée à la capacité de mener une évaluation nationale et de mener des entretiens en français et en néerlandais.

Calendrier

- Sélection des projets (et signature de la convention) : début novembre 2026
- Début de l'évaluation (réunion de lancement, approbation de la méthodologie et des indicateurs (KPI) : mi-novembre 2026
- Collecte et analyse des données : novembre 2026 - mars 2027
- Rapport de l'évaluation finale : 31 mars 2027

7. PROCEDURE DE SÉLECTION

Cet appel est ouvert aux consultant-es :

- Qui ont la permission de travailler en Belgique ;
- Qui répondent à l'expérience et à l'expertise requises en matière de recherche et d'évaluation.

Les candidat-es sont soumis-es aux principes de transparence et d'égalité de traitement. Cet appel d'offres est public. Les parties intéressées doivent envoyer une offre en français ou en néerlandais **au plus tard le 2 novembre** à minuit à l'adresse e-mail suivante : jobs@unicef.be à l'attention de Madame Claudia Soete. L'offre doit inclure un curriculum vitae, un extrait de casier judiciaire, ainsi qu'une proposition de projet avec calendrier et budget.

Critères d'exclusion

Les ancien·nes employé·es qui ont été au service du Comité belge pour l'UNICEF ou l'un·e des membres de leurs familles au premier degré (parent, frère, sœur ou enfant) sont exclu·es de cet appel. La sous-traitance n'est pas autorisée.

Budget

Le budget indicatif **maximum** est de 25.000 euros, TVA comprise. Une fois l'accord signé, l'évaluation jusqu'à son achèvement doit être correctement gérée.

Date limite de soumission : le 2 novembre 2026 à minuit.

Critères d'attribution

1. La qualité de l'approche et de la méthodologie de recherche proposées. La motivation et l'approche des consultant-es qui met en évidence sa pertinence et ses capacités d'innovation pour effectuer le travail selon la méthodologie définie dans l'appel d'offre (40 points) ;
2. Qualifications des consultant-es sur base du CV ; de l'expérience éprouvée dans le secteur de l'évaluation ou de la recherche ; compétences en matière de rapportage et de communication (30 points) ;
3. Le respect du timing (15 points) ;
4. Le respect du budget (15 points).