
Analyse des interventions du PNUD en matière de développement communautaire

Termes de références

I. Contexte

La République Islamique de Mauritanie compte une population de 3.537.368 d'habitants [RGPH, 2013], répartis inégalement sur un vaste territoire de 1,03 million de km², désertique à plus de 75%. Les principales ressources budgétaires du pays proviennent de la pêche et des activités extractives (fer, cuivre et or). Le pays vient juste de sortir de la catégorie des Pays les plus pauvres. L'incidence de la pauvreté se situe à 31% en 2015 (44,4% en milieu rural et 16,7% en milieu urbain). Elle est de 32,3% chez les hommes et 27,4% chez les femmes. La répartition de la richesse nationale reste marquée par des inégalités importantes, même si la tendance est à la baisse comme le montre l'évolution de l'indice de Gini qui est passé de 38% en 2000 à 34% en 2014 [Profil de pauvreté, 2015]. Selon les données du profil de pauvreté, le taux de chômage se situe à 12,85% en 2014 avec des taux plus élevés pour les jeunes et les femmes (19,28% pour les femmes et 21,01% pour les jeunes).

Le pays a été régulièrement confronté à des sécheresses sévères depuis les années 1970 et une accélération dramatique de la désertification qui a conduit à une sédentarisation anarchique de la population, notamment en zones urbaines. Cette désertification a accentué la dégradation des conditions de vie socio-économiques des populations.

Sur le plan administratif, le pays est subdivisé en 15 wilayas (régions), 55 Moughataa (départements) et 218 communes, dont 168 rurales. Les wali (gouverneur), les hakem (préfet) et les chefs d'arrondissements, représentent le pouvoir de l'Etat et l'autorité centrale.

Amorcée en 1986 avec l'organisation des premières élections municipales dans le pays et malgré une déclaration de politique nationale en la matière, la décentralisation souffre d'absence de mise en œuvre effective. Il n'existe pas encore une régionalisation des ressources et une délégation des pouvoirs au niveau régional ; les collectivités locales ne sont pas responsabilisées et leurs rôles en matière de gestion des infrastructures manquent de clarté [Evaluation CSLP, 2015].

L'insécurité alimentaire est l'une des préoccupations majeures du Gouvernement et de ses partenaires. En 2014, 26% des ménages mauritaniens ont été déclarés en insécurité alimentaire (source : FSMS, 2014). Les wilayas du sud et de l'est du pays, restent les principaux foyers de l'insécurité alimentaire : Hodh Echarghi (50,7%), Gorgol (36,5%), Assaba (34,6%), Guidimakha (32,1%) et le Hodh El Gharbi (23%). Un important afflux des réfugiés maliens fuyant l'insécurité au Nord Mali est venu s'ajouter à la crise de la sécheresse en 2012. Ces réfugiés ont été accueillis dans la région la plus vulnérable du pays où ils ont ruiné les ressources naturelles, en particulier les pâturages, l'eau, le bois pour faire du feu, entraînant une dégradation de l'environnement et des tensions accrues avec la population hôte [FSMS, 2015].

Le renforcement de la cohésion sociale est un autre défi auquel doit faire face la Mauritanie. Le traitement des séquelles de l'esclavage et le délicat problème d'accès à la terre sont parmi les questions à résoudre pour le raffermissement de l'appartenance à une nation.

En développant son programme de coopération 2012-2016, le PNUD s'est engagé à privilégier des interventions de programmes de développement local ayant un impact transversal sur la protection et la valorisation des ressources naturelles, l'adaptation aux changements climatiques et la sécurité alimentaire, l'égalité genre et la cohésion sociale.

Dans ce cadre, un Programme conjoint de Prévention des Conflits et Renforcement de la Cohésion Sociale en Mauritanie a été mis en œuvre de 2010 à 2013. Ce programme avait pour objectif de contribuer à la prévention des risques de tensions, à travers la promotion de la cohésion sociale et de la citoyenneté et l'amélioration des revenus des bénéficiaires (financement d'AGR, construction d'infrastructures communautaires, etc.)

Dans le domaine de la Gouvernance locale, le PNUD Mauritanie a lancé le programme cadre Articulation des Réseaux et thématiques pour la Gouvernance et le développement local (ART GOLD) sur la période 2010-2015. Ce programme a contribué à la mise en place de bonnes pratiques de planification régionale. Il a, également été le cadre de mise en œuvre de quelques projets opérationnels de génération de revenus et de renforcement de la résilience des bénéficiaires directs.

En réponse à la crise alimentaire de 2012, le PNUD a développé plusieurs initiatives de relèvement rapide qui ont bénéficié notamment de financement sur des fonds japonais. Ces interventions visaient l'habilitation des communautés vulnérables et le renforcement de leur résilience. Les interventions ciblaient principalement les femmes et les communautés les plus vulnérables dans les wilayas de l'Est et du Sud-Est.

II. Objet de l'évaluation

Cette évaluation a pour objet l'analyse des interventions du PNUD Mauritanie en matière de développement communautaire. Elle doit permettre d'identifier les facteurs critiques de succès ou non de ces interventions, les processus et les décisions ayant un impact global sur l'atteinte des objectifs et d'établir une liste des bonnes pratiques en termes d'approches en matière de développement communautaire ainsi que des recommandations applicables pour une future programmation.

Les conclusions et recommandations serviront à alimenter la planification et à déterminer le positionnement stratégique du PNUD pour le prochain cycle de programmation 2018-2022.

L'évaluation sera réalisée par des consultants indépendants. Elle sera basée sur les directives prescrites et internationalement reconnues en matière d'évaluation, notamment, les normes et directives d'éthique du Groupe des Nations Unies sur l'Evaluation (UNEG).

Le Bureau du PNUD Mauritanie, le Ministère de l'Economie et des Finances (MEF), le Ministère de l'Intérieur et de la Décentralisation, le Ministère de la Femme et de l'Enfance, le Ministère de l'Emploi et de la Formation Professionnelle (MEFP) et les autres partenaires nationaux seront les principaux utilisateurs des résultats de cette évaluation.

L'évaluation sera gérée par le Bureau du PNUD.

III. Objectifs et portée de l'évaluation

L'objectif de cet exercice est d'évaluer les résultats, les réalisations, défis et leçons apprises de la mise en œuvre des interventions du PNUD Mauritanie en matière de développement communautaire dans le cadre de son programme de pays 2012-2016. Les conclusions de cette évaluation permettront au PNUD :

- de s'assurer de l'opportunité de l'intervention du PNUD en matière de développement communautaire ;
- d'adapter ses stratégies et approches d'intervention pour des changements structurels et des solutions durables ;
- Faire le point sur le partenariat développé au cours de la période écoulée (résultats atteints et objectifs à atteindre) ;
- Apprécier la contribution de l'intervention du PNUD en la matière et son positionnement stratégique
- Analyser la prise en compte effective de la dimension Genre ;

- Définir les actions stratégiques des interventions du PNUD en matière de développement communautaire dans le cadre du prochain programme 2018-2022.

Pour ce faire, l'évaluation passera en revue les interventions du PNUD en matière de développement communautaire durant les cinq dernières années (2012-2016).

L'équipe d'évaluation effectuera des visites sur le terrain pour évaluer les résultats physiques et pour s'entretenir avec les populations bénéficiaires. Elle effectuera, entre autres, les tâches ci-après :

- Documenter l'efficacité, l'efficacé, la durabilité, la pertinence et l'impact des interventions du PNUD en matière de développement communautaire durant la période 2012-2016 ;
- Documenter les leçons apprises, les bonnes (ou les mauvaises pratiques) ;
- Collecter les données et appuyer **la définition de situations de référence** pour mesurer les progrès et les résultats de mise en œuvre de futures programmes dans le domaine ;
- Faire des recommandations stratégiques et opérationnelles pour améliorer l'impact et la mise en œuvre des interventions futures dans le domaine.

IV. Questions clés de l'évaluation

Cet exercice évaluera la pertinence, l'efficacité, l'efficé et la durabilité des résultats des interventions du Programme PNUD dans le domaine du développement communautaire à travers les questions ci-après :

- **La pertinence**
 - Les interventions du PNUD en Mauritanie sont-elles pertinentes par rapport à son mandat d'une part et aux priorités nationales d'autre part ?
 - Les approches et le cadre conceptuel sont-ils adéquats pour l'atteinte des résultats attendus ?
 - Les interventions du PNUD sont-elles développées en référence à des stratégies ou politiques nationales en la matière ?
 - Les interventions programmées répondent-elles à des besoins clairement identifiés par le gouvernement ou les bénéficiaires directs ?
- **L'efficacité**
 - Les résultats attendus ont-ils été atteints ? quels ont été les facteurs en faveurs ou en défaveurs de l'atteinte des résultats ?
 - Les avantages comparatifs du PNUD ont-ils été bien exploités ?
 - L'approche adoptée pour concevoir et mettre en œuvre des interventions transversales de développement communautaire a-t-elle été adéquate ? efficace et efficiente ?
 - Quel a été l'effet positif ou négatif des interventions du PNUD dans le domaine sur les populations cibles (les femmes, les rapatriés, les adwabas) ?
 - Quelle approche a été adoptée pour cibler les bénéficiaires ? et quelle difficultés rencontrés pour ce ciblage ?
 - Dans quelle mesure ces interventions ont promu les droits des personnes vulnérables et quelles preuves d'amélioration peuvent être avancées ?
 - Dans quelle mesure les interventions du PNUD ont contribué à l'amélioration des conditions de vie des communautés de manière durable ?
 - Existe-il un cadre de suivi pour mesurer l'effet des interventions sur l'amélioration des conditions de vie des populations ?
 - Les interventions du PNUD sont-elles mises en œuvre à une échelle qui permet d'avoir les effets attendus ?
 - Quelle a été l'efficacité de la stratégie de communication autour des interventions du PNUD dans le domaine ? a-t-elle permis de toucher le gouvernement, les bénéficiaires, les donateurs ?

- **L'efficience** en lien avec les capacités d'exécution mais également de mobilisation de ressources (adaptation des moyens et activités aux résultats à atteindre), du bon usage de ces ressources et de partenariat avec les autres intervenants du secteur.
 - Les ressources (financières, humaines, etc.) ont-elles été utilisées de manière efficiente pour réaliser les produits et effets attendus ?
 - Le choix des modalités de mise en œuvre des programmes et projets a-t-il eu une influence sur l'atteinte ou non des résultats, leur appropriation ou leur durabilité ?
 - Quelles ont été les forces et les faiblesses de l'approche adoptée pour la mise en œuvre des interventions dans le domaine ?
 - Les risques associés ont-ils été anticipés, analysés et traités ?
 - Quelles procédures de suivi-évaluation le PNUD et ses partenaires ont-ils mis en place pour s'assurer de la redevabilité ?
 - Quels défis en matière de S&E et quelles recommandations pour mesurer l'effet des interventions du PNUD dans le domaine ?
 -
- **La durabilité** des résultats et de leurs impacts en termes de renforcement des capacités des partenaires nationaux.
 - Dans quelle mesure les paramètres de durabilité sont-ils pris en compte durant les phases de conception, de mise en œuvre et de suivi des interventions ?
 - Une stratégie de sortie a-t-elle été définie et appliquée ?
 - Quelles mesures ont été prises pour assurer la durabilité des résultats obtenus ?
 - Comment la durabilité est mesurée dans le programme ?
 - Comment les partenariats noués tout au long de la mise en œuvre des interventions pourraient améliorer la durabilité des résultats ?
 - Dans quelles mesures les populations bénéficiaires ont-elles été associées à l'identification des problèmes, la conception et la mise en œuvre des interventions dans le domaine communautaire ?

V. Produits attendus de l'évaluation

Le principal résultat de ce travail est un rapport final d'évaluation, ne dépassant pas 40 pages, hors annexes.

A cet effet, le rapport doit comporter au moins les éléments suivants :

- L'analyse de l'intervention du PNUD dans le domaine communautaire, et des progrès réalisés dans ce domaine et l'opportunité ou non de poursuivre l'intervention et si oui, sous quelle forme ;
- L'identification des facteurs ayant influencé positivement ou négativement l'atteinte de l'objectif ;
- Les stratégies de partenariat développées et leur efficacité ou non pour l'atteinte de l'objectif ;
- L'identification et la documentation des enseignements qui en résultent en termes de bonnes ou de mauvaises pratiques ;
- La définition d'orientations claires, d'objectifs à atteindre, d'actions à entreprendre, de partenariat à développer ainsi que, toute autre information, suggestion ou recommandation pertinente pour dire si l'intervention du PNUD en la matière doit être poursuivie ou non ;
- Tout élément jugé nécessaire pour une appréciation complète de l'action du PNUD déjà passée et une bonne orientation de celles à venir en vue de promouvoir de manière efficiente, le développement au niveau local.

Le rapport d'évaluation devra, au minimum, inclure les éléments suivants : un résumé analytique d'un maximum de trois pages, une introduction, une description de la méthodologie d'évaluation, une analyse de la contribution et des recommandations précises quant aux interventions à développer sur la base des besoins et priorités identifiées ainsi que les leçons apprises. Le résumé devra faire la synthèse des constatations, conclusions et recommandations de l'évaluation.

Le rapport de l'évaluation sera partagé lors d'un atelier qui regroupera les partenaires d'exécution et les autres partenaires intervenant sur la thématique, avec les représentants du bureau PNUD. Outre le rapport, une

présentation PowerPoint sera demandée, retraçant le processus, les objectifs et les principales conclusions et recommandations. Cette présentation sera faite au cours de l'atelier de partage et à la réunion de débriefing.

En résumé, il est attendu les produits suivants aux termes de la mission :

- Un premier rapport (rapport initial) qui sera soumis dans un délai maximum de 5 jours après le commencement de la mission de consultation et qui devra décrire de façon détaillée l'approche qui sera adoptée tout au long de l'évaluation tout en spécifiant le cadre d'analyse, la méthodologie, le plan d'exécution de la mission et une liste des exigences en matière de ressources ou de dispositions à prendre par le PNUD et en relation avec l'exécution de la mission.
- Un rapport provisoire à soumettre 25 jours après l'adoption de la méthodologie.
- Une présentation à l'atelier de partage du rapport provisoire et un rapport de l'atelier
- Un rapport final incluant un résumé du rapport ainsi que tous les documents annexes, et tenant compte des commentaires et suggestions apportés par le PNUD, le gouvernement et les différents partenaires concernés.

Les différents rapports et présentations devront être effectués en français.

VI. Méthodologie, approche et durée de l'évaluation

L'évaluation sera conduite par un consultant international et un consultant national. Les deux consultants devront être indépendants et n'ayant pas été associés ni à la formulation, ni à la mise en œuvre d'aucun des programmes du PNUD Mauritanie dans ce domaine. Le consultant international, chef d'équipe a la responsabilité général d'assurer la production des rapports avec la qualité requise et assure la coordination de la mission. Un groupe de référence sera mis en place pour s'assurer de la qualité des résultats de l'évaluation et de la participation de toutes les parties prenantes. Le Groupe de référence sera impliqué dans toutes les étapes de l'exercice (revue du rapport initial, rapport provisoire, discussions des conclusions et recommandations du rapport final, etc.). L'équipe d'évaluation doit recourir à toute la panoplie d'outils disponibles pour collecter et analyser les informations pertinentes pour l'évaluation. La méthodologie devra se baser, en particulier sur :

- Briefing avec le PNUD et les partenaires nationaux
- La revue et l'étude de la documentation clé (rapports d'évaluations de programmes et projet, études et informations financières, rapports de consultations, documentation concernant les projets et programmes du PNUD en la matière, etc.) ;
- Les rencontres et entretiens avec les bénéficiaires et acteurs concernés, les partenaires, les personnes ressources... ;
- Les questionnaires individuels ou de groupe ;
- Les techniques participatives ou toute autre méthode de collecte de l'information pertinente, y compris les méthodes non traditionnelles avec recours aux moyens du mobile et des réseaux sociaux ;
- L'exploitation et l'analyse des informations collectées en vue de la production du rapport.

L'analyse des données couvrira toutes les activités soutenues par le PNUD Mauritanie dans le domaine.

La durée de l'exercice est répartie comme suit, à titre indicatif, avec un chronogramme qui sera retenu sur la base de la méthodologie et du plan de travail proposés par l'équipe au démarrage de l'évaluation :

Principales tâches à réaliser	Responsables d'exécution	Durée
Briefing avec le PNUD et les partenaires nationaux	PNUD, DGCT, DG SPD etc.	1j
Élaboration et transmission d'un rapport initial : compréhension du mandat, méthodologie à suivre, répartition des tâches entre les membres de l'équipe et chronogramme de l'intervention - Présentation par l'équipe des	Équipe de consultant	4j

consultants/revue et validation par le PNUD et les partenaires nationaux du rapport initial.		
Recherche documentaire, Analyse et exploitation de la documentation, Premiers résultats de l'étude, Collecte et analyse des informations complémentaires, Concertation et échanges avec les acteurs et partenaires... en vue de la production du Rapport provisoire	Équipe de consultant	25j
Atelier de partage des résultats provisoires, Premier draft du rapport, Termes de référence et préparation de l'atelier	Équipe de consultant	4j
Présentation des résultats de l'évaluation à l'atelier et Animation de l'atelier : Rapport de l'atelier avec les recommandations et commentaires à considérer	Équipe de consultant	1j
Finalisation du rapport en tenant compte des résultats de l'atelier et des commentaires reçus : Premier draft du rapport final	Équipe de consultant	2j
Debriefing avec le PNUD et les partenaires nationaux	Équipe de consultant	1j
Revue du rapport après relecture des commanditaires : Version finale du rapport	Équipe de consultant	2j
Durée totale		40j

Le rapport provisoire sera partagé avant la tenue de l'atelier et un délai maximum d'une semaine, parallèlement à la préparation de l'atelier, sera accordé aux différents partenaires concernés pour faire part de leurs commentaires et observations lors de l'atelier ou en les envoyant directement aux consultants ou au PNUD. Les Leaders thématiques Gouvernance et du Développement Durable et le Chargé de S&E du PNUD assureront un contrôle de qualité sur tous les produits de la mission d'évaluation.

Le calendrier indicatif de l'intervention, y compris les délais des feedback sur les différents livrables (rapports d'étapes et final) est indiqué en annexe.

VII. Qualifications requises

La prestation sera assurée par une équipe composée d'un consultant international et d'un consultant national ayant tous les deux une expérience prouvée dans le domaine de l'évaluation :

1. **Le consultant international**, chef de mission, doit avoir le profil ci-dessous :

Éducation: Diplôme universitaire niveau Master 2 (au moins Bac+5) en sciences sociales ou études du développement.

Expérience:

- Un minimum de dix (10) années d'expérience professionnelle dans le domaine des évaluations stratégiques et de programme, de la planification, de la coordination et la direction d'activités relatives à la recherche et au développement ;
- Une bonne connaissance et une expérience prouvée en conduite d'évaluations sur les questions de développement communautaire.
- Une expérience avec le Système des Nations Unies, en particulier le PNUD et une bonne connaissance de son mandat est un atout ;
- Une expérience de conduite de missions en Mauritanie est souhaitée ;

Langue(s) : Français, la bonne maîtrise de l'anglais est un atout.

Compétences :

- Etre familier(ère) avec le fonctionnement d'une agence de développement en lien avec des organisations gouvernementales, des ONG et le secteur privé ;
- Etre capable de conduire une évaluation indépendante avec une compréhension claire des objectifs, du contenu et des processus de réalisation du travail d'évaluation demandé ;
- Etre capable de travailler en équipe, de communiquer et d'assurer un leadership ;

- Faire preuve d'initiative, de réactivité, d'objectivité, d'organisation et avoir une bonne méthodologie dans l'exécution du travail d'évaluation.

2. **Le consultant national** doit avoir le profil ci-dessous :

Éducation: Diplôme universitaire (au moins Bac+4) en sciences économiques ou sociales, ou disciplines assimilées.

Expérience:

- Un minimum de 7 années d'expérience professionnelle dans la gestion du développement, en particulier dans le domaine de la programmation et du suivi évaluation axés sur les résultats ;
- Une bonne connaissance et une expérience prouvée de travail sur les questions de développement communautaire, d'emploi et/ou de lutte contre la pauvreté en Mauritanie est un atout.
- Expérience de travail dans l'administration mauritanienne et familiarité avec le fonctionnement d'une agence de développement, une expérience avec le Système des Nations Unies, en particulier le PNUD et une bonne connaissance de son mandat étant un atout ;

Langue(s) : Français avec bonne connaissance de l'Arabe comme atout.

Compétences :

- Capacité de travail en équipe et de communication ;
- Faire preuve de réactivité, d'objectivité, d'organisation et avoir une bonne méthodologie dans l'exécution du travail d'évaluation.

VIII. Candidature

Les consultants intéressés doivent soumettre un dossier de candidature comprenant :

- Une note méthodologique
- Les CV et attestation pertinentes de l'équipe proposée

Ce dossier est à déposer directement au Bureau du PNUD ou envoyer par courrier électronique à l'adresse procure.mr@undp.org.

ANNEXES

1. Calendrier indicatif de déroulement de l'étude :

ACTIVITES (produit)	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10
Briefing, premiers contacts, etc. (<i>méthodologie validée</i>)										
Analyse documentaires, rencontres, etc. (<i>Rapport provisoire disponible et partagé</i>)										
Atelier de partage (<i>Rapport de l'atelier disponible</i>)										
Rapport final (<i>draft après l'atelier disponible et partagé</i>)										
Débriefing avec le PNUD et les partenaires nationaux										
Commentaires sur le rapport provisoire (commanditaires/partenaires)										
Transmission du rapport final (<i>rapport final disponible</i>)										