



Systeme des Nations Unies au Togo

EVALUATION FINALE DU PLAN-CADRE DES NATIONS UNIES POUR L'AIDE AU DEVELOPPEMENT – 2014-2018

Termes de référence

VERSION 03

I. CONTEXTE ET JUSTIFICATION

Le Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement définit les résultats stratégiques à moyen terme de la contribution collective du Système des Nations Unies aux priorités nationales de développement. L'alignement sur les priorités, les systèmes et les cycles nationaux de planification constitue un élément clé du Plan cadre. A cet effet, le Plan cadre 2014-2018 se fonde sur les priorités et orientations du Gouvernement énoncées dans la Stratégie de Croissance Accélérée et de Promotion de l'Emploi (SCAPE) pour la période 2013 -2017. Le processus d'élaboration du Plan cadre a été conduit suivant une approche participative de l'ensemble des acteurs de développement. En lieu d'un bilan commun complet de pays, le système des Nations Unies et les autorités nationales se sont accordés de capitaliser l'abondante documentation existante à partir des résultats de l'évaluation finale du Document complet de Stratégie de Réduction de la Pauvreté (DSRP-C 2009-2011), des analyses sectorielles, de la revue documentaire sur les politiques et les stratégies, ainsi que de nombreux documents et rapports d'analyse sur le Togo, produits aux fins de la préparation de la SCAPE (2013-2017).

Afin de disposer de données dans des domaines spécifiques liés aux mandats des agences, l'Equipe de pays et les autorités nationales ont opté pour les analyses complémentaires sur les questions de l'accès équitable et durable des pauvres aux ressources productives et aux services sociaux de base de qualité. Sur la base de cette analyse et des avantages comparatifs, le Plan-cadre 2014-2018 a défini la contribution des Nations Unies autour de trois effets stratégiques, à savoir :

- (i) L'amélioration de la sécurité alimentaire, de la résilience des communautés aux changements climatiques et de l'accès des jeunes et des femmes à l'emploi ;
- (ii) L'accès plus équitable des populations, notamment les plus vulnérables aux services sociaux de base de qualité ;
- (iii) L'amélioration des capacités institutionnelles, la modernisation de l'Etat, la consolidation de la paix, de la démocratie et la promotion des droits de l'homme.

La présente évaluation répond d'une part aux dispositions du cadre de mise en œuvre et de suivi-évaluation du Plan-cadre ; ces dispositions prévoient que le Gouvernement et le système des Nations Unies réaliseront des (i) revues annuelles pour apprécier les progrès accomplis, (ii) une évaluation à mi-parcours au besoin, pour préserver la validité des effets du Plan-cadre au regard de l'évolution du contexte de mise en œuvre et mesurer les progrès accomplis en ce qui concerne l'application de l'approche « Unis dans l'action », et enfin, une (iii) évaluation finale au cours de la dernière année du cycle aux fins de disposer des enseignements pour le prochain cycle de programmation.

D'autre part, l'évaluation finale du Plan-cadre 2014-2018 se justifie par rapport aux directives du Groupe des Nations Unies pour le développement qui exigent des équipes de pays de procéder avec le Gouvernement, à une évaluation finale du Plan-cadre en vue de mesurer la pertinence, l'efficacité, l'efficacé, l'impact et la viabilité de la contribution du système des Nations Unies aux priorités de développement des pays qu'elles appuient¹.

La présente évaluation finale du Plan-cadre, tout en se conformant à ces exigences, est envisagée pour tirer des enseignements sur la mise en œuvre du cycle finissant qui permettront d'alimenter le bilan commun de pays (BCP) complet et d'éclairer la phase de planification stratégique du prochain Plan-cadre.

L'exécution du Plan-cadre en cours a fait l'objet de plusieurs revues annuelles (2014 ;2015 ;2016) par le Gouvernement et l'Equipe de pays. On note un certain nombre de facteurs qui ont marqué le contexte de mise en œuvre au titre desquels on peut mentionner :

- l'adoption en septembre 2015 du nouveau programme de développement durable pour l'après-2015, articulé autour de 17 objectifs et 169 cibles visant à mettre fin à la pauvreté, promouvoir la prospérité et le bien-être pour tous et faire face au changement climatique. Ce nouvel agenda de développement implique des choix pour chaque pays conformément à ses défis de développement. Dans le prolongement de la SCAPE qui arrive à terme en décembre 2017, le Togo a entrepris l'élaboration d'un nouveau plan national de développement (PND) pour la période 2018-2022 basé sur les Objectifs de développement durable. Le PND en cours de formulation déterminera l'orientation du prochain Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement du pays.
- la tenue de l'élection présidentielle : l'année 2015 a été marquée au Togo par l'élection présidentielle organisée le 25 avril 2015. Si le processus électoral s'est déroulé dans un climat globalement apaisé, la revue annuelle a révélé qu'il a néanmoins et de façon significative influencé les délais de mise en œuvre des activités programmées dans le Plan-cadre en 2015.
- la demande du Gouvernement d'accélérer la réforme des Nations Unies par l'adoption de l'approche « Unis dans l'action » en vue de favoriser une meilleure intégration des interventions du Système des Nations Unies pour une plus grande synergie dans le soutien aux actions de développement du pays. Tandis que la mise en œuvre de l'approche « Unis dans l'action » commence avec un nouveau cycle de programmation, la

¹ Processus d'élaboration du PNUAD, Partie (I) Principes directeurs à l'attention des équipes de pays des Nations Unies Janvier 2010

demande du Gouvernement est intervenue en octobre 2013, au terme du processus d'élaboration du Plan cadre, signé le 27 novembre 2013. Pour prendre en compte cette nouvelle donne, le Gouvernement et le Système des Nations Unies ont convenu de faire du cycle de coopération 2014-2018, un cadre pilote pour la mise en œuvre progressive de l'approche « Unis dans l'action » dont les résultats seront appréciés lors de l'évaluation finale, pour inscrire systématiquement le prochain cycle dans ladite approche.

II. BUT ET UTILISATION DE L'ÉVALUATION

La présente évaluation finale du Plan-cadre est conjointement conduite par le Gouvernement et l'Equipe de pays dans la perspective de formulation du nouveau cycle de programmation de la contribution du Système des Nations Unies au développement du pays. Elle est réalisée dans une double finalité : accroître la redevabilité et l'apprentissage. Au plan de la redevabilité, l'évaluation finale vise à établir le bilan du cycle de programmation finissant, en analysant la pertinence, l'efficacité, l'efficience et la durabilité des interventions et contributions des Agences des Nations Unies au Togo. Dans l'optique de l'apprentissage, la présente évaluation finale examinera les facteurs contextuels, les forces, faiblesses, opportunités et contraintes en lien avec les performances réalisées, à l'effet de fournir des informations susceptibles de tirer les enseignements sur les processus de conception, de planification, de mise en œuvre, de suivi et de coordination, en vue d'améliorer le prochain cycle. En ce sens, la consultation et l'appréciation des parties prenantes et des bénéficiaires du secteur public, de la société civile, du secteur privé et des autres partenaires techniques et financiers bilatéraux et multilatéraux seront prises en compte.

III. OBJECTIFS ET RESULTATS DE L'ÉVALUATION

3.1 Objectifs de l'évaluation

3.1.1 Objectif principal

L'évaluation finale du Plan-cadre 2014-2018 a pour objectif d'établir le bilan de la contribution du système des Nations Unies au développement du pays et d'améliorer l'efficacité du prochain cycle. Il s'agira d'apprécier de manière systématique, objective et sensible au genre, la valeur et les enseignements de la mise en œuvre du Plan-cadre sur la période sous revue, précisément de janvier 2014 à juillet 2017.

3.1.2 Objectifs spécifiques

De manière spécifique, l'évaluation a pour objectif de :

- mesurer les progrès accomplis vers l'atteinte des résultats attendus du Plan-cadre 2014-2018 au regard des indicateurs de la matrice des résultats, en tenant compte du contexte de mise en œuvre et de mobilisation des ressources ;**
- documenter et analyser la performance des initiatives et programmes/projets conjoints mis en œuvre (programmation, coordination, résultats, contraintes, opportunités, défis) ;**
- évaluer les modalités de gestion et les arrangements institutionnels retenus dans le présent Plan-cadre, notamment par rapport aux mécanismes de coordination et de suivi-évaluation ;**

- apprécier les progrès réalisés dans la mise en œuvre de l'approche « Unis dans l'action » sous le présent Plan-cadre ; analyser les défis à relever en considérant que l'élaboration et la mise en œuvre du prochain Plan-cadre devront s'inscrire systématiquement dans l'approche « Unis dans l'action » ;
- examiner la participation des Agences non-résidentes ainsi que des partenaires impliqués dans l'élaboration, la mise en œuvre et le suivi du Plan-cadre (partenaires nationaux, acteurs de la société civile, du secteur privé, les partenaires techniques et financiers, etc.);
- formuler des recommandations sur la base des conclusions et leçons apprises identifiées lors de l'évaluation pour permettre à l'Equipe de pays d'améliorer la conception, la planification, la mise en œuvre et le suivi du nouveau Plan-cadre.

3.2. Résultats attendus (livrables)

Les principaux résultats attendus au terme de cette mission d'évaluation sont les suivants :

- (i) une note méthodologique de l'évaluation : elle décrit la méthodologie utilisée pour l'évaluation de chaque effet (méthodes proposées, sources de données, procédures et instruments de collecte et méthodes d'analyse des données). La note méthodologique inclura un planning détaillé des tâches, activités et prestations de chaque membre de l'équipe d'évaluation. La synthèse des commentaires sera transmise à l'équipe d'évaluation retenue ; cette note sera présentée au Comité technique pour validation lors du briefing de l'équipe de consultants.
- (ii) un rapport préliminaire d'évaluation: l'équipe d'évaluation élaborera et soumettra un rapport préliminaire à la suite de la revue documentaire, de la collecte et analyse des données de terrain . Ce rapport servira de document de travail pour l'examen par les Comités de pilotage et technique ainsi que par le QSA/ PSG et tous les partenaires. Les observations des Comités et du QSA seront versées aux consultants pour produire une version avancée du rapport qui servira de document de base pour l'atelier de pré-validation.
- (iii) un rapport pré-final : la version avancée du rapport fera l'objet d'un atelier technique de pré-validation. Les commentaires de l'atelier de pré-validation seront versés à l'équipe d'évaluation pour produire le rapport pré-final. Il présente les résultats obtenus au cours du cycle de programmation et les recommandations. Le rapport pré-final sera soumis aux Comités technique et de pilotage ainsi qu'au QSA/PSG pour leurs ultimes observations qui seront versées aux consultants pour préparer le rapport Final.
- (iv) un rapport final d'évaluation : il prendra en compte les observations ultimes Des comités technique, de pilotage et du QSA/ PSG. Le rapport d'évaluation du Plan-cadre doit être bref et porter sur les résultats de la contribution des Nations Unies aux priorités nationales de développement. La structure du rapport final respectera le modèle ci-après :

1. Page de garde et titre

2. Table des matières

3. Liste des abréviations

4. Résumé

- Un maximum de trois pages.
- Résumer l'essentiel de l'information sur l'évaluation, y inclus le but et les objectifs, la méthodologie et ses limites majeures, les résultats les plus importants, les conclusions et les recommandations par ordre de priorité. (Maximum 5 pages)

Chapitre 1 : Introduction (objectifs, portée et méthodologie, limitations)

Chapitre 2 : Contexte national de développement

Chapitre 3 : Constatations de l'évaluation (suivant l'analyse faite par rapport aux Effets du Plan-cadre et aux critères d'évaluation)

Chapitre 4 : Conclusions et recommandations

Annexes : Ils peuvent inclure les éléments suivants :

- les TDR (pour l'évaluation finale du Plan-cadre)
- liste des personnes interviewées/recontrées, des sites visités
- liste des documents consultés (rapports, publications).
- les outils de collecte des données (exemple : copies de questionnaires, des études etc.,)
- évaluation des progrès par effet
- photos
- histoires bonnes à raconter (les changements les plus importants)

IV. METHODOLOGIE DE L'EVALUATION

L'équipe de consultants proposera une démarche méthodologique complète et détaillée pour l'évaluation de chaque effet (méthodes proposées, sources de données, procédures et instruments de collecte et méthodes d'analyse des données) ; la méthodologie devra être liée aux critères et questions d'évaluation qui sont définis dans le cadre de la présente évaluation. L'utilisation d'une matrice d'évaluation est utile pour relier ces éléments ensemble. En tout état de cause, la méthodologie s'appuiera sur une variété de techniques et d'outils de collecte et d'analyse de données essentiellement basés sur la revue documentaire et les entretiens/interviews avec les acteurs, les partenaires et les bénéficiaires. Elle qui inclura :

- l'examen du document du Plan-cadre 2014-2018, les rapports annuels/ de progrès, les documents stratégiques, les plans nationaux, les politiques et les programmes connexes, les documents de projet/ programme conjoints.
- entretiens semi-structurés avec des parties prenantes clés (gouvernement, membres de la communauté des donateurs, représentants d'organisations clés de la société civile, membres de l'Equipe de pays, partenaires de mise en œuvre).
- discussions de groupes impliquant des groupes et des sous-groupes d'intervenants, décideurs, bénéficiaires.

- autres méthodes telles que la cartographie des résultats, les visites des sites/ terrain, l'observation, etc.

Les méthodes et les processus de collecte de données devraient tenir compte de la sensibilité au genre et les données devraient être systématiquement ventilées selon le sexe et l'âge et, dans la mesure du possible.

4.1 Critères et question clés de l'évaluation

L'évaluation des progrès réalisés par rapport aux produits et effets au regard des indicateurs de la matrice des résultats du Plan-cadre sera basée sur les critères suivants :

Critère d'évaluation	Questions d'évaluation
<p>Pertinence</p> <p>Dans quelle mesure les effets du Plan-cadre 2014-2018 correspondent-ils aux priorités nationales de développement et aux engagements internationaux auxquels le Togo a souscrit ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ les axes et effets stratégiques du Plan-cadre étaient-ils alignés sur les priorités nationales définies dans la Stratégie de Croissance Accélérée et de Promotion de l'Emploi (SCAPE 2013-2017) et aux engagements internationaux de développement, notamment les objectifs du millénaire pour le développement (OMD) ? ▪ les effets du Plan-cadre ciblent-ils les problèmes majeurs, leurs causes profondes et sous-jacentes, ainsi que les défis identifiés par l'analyse à l'échelon du pays ? ▪ dans quelle mesure les effets du Plan-cadre sont-ils restés valides tout au long du cycle ? ▪ comment le Plan-cadre est-il utilisé par les Agences des Nations Unies pour planifier leurs activités et établir leurs objectifs ? ▪ dans quelle mesure le Plan-cadre a-t-il ciblé les populations et publics nécessitant une attention prioritaire : les enfants, les jeunes, les femmes, les personnes à besoins spécifiques, les populations rurales et périurbaines, les migrants et réfugiés ? ▪ la conception originelle du Plan-cadre garantissait-elle la cohérence d'ensemble entre les éléments du cadre des résultats ? ▪ dans quelle mesure l'élaboration du Plan-cadre a-t-elle pris en compte les 5 principes de programmation à savoir: approche basée sur les droits humains, égalité entre les sexes, la durabilité environnementale, la gestion axée sur les résultats et le développement des capacités ?
<p>Efficacité</p> <p>Dans quelle mesure les résultats attendus ont été réalisés, permettant l'atteinte des objectifs escomptés ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ dans quelle mesure les produits prévus dans le cadre des résultats ont-ils été atteints, ou sont en train de l'être d'un point de vue quantitatif et qualitatif, par rapport aux indicateurs prévus ? ▪ dans quelle mesure les résultats et services produits par les interventions des Nations Unies ont-ils touché les titulaires de droits, en particulier les enfants, les jeunes, les femmes, les personnes à besoin spécifiques, les populations rurales et périurbaines, les migrants et réfugiés, ainsi que les détenteurs d'obligation prévus ? ▪ les actions du Plan-cadre mises en œuvre ont-elles contribué à des résultats indirects ? ▪ quels sont les facteurs qui expliquent les écarts entre les progrès obtenus et les résultats prévus ?

<p>Efficiences</p> <p>Dans quelle mesure les ressources (humaines, financières, techniques, matérielles, etc.) ont-elles été utilisées de façon optimale pour atteindre les résultats du Plan-cadre ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ les ressources planifiées (fonds, expertises, temps, etc.) ont-elles été effectivement mobilisées par toutes les parties responsables et dans les délais souhaités de manière à ce que les activités prévues puissent être réalisées ? ▪ les ressources/intrants mobilisés ont-ils été rationnellement utilisés pour obtenir les résultats de manière opportune ? ▪ les résultats planifiés ont-ils été atteints dans les délais prévus ? ▪ dans quelle mesure le Plan-cadre a-t-il renforcé la programmation conjointe, la réduction des coûts de transaction pour le Gouvernement et pour les Agences des Nations Unies au Togo ? ▪ dans quelle mesure les observations/recommandations émises lors des revues précédents ont-elles été prises en compte pour optimiser l'atteinte des résultats? ▪ quelles sont les variations entre les ressources planifiées par rapport aux ressources effectivement mobilisées et exécutées et quel lien ont ces variations (ressources planifiées/ressources mobilisées et exécutées) sur les résultats obtenus ?
<p>Durabilité</p> <p>Est-il probable ou vraisemblable que les résultats obtenus grâce au programme se poursuivront à l'avenir ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ les stratégies de pérennisation mises en place par les Nations Unies permettent-elles d'assurer la durabilité/pérennité des résultats du Plan-cadre par les institutions/organisations bénéficiaires ? ▪ quels sont les résultats du Plan-cadre qui ne peuvent pas être pérennisés par le Gouvernement et institutions/organisations bénéficiaires sans le support continu du Système des Nations Unies et pourquoi? ▪ dans quelle mesure les réalisations/avantages du Plan-cadre sont-ils ou sont-ils susceptibles d'être maintenus au fil du temps ?
<p>Cohérence et complémentarité</p>	<ul style="list-style-type: none"> • dans quelle mesure les différentes composantes assurent-elles la cohérence et la complémentarité entre elles mais aussi avec les interventions d'autres acteurs des mêmes secteurs ? • dans quelle mesure les interventions humanitaires/réponses aux urgences contribuent-elles à la résilience et au processus de développement ?
<p>Principes de programmation du Plan-cadre (approche basée sur les droits humains, égalité entre les sexes, environnement durable, gestion axée sur les résultats et développement des capacités)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • dans quelle mesure le Plan-cadre a-t-il intégré les principes de programmation dans sa conception? • dans quelle mesure les interventions des Nations Unies intègrent-elles l'égalité entre les sexes, les droits humains, la durabilité environnementale, la gestion axée sur les résultats et le développement des capacités des bénéficiaires ?

<p>Coordination SNU et mécanismes de mise en œuvre</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ dans quelle mesure les mécanismes de suivi et de coordination (Bureau du Coordonnateur Résident, Comité d’Orientation stratégique, Unité de gestion et de coordination des programmes Gouvernement-système des Nations Unies, organes et groupes de résultats/thématiques inter-agence) ont-ils fonctionné conformément à leurs mandats ? ▪ dans quelle mesure le fonctionnement des mécanismes de suivi et de coordination ont-ils contribué à atteindre/améliorer les résultats des interventions des Nations Unies ? ▪ dans quelle mesure la mise en œuvre Plan-cadre a-t-elle créé des synergies fonctionnelles entre les agences et entre les agences et les autres partenaires techniques et financiers pour optimiser les résultats et éviter les doubles emplois ? ▪ comment le fonctionnement des mécanismes de coordination et de mise en œuvre a-t-il permis d’assurer la participation de toutes les parties prenantes (société civile, secteur privé, gouvernement, parlement, institutions nationales de défense des droits de l’homme, partenaires internationaux de développement) tout au long du processus de mise en œuvre et du suivi du Plan-cadre ?
<p>Impact Evolution vers des changements positifs et négatifs, directs ou indirects, intentionnels ou non, induits par la contribution du Plan-cadre 2014-2018</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ quelle est l’appréciation du changement que le Plan-cadre aurait apporté au Togo, en particulier au niveau national, au niveau des régions ciblées et auprès des populations bénéficiaires ? ▪ quels sont effets perceptibles (en tant que valeur ajoutée) du Plan-cadre dans les différents secteurs de développement au Togo?
<p>Autres critères Un certain nombre de facteurs spécifiques au Togo qui ont affecté la performance de l’Equipe de pays dans le Plan-cadre seront également examinés</p>	<ul style="list-style-type: none"> • dans quelle mesure l’Equipe de pays a-t-elle répondu aux crises dans la planification et pendant la mise en œuvre du Plan-cadre ? • dans quelle mesure la mise en œuvre des procédures opérationnelles standards de la réforme des Nations Unies (Programme Unique, BOS, HACT, Unité dans la communication) a-t-elle contribué à améliorer les résultats ?

4.2. Structures de gestion de l’évaluation

4.2.1 Un comité de pilotage

Le pilotage de l’ensemble du processus de l’évaluation est placé sous la supervision conjointe du Ministère de la Planification du développement et de l’Equipe de pays, avec la participation de l’ensemble des partenaires clés d’autres ministères, de la société civile, des partenaires techniques et financiers et du secteur privé. Le comité de pilotage supervise l’ensemble du processus, approuve les termes de référence de l’évaluation et assure l’examen et la validation des rapports intermédiaires et du rapport final de l’évaluation. Les experts du Groupe des Nations Unies pour le Développement (UNDG) sur les questions d’évaluation, apporteront un appui tout

au long du processus. L'évaluation se déroulera suivant une approche participative de l'ensemble **des partenaires concernés.**

4.2.2 Un Comité technique de gestion de l'évaluation

Au plan technique, un groupe de gestion de l'évaluation est mis en place composé du Bureau du Coordonnateur Résident, des membres du Comité Suivi-Evaluation inter-agence, de l'Unité de coordination du Ministère de la Planification du développement. Sous le comité de pilotage, il assure la supervision de l'équipe d'évaluation et la qualité du processus d'évaluation, en vérifiant que le processus respecte les directives du groupe des Nations Unies pour l'Evaluation (GNUE) sur les normes, les standards et l'éthique en matière d'évaluation ; le Comité interagit avec l'Equipe régionale d'appui à la qualité (PSG – QSA) en cas de besoin, apporte l'appui nécessaire à l'équipe d'évaluation en ce qui concerne l'accès à la documentation et aux partenaires à rencontrer ; assure la pré-validation du rapport d'évaluation ; assure le suivi de l'intégration des commentaires sur le processus aux différentes étapes.

4.3. Équipe des consultants

Une équipe de consultants sera recrutée pour appuyer la présente évaluation du Plan-cadre. Elle comprendra (i) un (01) consultant international, chef de mission et (ii) six (06) consultants nationaux, à raison de 02 consultants nationaux par effet, répondant aux profils décrits ci-après. Ils répondront au

(i) Consultant international, chef d'équipe

Qualifications :

Diplôme de niveau BAC + 5 en développement international, sciences sociales, économie du développement, planification ou autres domaines pertinents à la mission.

Expérience :

- **expérience internationale significative d'au moins 10 ans dans la formulation et la conduite d'évaluation de programmes de développement, de revues de plans cadres/ plans stratégique ou de politiques publiques ;**
- **bonne connaissance du mandat des Nations Unies et du processus de réforme des Nations Unies ;**
- **maîtrise de l'analyse holistique et des interventions conjointes de plusieurs acteurs ;**
- **solide maîtrise de la collecte et de l'analyse de données ventilées par sexe ;**
- **expertise démontrée dans la rédaction et l'édition de rapport technique;**
- **expérience avérée en gestion des tâches et d'équipes multidisciplinaires ;**
- **excellente capacité de communication interpersonnelle ;**
- **parfaite maîtrise du français, et bonne connaissance de l'anglais, parlé et écrit.**
- **une expérience dans les questions de développement ;**
- **une bonne communication et une excellente capacité rédactionnelle en français ;**
- **une parfaite maîtrise des outils informatiques.**

(ii) 02 consultants nationaux pour l'Effet I : Sécurité alimentaire, environnement et emploi

Qualifications

- **Bac+5 au moins en agronomie, agroéconomie, sciences environnementales, socio-économie.**

Expérience

- **Au moins 07 ans en matière de planification stratégique et d'évaluation de politiques/programmes dans les domaines de la sécurité alimentaire, l'environnement, la gestion durable des ressources naturelles. Une bonne connaissance des questions relatives à la sécurité alimentaire, l'emploi, l'insertion professionnelle des jeunes et des femmes.**

(iii) 02 Consultants nationaux pour l'Effet II : Services sociaux de base

Qualifications

- **BAC+5 au moins en santé publique, démographie, économie de la santé, nutrition, développement international, éducation, tout autre diplôme pertinent.**

Expérience

- **Expérience diversifiée d'au moins 07 ans en matière de planification stratégique, d'évaluation des programmes/politiques de développement en matière d'accès aux services sociaux de base, de l'accès des groupes vulnérables aux ressources productives, à l'eau, à l'éducation, à la santé et à l'emploi.**

(iv) 02 Consultants pour l'Effet III : Gouvernance institutionnelle, consolidation de la paix, démocratie et promotion des droits de l'homme

Education

- **BAC+5 au moins en sciences juridiques, politiques ou sociales.**

Expérience

- **Expérience diversifiée et cumulée d'au moins 07 ans en matière de planification stratégique et d'évaluation de politiques/programmes dans les domaines de la gouvernance démocratique, de la consolidation de la paix et des droits humains, de l'administration publique ou de politiques publiques.**

4.3.1 Mission des consultants

(i) Mission du consultant international, chef d'équipe

Le chef de mission est responsable de:

- **la conduite générale et de la coordination de la mission;**
- **organiser la division de travail entre les membres de l'équipe, conformément à leurs domaines respectifs;**
- **la préparation de la démarche méthodologique et du développement du plan d'évaluation;**
- **l'analyse documentaire ;**
- **l'organisation et de la conduite des entretiens avec les parties prenantes à l'évaluation (chefs d'agence du SNU, responsables gouvernementaux, partenaires d'exécutions, partenaires techniques et financiers, etc) ;**

- la facilitation de l'atelier de validation des résultats de l'évaluation et de la prise en compte des observations de l'atelier ;
- l'élaboration et la soumission dans les délais des rapports attendus.

(ii) Missions des consultants nationaux

Sous la conduite du Consultant international et dans le cadre de la division du travail définie par l'équipe d'évaluation, chaque consultant national a pour mission de :

- participer à l'élaboration de la méthodologie de l'évaluation.
- effectuer la collecte et l'analyse des données recueillies à partir de la revue documentaire et des entretiens portant sur l'effet relevant de sa mission ;
- rédiger le rapport d'évaluation de l'effet **qui lui est assigné** ;
- **veiller à l'assurance qualité interne** du rapport de l'effet
- contribuer à l'élaboration des versions révisées et finales du **rapport d'évaluation**.

4.3.2 Éthique de l'évaluation

Les évaluateurs doivent garantir l'honnêteté et l'intégrité de l'ensemble du processus d'évaluation, ainsi que l'indépendance, l'impartialité et la rigueur de l'évaluation.

Les évaluateurs doivent respecter le droit des particuliers et des institutions de fournir des renseignements à titre confidentiel, et faire en sorte que des données sensibles ne permettent pas de remonter à leur source. Ils doivent s'assurer que les personnes ayant participé à une évaluation ont la possibilité d'examiner les déclarations qui leur sont attribuées.

Les évaluateurs doivent être attentifs aux croyances, aux us et coutumes et faire preuve d'intégrité et d'honnêteté dans leurs relations avec toutes les parties prenantes. Ils doivent être conscients des différences qui existent au niveau des cultures, des coutumes locales, des croyances et pratiques religieuses, en ce qui concerne les interactions entre les personnes et les rôles dévolus aux femmes et aux hommes, les incapacités, l'âge et l'appartenance ethnique et savoir apprécier les implications que ces différences peuvent avoir lorsqu'ils planifient et réalisent les évaluations et établissent des rapports à leur sujet.

Les évaluateurs n'ont pas à évaluer la performance personnelle des particuliers et doivent assortir l'évaluation des fonctions de gestion du respect de ce principe.

Les évaluateurs doivent s'assurer que leurs contacts avec les particuliers sont placés sous le **signe du respect**.

L'égalité des sexes cherche à équilibrer les rapports de force entre les groupes avantagés et désavantagés, et au sein de ceux-ci. **Les évaluations doivent être menées de telle sorte que l'autonomisation des groupes désavantagés soit facilitée.** Les évaluateurs doivent aussi être conscients de leurs propres rapports de force, qui peuvent influencer les réponses aux demandes de par leurs interactions avec les parties prenantes.

Les évaluateurs doivent protéger l'anonymat et la confidentialité à laquelle ont droit les personnes qui leur donnent des renseignements.

4.4 Calendrier de l'évaluation

L'évaluation se déroulera en trois phases :

Phases et activités d'évaluation	Responsabilités		Délais	
	Lead	Acteurs impliqués	Début	Fin
PHASE I : PREPARATION				
1.1 Mise en place du Comité de pilotage (CP)	UNCT	MPD/DGMAP	15/04/17	30/06/17
1.2 Mise en place des membres du Comité technique de gestion de l'évaluation (CTG)	UNCT	MPD/DGMAP	15/04/17	30/06/17
1.3 Finalisation et validation des Termes de référence (TdR) de l'évaluation	UNCT	MPD/DGMAP QSA-PSG	15/03/17	12/06/17
1.4 Publication des TdR pour le recrutement des consultants	BCR	Opérations PNUD	19/06/17	09/07/17
1.5 Evaluation des offres et sélection d'une équipe de consultants pour l'évaluation	CTG	Opérations PNUD	10/07/17	14/07/17
1.6 Notification de sélection et transmission de la synthèse des observations sur la note méthodologique aux consultants retenus	Opérations PNUD	CTG/BCR	17/07/17	21/07/17
1.7 Préparation et signature des contrats des consultants	Opérations PNUD	BCR	17/07/17	28/07/17
PHASE 2 : CONDUITE DE L'EVALUATION				
2.1 Briefing de l'équipe d'évaluation, validation d'un plan et d'une note méthodologique d'évaluation (rapport de démarrage) et mise à disposition de la documentation pertinente	CTG	BCR/ Opérations PNUD	31/07/17	31/07/17
2.2 Revue documentaire	Equipe de consultants	CTG	01/08/17	04/08/17
2.3 Collecte et analyse de données de terrain (entretiens, visites de terrains, observations)	Equipe de consultants	CTG	07/08/17	25/08/17
2.4 Production et soumission du rapport préliminaire d'évaluation	Equipe de consultants	CTG	28/08/17	30/08/17
2.5 Observations sur le rapport préliminaire par les Comité de pilotage et technique ainsi que par le QSA/PSG pour observations	CTG	CP QSA/PSG	31/08/17	08/09/17
2.6 Prise en compte des observations sur le rapport préliminaire, élaboration et soumission du rapport pré-final par les consultant	Equipe de consultants	CTG	11/09/17	12/09/17
2.7 Transmission du rapport pré-final aux membres des Comités de pilotage, technique et au QSA/PSG pour l'atelier de validation	BCR	CP/CTG /QSA/PSA	14/09/17	14/09/17

Phases et activités d'évaluation	Responsabilités		Délais	
	Lead	Acteurs impliqués	Début	Fin
2.8 Atelier de validation du rapport final d'évaluation	Comité de pilotage	Equipe de consultants CTG/QSA/PSG	21/09/17	21/09/17
2.9 Prise en compte par les consultants des observations de l'atelier, finalisation et soumission du rapport final	Equipe de consultants	CTG/QSA/PSG	22/09/17	25/09/17
PHASE 3 : SUIVI DE LA MISE EN ŒUVRE DES RECOMMANDATION DE L'VALUATION				
3.1 Diffusion des résultats de l'évaluation	UNCT	MPD/DGMAP		
3.2 Exploitation des enseignements et recommandations de l'évaluation aux fins d'apprentissage, de planification stratégique et de plaidoyer	UNCT	CP/CTG		

V. BUDGET DE L'ÉVALUATION

Le budget de l'évaluation (consultants) est partagé entre les agences parties prenantes à la mise en œuvre du Plan-cadre. Les coûts liés aux réunions/ateliers seront assurés par le budget de la Coordination.

V. DUREE LA CONSULTATION ET CHRONOGRAMME

L'ensemble de la prestation de service se déroulera sur une période **vingt-huit (28) jours ouvrés, détaillés comme suit :**

Activités/Tâches	Nombre de jours	Lieu	Observation/prestation
Briefing de l'équipe d'évaluation, validation d'un plan et d'une note méthodologique d'évaluation (rapport de démarrage) et mise à disposition de la documentation pertinente	1	Lomé	consultants
Revue documentaire	4	Lomé	consultants
Collecte et analyse de données de terrain (entretiens, visites de terrains, observations)	15	Lomé/autres	consultants
Production et soumission du rapport préliminaire d'évaluation	3	Lomé	consultants
Observations sur le rapport préliminaire par les Comité de pilotage et technique ainsi que par le QSA/PSG pour observations	5	En ligne	Comités/QSA/PSG
Prise en compte des observations sur le rapport préliminaire, élaboration et soumission du rapport pré-final par les consultant	2	En ligne	consultants
Transmission du rapport pré-final aux membres des Comités de pilotage, technique et au QSA/PSG pour l'atelier de validation	1	En ligne	BCR
Atelier de validation du rapport final d'évaluation	1	Lomé	consultants
Prise en compte par les consultants des observations de l'atelier, finalisation et soumission du rapport final	2	En ligne	consultants
Total jours consultants	28		