

---

**Evaluation finale projet de**

**Renforcement de la résilience des  
communautés et la sécurité humaine des  
communautés vulnérables en milieu urbain**

---

**Termes de références**

---

---

**Février 2019**

## 1. Contexte général

Avec 77% de ses terres totales désertiques, la Mauritanie est particulièrement vulnérable aux effets du changement climatique et à la dégradation accélérée des ressources naturelles. Le pays a été durement affecté par de graves sécheresses en 2011, qui ont entraîné de mauvaises récoltes, des prix alimentaires élevés et la perte de bétail. En janvier 2012, il a été estimé que la crise alimentaire touchait environ 700 000 personnes situées principalement dans les régions du centre et du sud du Hodh El Chargui, de Guidhimaka, du Gorgol, du Brakna et de l'Assaba. La sécheresse a eu un effet important sur la sécurité alimentaire, et donc la sécurité économique et la sécurité sanitaire de la population, un rapport du Système de surveillance de la sécurité alimentaire (FSMS) publié en juillet 2012 a conclu que suite à la sécheresse, 32, 3% de la population a été classée en insécurité alimentaire, le pourcentage le plus élevé jamais enregistré en Mauritanie, avec 10% des personnes touchées (environ 200 000 personnes)<sup>1</sup> dans les zones urbaines. Plus récemment, en août / septembre 2013, de graves inondations ont eu un impact direct sur les moyens de subsistance de 40 000 personnes<sup>2</sup>.

La vie et la sécurité des populations mauritaniennes sont continuellement menacées par les aléas naturels, notamment les sécheresses, les inondations, les tempêtes, l'envasement côtier et l'érosion des dunes, l'infiltration d'eau de mer dans la nappe phréatique et les incendies. Une grande partie de la population mauritanienne dépend de l'agriculture traditionnelle et des activités liées à l'élevage pour maintenir ses moyens de subsistance et, par conséquent, reste dans une situation de vulnérabilité chronique en raison des pluies saisonnières imprévisibles et des conditions climatiques.

Par ailleurs, le taux élevé de dépendance à l'importation des produits alimentaires expose la population aux fluctuations du marché mondial. Des facteurs sous-jacents tels que la pauvreté, la croissance démographique rapide, la faible gouvernance économique, l'instabilité institutionnelle, la présence faible ou inexistante des services publics dans certaines zones du Pays, y compris les services de santé, la surexploitation et la perte de ressources naturelles aggravent l'insécurité humaine. L'instabilité régionale et les troubles politiques et sociaux ont mis davantage de pression sur le gouvernement mauritanien. Par exemple, le conflit armé dans le nord du Mali et dans le Sahel en général a forcé des milliers de Maliens à traverser la frontière vers la Mauritanie. En novembre 2014, plus de 54 700 réfugiés maliens vivaient encore en Mauritanie, principalement dans le sud-est de la région de Hodh El Chargui. Ces réfugiés représentent un fardeau supplémentaire pour une région touchée par une grave crise alimentaire et nutritionnelle en 2012. De plus, la forte baisse de la production de Dieri et de pâturages en 2014 a eu un impact négatif supplémentaire sur les revenus des agriculteurs et l'accès à la nourriture. Les résultats préliminaires de l'analyse récente du "Cadre Harmonisé" dans le pays indiquent qu'environ 247 859 personnes sont actuellement en phase 3: "Crise" et ont besoin d'une aide urgente. Le nombre de personnes ayant besoin d'assistance devrait augmenter à 424 372 en mars 2015.

Face à ces risques, les villes et communes, en particulier la capitale Nouakchott, premier port en eau profonde du pays et principal moteur de croissance, se trouvent dans une situation difficile car de nombreux nomades et de nombreux agriculteurs de subsistance ont été forcés de se rendre dans les villes durant les années 1970, construisant de grands établissements

---

<sup>1</sup> <http://documents.wfp.org/stellent/groups/public/documents/newsroom/wfp257511.pdf>

<sup>2</sup> Mauritanie: Plan d'Action National de renforcements des Capacités en Réduction des Risques de Catastrophes et Préparation et Réponse aux Urgences 2015-2018

informels sans accès à l'assainissement, à la santé ou aux services sociaux et donc fortement exposés aux risques de catastrophe dont ils ne peuvent pas se remettre.

### **A propos de l'intervention objet de l'évaluation**

Ce projet vise à renforcer la résilience communautaire et la sécurité humaine des communautés vulnérables en milieu urbain grâce à la mise en œuvre du Cadre de Sendai pour la réduction des risques de catastrophe 2015-2030. Le projet vise à aider à protéger les communautés urbaines vivant dans des conditions vulnérables et à développer les capacités des institutions locales à surmonter les catastrophes, la santé, l'alimentation, l'insécurité environnementale et économique, et ainsi améliorer la sécurité humaine des personnes vulnérables.

Ce projet est le premier projet de ce type à mettre en œuvre le Cadre de Sendai pour la réduction des risques de catastrophes 2015-2030 à travers et avec l'intégration du concept de sécurité humaine. En tant que tel, le projet prend l'aspect clé du nouveau cadre, adopté en mars 2015 à Sendai, au Japon, qui est la reconnaissance, pour la première fois au niveau international, de l'importance de la participation, de l'autonomisation de la communauté en tant qu'organisation clés pour la résilience aux catastrophes et la sécurité humaine.

**Ce projet est un projet multi pays (Tunisie, Mauritanie), avec deux composantes, une composante par pays. Chaque composante pays est mise en œuvre comme un projet à part entière. La présente évaluation ne concerne que la composante pour la Mauritanie.**

Le projet est mis en œuvre par le Bureau des Nations Unies pour la Réduction des Risques de Catastrophes (UNISDR) et le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) en Mauritanie et en Tunisie (modalité mise en œuvre directe – DIM). L'UNISDR est l'entité des Nations Unies chargée de faciliter la mise en œuvre du Cadre de Sendai et de la Campagne mondiale pour la réduction des catastrophes visant à rendre les villes résilientes. Les bureaux de pays du PNUD mettront ce projet en œuvre dans le contexte des priorités nationales pour renforcer la résilience et conformément au Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement (PNUAD) dans les pays respectifs. Les objectifs du projet sont (1) de soutenir le développement des capacités de résilience et de sécurité humaine au niveau local et (2) de renforcer et de promouvoir des partenariats innovants pour le renforcement de la résilience et la sécurité humaine.

Le document de projet indique que le projet devra utiliser l'approche interdisciplinaire de la sécurité humaine, intégrée dans le Cadre de Sendai pour la réduction des risques de catastrophe, afin de promouvoir des actions au niveau local pour améliorer la résilience et les réponses des communautés urbaines vulnérables aux menaces climatiques et aux risques naturels. Les villes bénéficiaires en Mauritanie, sont Nouakchott (Tevragh Zeina), Rosso, Boghe, Kaedi et Tintane.

Pour la mise en œuvre du projet, le Ministère de l'Intérieur et de la Décentralisation à travers la Direction Générale de la Protection Civile (DGPC) est l'interlocuteur principal. Au niveau

local, les partenaires du projet sont : les services déconcentrés de la protection civile et les mairies de Nouakchott, Rosso, Boghe, Kaedi et Tintane.

Le bureau des Nations Unies pour la réduction des risques de catastrophe (UNISDR) a un rôle stratégique et devra appuyer la mise en œuvre du cadre de Sendai pour la réduction des risques de catastrophe.

Le dispositif de pilotage du projet mis en place, a la responsabilité d'examiner les progrès accomplis, et les défis à relever face aux résultats escomptés. Le Comité de Pilotage est composé des partenaires d'exécution à savoir l'UNISDR (siège et Bureau régional pour les États arabes), du PNUD en Mauritanie, du PNUD en Tunisie, et des représentants des gouvernements de Mauritanie et de la Tunisie, en charge des questions de Réduction des Risques et des Désastres. Au besoin, il est également prévu que d'autres institutions nationale et locale soient invitées pour apporter leurs contributions à l'évaluation de l'état d'avancement du Projet. Les bureaux du PNUD en Mauritanie et en Tunisie, sont responsables de la mise en œuvre des activités du Projet selon les modalités d'exécution directe.

La période d'exécution du projet va du 01 Septembre 2016 au 31 Août 2019, pour un budget total de 249.346,38.

L'UNISDR, en coordination avec les bureaux de pays des Nations Unies et divers autres partenaires, y compris le secteur privé et les milieux universitaires, aidera les villes sélectionnées à appliquer le tableau de bord de la résilience urbaine, un outil développé à partir des dix principes essentiels adoptés à l'échelle mondiale pour rendre les villes résilientes. Le tableau de bord propose une analyse globale et une analyse approfondie des villes, basées sur 85 indicateurs, qui peuvent être regroupés en six critères: recherche, capacité de réaction, organisation institutionnelle, infrastructure, environnement et relance. Chacun des indicateurs est mesuré sur une échelle de 1 à 5, avec des critères clairs pour chaque niveau. Le tableau de bord sera modifié pour inclure les éléments et suivre la mise en œuvre des activités prévues dans le Cadre de Sendai pour la RRC 2015-2030. Le tableau de bord fournit une perspective intégrée unique sur le profil de résilience totale d'une ville aux catastrophes et sur les liens entre les nombreux aspects de la résilience aux catastrophes, tels que la dimension de genre, tout en identifiant les lacunes dans les plans et les dispositions.

Les présents TDRs se justifient, en ce sens que dans le cadre de la mise en œuvre du Projet, il est envisagé de réaliser une évaluation finale indépendante et externe. Cette évaluation devra apprécier les résultats de la mise en œuvre du projet, en termes d'acquis, de pertinence, d'efficacité, d'efficience, d'impacts, les contraintes et les leçons apprises. Elle s'inscrit dans le cadre du plan d'évaluation du Bureau PNUD Mauritanie pour la période 2018-2022.

Informations sommaires

<b>Titre du projet</b>	Renforcer la résilience communautaire et la sécurité humaine des communautés vulnérables en milieu urbain grâce à la mise en œuvre du Cadre de Sendai pour la réduction des risques de catastrophe 2015-2030.	
<b>Atlas ID</b>	00091699	
<b>Résultats et produits</b>	<p>(1) Produit 1.1: Connaissance et sensibilisation des administrations locales de 10 villes développées et améliorées en ce qui concerne la résilience, la réduction des risques de catastrophe et l'approche de la sécurité humaine et la mise en place d'une plateforme d'apprentissage sur les risques urbains et la sécurité humaine.</p> <p>(2) Produit 1.2 Défis et lacunes dans les capacités de planification et de mise en œuvre de la réduction des risques de catastrophe identifiés dans 10 villes.</p> <p>(3) Résultat 1.3: Une approche de sécurité humaine utilisée pour effectuer des évaluations approfondies des risques dans six villes.</p>	
<b>Pays</b>	Mauritanie	
<b>Région</b>	Nouakchott, Rosso (Trarza), Kankossa (Assaba), Tintane (H. Gharbi)	
<b>Date de signature du document de projet</b>	24.08.2016	
<b>Dates du projet</b>	<b>Date de Début</b>	<b>Date de Fin</b>
	1 septembre 2016	31 Août 2018
<b>Budget du projet</b>	249.346,38 US dollars	
<b>Dépenses du projet au moment de l'évaluation</b>		
<b>Source de financement</b>	United Nations Trust Fund for Human security	
<b>Partie chargée de la mise en œuvre<sup>1</sup></b>	UNDP avec parties responsables DGPC et Communes	

## 2. Objectifs de l'évaluation

Formellement inscrite dans le document du projet, cette évaluation a pour objectif général de faire le bilan des réalisations accomplis et d'analyser les résultats atteints par le projet sur la base des indicateurs initialement définis.

Elle a pour objet de fournir aux partenaires du projet, i.e. Bureau des Nations Unies pour la Réduction des Risques de Catastrophe et le Programme des Nations Unies pour le développement, les informations d'appréciation des réalisations du projet, de tirer des enseignements et de capitaliser sur les bonnes pratiques ainsi que des éléments nécessaires pour une prise de décision quant aux options pour la consolidation et la pérennisation des acquis du projet.

De façon spécifique, l'évaluation finale vise à :

- Évaluer les résultats et les impacts du projet depuis sa mise en œuvre en 2016 ;
- Analyser et évaluer les mécanismes de mise en œuvre ;

- Identifier les points forts, les faiblesses et les contraintes rencontrées au cours de la mise en œuvre du projet
- Evaluer le niveau de satisfaction des parties prenantes en relation avec les résultats obtenus ;
- Évaluer la pertinence, l'efficacité, l'efficience, la durabilité et l'effet des actions menées par le Projet en rapport avec les résultats escomptés ;
- Evaluer la prise en compte de la dimension genre et l'approche fondée sur les droits humains dans la conception et la mise en œuvre du projet
- Tirer les leçons apprises tant positives que négatives de l'expérience de 3 ans de mise en œuvre du Projet ;
- Formuler des recommandations pour améliorer la conception et l'exécution de futurs projets dans le domaine de la résilience des communautés et la sécurité humaine.

### **3. Critères de l'évaluation**

Le consultant devra appliquer les critères de l'OCDE/CAD, i.e. la pertinence, l'efficacité, l'efficience, la durabilité et les impacts des efforts du développement.

De manière pratique, l'évaluation devra accorder une attention particulière aux aspects ci-après :

- La pertinence du projet et les approches liées à sa mise en œuvre et à sa gestion ;
- L'état de la mise en œuvre des activités et le niveau de réalisation des résultats/objectifs prévus (objectifs, but et extrants) par rapport à l'exécution du budget et des délais ;
- La pertinence des interventions du projet, en particulier en termes de production d'informations et de données, de sensibilisation / plaidoyer, de conception d'outils, de renforcement des capacités et de développement institutionnel ;
- L'ancrage institutionnel ainsi que la participation des principales parties prenantes au projet ;
- L'appropriation du projet par les autorités nationales sur le plan de ses orientations stratégiques et de sa mise en œuvre, y compris la diffusion et la capitalisation des résultats;
- Les impacts et la durabilité des activités qui ont été réalisées.

#### **3.1 Analyse de la pertinence du projet :**

La mission évaluera dans quelle mesure les objectifs visés par le Projet lors de sa conception répondent aux besoins exprimés par la Mauritanie (administrations et collectivités territoriales) et s'établissent comme priorités nationales.

Elle évaluera aussi la cohérence du Projet par rapport aux objectifs de développement des Nations Unies (UNDAF et Programme Pays du PNUD).

La mission évaluera dans quelle mesure la théorie du changement et l'approche du Projet était pertinente. La mission reconstituera la théorie du changement sur la base des activités et résultats attendus du Projet.

#### **3.2 Analyse de l'efficacité du projet :**

La mission déterminera dans quelle mesure les résultats contribueront à atteindre les objectifs nationaux de développement (tels que formulés dans le CSLP et la SCAPP) et les attentes des principales parties prenantes. Il s'agira, en particulier, d'évaluer d'une part si le projet a contribué au renforcement de la résilience communautaire et la sécurité humaine des communautés vulnérables en milieu urbain et d'autres part, au renforcement des capacités des institutions locales à gérer les catastrophes dans les zones d'intervention, l'insécurité environnementale et économique, améliorant ainsi la sécurité humaine des personnes vulnérables

### **3.3. Analyse de l'efficacité du projet :**

La mission évaluera la relation entre les différentes activités menées dans le cadre du projet, les ressources disponibles et les résultats atteints. Elle apportera une appréciation sur le coût en termes d'équilibre entre les résultats atteints et l'utilisation des ressources humaines et financières. Pour ce faire, elle analysera l'organisation spécifique du projet, les outils et les ressources utilisés, la qualité de la gestion quotidienne, les actions menées par les différents acteurs, la capacité de gestion et d'adaptation des gestionnaires par rapport aux activités, aux résultats attendus et atteints ainsi qu'à l'environnement général de mise en œuvre.

### **3.4. Analyse de l'impact du projet:**

La mission évaluera aux plans quantitatif et qualitatif, l'impact des activités réalisées dans la perspective de l'atteinte des deux résultats du projet :

- Renforcer la résilience des communautés et des autorités face aux catastrophes naturelles à travers le développement et la mise en œuvre de stratégies globales de réduction des risques de catastrophe centrées sur les personnes et le renforcement des capacités des acteurs locaux pour intégrer l'approche de la sécurité humaine.
- Protéger les personnes contre les catastrophes et minimiser les pertes de vie économiques et d'infrastructure, et soutenir le processus de mise en œuvre en renforçant et en promouvant de nouveaux partenariats innovants pour la sécurité humaine et la résilience.

### **3.5. Analyse de la durabilité du projet :**

La mission évaluera dans quelle mesure les résultats positifs du Projet peuvent être pérennisés en vue d'assurer leur bonne continuité, leur réplique ou leur extension au niveau des collectivités territoriales et les autres institutions impliquées.

### **Questions de l'évaluation :**

#### **Pertinence:**

- Dans quelle mesure le projet était-il conforme aux priorités nationales de développement, aux produits et résultats du programme de pays, au Plan stratégique du PNUD et aux OMD?
- Dans quelle mesure le projet contribue-t-il à la théorie du changement pour le résultat pertinent du programme de pays?
- Dans quelle mesure les leçons tirées d'autres projets pertinents ont-elles été

prises en compte dans la conception du projet?

- Dans quelle mesure les points de vue de ceux qui pourraient influencer sur les résultats et de ceux qui pourraient fournir de l'information ou d'autres ressources pour l'atteinte des résultats énoncés ont-ils été pris en compte au cours des processus de conception du projet?
- Dans quelle mesure le projet contribue-t-il à l'égalité des sexes, à l'autonomisation des femmes et à l'approche fondée sur les droits humains?
- Dans quelle mesure le projet a-t-il été adapté aux changements politiques, juridiques, économiques, institutionnels, etc. du pays?

## **Efficacité**

- Dans quelle mesure le projet a-t-il contribué aux résultats et produits du programme de pays, aux OMD, au Plan stratégique du PNUD et aux priorités nationales de développement?
- Dans quelle mesure les résultats du projet ont-ils été atteints?
- Quels facteurs ont contribué à la réalisation ou non des produits et résultats escomptés du programme de pays?
- Dans quelle mesure la stratégie de partenariat du PNUD a-t-elle été appropriée et efficace?
- Quels facteurs ont contribué à l'efficacité ou à l'inefficacité?
- Dans quels domaines le projet a-t-il les plus grandes réalisations? Pourquoi et quels ont été les facteurs de soutien? Comment le projet peut-il s'appuyer sur ces réalisations ou les développer?
- Dans quels domaines le projet a-t-il le moins de réalisations? Quels ont été les facteurs contraignants et pourquoi? Comment peut-on ou pourrait-on les surmonter?
- Quelles stratégies de rechange, le cas échéant, auraient été plus efficaces pour atteindre les objectifs du projet ?
- Les objectifs et les résultats du projet sont-ils clairs, pratiques et réalisables dans son cadre ?
- Dans quelle mesure les parties prenantes ont-elles participé à la mise en œuvre du projet ?
- Dans quelle mesure la gestion et la mise en œuvre du projet sont-elles participatives et cette participation contribue-t-elle à la réalisation des objectifs du projet ?
- Dans quelle mesure le projet a-t-il bien répondu aux besoins des mandants nationaux et aux priorités changeantes des partenaires ?
- Dans quelle mesure le projet a-t-il contribué à l'égalité des sexes, à l'autonomisation des femmes et à la réalisation des droits humains ?

## **Efficiences**

- Dans quelle mesure la structure de gestion du projet telle qu'elle est décrite dans le document de projet a-t-elle été efficace pour produire les résultats attendus ?
- Dans quelle mesure la stratégie de mise en œuvre et d'exécution des projets du PNUD a-t-elle été efficace et rentable ?
- Dans quelle mesure les ressources financières et humaines ont-elles été utilisées de façon économique ? Les ressources (fonds, ressources humaines, temps, expertise, etc.) ont-elles été allouées de façon stratégique pour atteindre les résultats ?
- Dans quelle mesure les ressources ont-elles été utilisées efficacement ? Les activités à l'appui de la stratégie ont-elles été rentables ?
- Dans quelle mesure les fonds et les activités du projet ont-ils été fournis en temps opportun ?
- Dans quelle mesure les systèmes de S&E utilisés par le PNUD garantissent-ils une gestion de projet efficace et efficiente ?

### **Durabilité**

- Existe-t-il des risques financiers qui pourraient compromettre la durabilité des résultats du projet
- ?
- Dans quelle mesure des ressources financières et économiques seront-elles disponibles pour soutenir les avantages du projet ?
- Existe-t-il des risques sociaux ou politiques qui pourraient compromettre la durabilité des produits du projet et la contribution du projet aux produits et résultats du programme de pays ?
- Les cadres juridiques, les politiques et les structures et processus de gouvernance dans le cadre desquels le projet fonctionne présentent-ils des risques qui peuvent compromettre la durabilité des avantages du projet ?
- Dans quelle mesure les actions du PNUD ont-elles constitué une menace environnementale pour la durabilité des résultats des projets ?
- Quel est le risque que le niveau d'appropriation par les parties prenantes soit suffisant pour que les avantages du projet soient durables ?
- Dans quelle mesure existe-t-il des mécanismes, des procédures et des politiques permettant aux principales parties prenantes de faire progresser les résultats obtenus en matière d'égalité des sexes, d'autonomisation des femmes, de droits fondamentaux et de développement humain ?
- Dans quelle mesure les intervenants appuient-ils les objectifs à long terme du projet ?
- Dans quelle mesure les leçons apprises sont-elles documentées par l'équipe de projet sur une base continue et partagées avec les parties concernées qui pourraient tirer des leçons du projet ?
- Dans quelle mesure les interventions du PNUD ont-elles des stratégies de sortie bien conçues et bien planifiées ?

- Que pourrait-on faire pour renforcer les stratégies de sortie et la durabilité ?

### Questions d'évaluation transversales

- Dans quelle mesure les activités du PNUD dans le pays ont-elles bénéficié aux pauvres, aux autochtones et aux handicapés physiques, aux femmes et aux autres groupes défavorisés et marginalisés ?

### Égalité entre les sexes

- Dans quelle mesure l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes ont-elles été prises en compte dans la conception, la mise en œuvre et le suivi du projet ?
- Les données des marqueurs de genre attribuées à ce projet sont-elles représentatives de la réalité ?
- Dans quelle mesure le projet a-t-il favorisé des changements positifs en matière d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes ? Y a-t-il eu des effets non intentionnels ?

Les questions clés de l'évaluation et les réponses devront être résumées dans la matrice de l'évaluation en annexe.

## 4. Méthodologie, approche et durée de l'évaluation

L'évaluation sera conduite par un consultant international. Il devra être indépendant et n'ayant pas été associé ni à la formulation, ni à la mise en œuvre du projet. Il 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 :

L'approche méthodologique peut inclure tout ou partie des éléments suivants :

- L'évaluation devrait faire appel à une combinaison de méthodes et d'instruments d'évaluation à la fois qualitatifs et quantitatifs.
- Examen documentaire de toute la documentation pertinente. Il s'agirait notamment d'examiner les points suivants
  - Document de projet (accord de contribution).
  - Théorie du changement et cadre de résultats.
  - Rapports sur l'assurance de la qualité des programmes et des projets.
  - Plans de travail annuels.
  - La conception des activités.
  - Rapports consolidés trimestriels et annuels.
  - Rapport de suivi axé sur les résultats.
  - Faits saillants des réunions du comité de pilotage du projet.
  - Rapports de suivi technique/financier.

- Entretiens semi-structurés avec les principales parties prenantes, notamment les principaux homologues gouvernementaux, le donateur ou ses représentants, les représentants des principales organisations de la société civile si pertinent, et les partenaires d'exécution :
  - Élaboration de questions d'évaluation sur la pertinence, l'efficacité, l'efficience et la durabilité, conçues pour différentes parties prenantes à interroger.
  - Discussions avec des informateurs clés et des groupes de discussion avec des hommes et des femmes, des bénéficiaires et des intervenants.
  - Toutes les entrevues doivent être menées en toute confidentialité et dans l'anonymat. Le rapport d'évaluation final ne devrait pas attribuer de commentaires particuliers à des personnes.
- Enquêtes et questionnaires incluant les participants aux programmes de développement, et/ou des enquêtes et questionnaires impliquant d'autres parties prenantes aux niveaux stratégique et programmatique.
- Visites sur le terrain et validation sur place des principaux résultats et interventions tangibles.
- L'évaluateur doit suivre une approche participative et consultative qui assure un engagement étroit avec les responsables de l'évaluation, les partenaires d'exécution et les bénéficiaires directs.
- Autres méthodes telles que la cartographie des incidences, les visites d'observation, les discussions de groupe, etc.

Examen et analyse des données de surveillance et d'autres sources et méthodes de données.

- Assurer une validité et une fiabilité maximales des données (qualité) et promouvoir leur utilisation ; l'équipe d'évaluation assurera la triangulation des différentes sources de données.

L'approche méthodologique finale, y compris le calendrier des entretiens, les visites sur le terrain et les données à utiliser dans l'évaluation, devrait être clairement décrite dans le rapport initial et faire l'objet d'une discussion approfondie et d'un accord entre le PNUD, les parties prenantes et le consultant évaluateur.

La durée de l'exercice est répartie comme suit (cf. point 9 ci-dessous), à titre indicatif, avec un chronogramme qui sera retenu sur la base de la méthodologie et du plan de travail proposés par le consultant au démarrage de l'évaluation (cf. annexe).

## **5. Produits attendus de l'évaluation :**

L'évaluation couvrira les différentes sous-composantes du projet, et portera spécifiquement sur la vérification de l'atteinte des résultats (produits, effets et impacts) attendus pour chaque sous-composante. Sur cette base, les produits attendus de l'évaluation comportent les éléments suivants :

- **Rapport initial de l'évaluation (rapport de démarrage) (10-15 pages).** Le rapport initial devrait être établi après et sur la base de discussions préliminaires avec le PNUD après l'examen sur dossier, et devrait être produit avant le début de l'évaluation (avant tout entretien officiel d'évaluation, distribution de l'enquête ou visite sur le terrain) et avant la visite dans le pays.
- **Débriefings d'évaluation.** Immédiatement après une évaluation, le PNUD peut demander un débriefing préliminaire et des conclusions.
- **Projet de rapport d'évaluation (dans un délai convenu).** L'unité de programme et les principales parties prenantes de l'évaluation devraient examiner le projet de rapport d'évaluation et fournir à l'évaluateur un ensemble de commentaires dans un délai convenu, en tenant compte du contenu requis (comme convenu dans le mandat et le rapport initial) et des critères de qualité décrits dans ces lignes directrices.
- **Piste de vérification du rapport d'évaluation.** L'évaluateur devrait conserver les commentaires et les changements apportés par l'évaluateur en réponse à l'ébauche du rapport afin de montrer comment il a tenu compte des commentaires.
- **Rapport d'évaluation final.**
- **Présentations aux intervenants et/ou au groupe de référence de l'évaluation** (si demandé dans les termes de référence).

## 6. Qualification du consultant :

Le (la) Consultant (e) international (e) doit avoir une expérience solide en matière (i) d'élaboration, de planification, de mise en œuvre et d'évaluation de programmes /projets liés à la réduction des risques de catastrophes, à l'environnement ou aux changements climatiques, (ii) d'élaboration de programmes intersectoriels, (iii) d'évaluation des politiques environnementales et (iv) une connaissance de projets de l'Initiative du cadre de Sendai est souhaitée.

### **Education :**

Au minimum, Master (BAC+5) en planification du développement, environnement, réduction des risques de catastrophes ou développement durable ou toute autre discipline connexe.

### **Expérience :**

- Minimum de 10 ans d'expérience dans la conduite des évaluations de projets et programmes de développement, notamment en lien avec la réduction de risques de catastrophes, de la gestion de l'environnement, des ressources naturelles ou des changements climatiques ;
- Avoir déjà conduits des missions d'évaluations de projets/ programmes similaires ;

- Excellentes capacités de rédaction et de communication en Français, notamment dans le cadre d'approches participatives, multisectorielles et pluridisciplinaires.

## **7. Ethique de l'évaluation**

Cette évaluation sera menée conformément aux principes énoncés dans les " Directives éthiques pour l'évaluation " du Groupe des Nations Unies sur l'évaluation (GNUE). Le consultant doit protéger les droits et la confidentialité des fournisseurs d'information, des personnes interrogées et des parties prenantes en prenant des mesures pour assurer le respect des codes juridiques et autres codes pertinents régissant la collecte des données et la communication des données. Le consultant doit également assurer la sécurité des renseignements recueillis avant et après l'évaluation et les protocoles pour assurer l'anonymat et la confidentialité des sources d'information là où on s'y attend. Les informations et les données recueillies dans le cadre du processus d'évaluation doivent également être utilisées uniquement pour l'évaluation et non à d'autres fins avec l'autorisation expresse du PNUD et de ses partenaires.

## **8. Modalités de mise en œuvre**

Les coûts de la mission seront supportés par le budget du projet.

### **Critères d'évaluation des offres**

Les propositions techniques des consultants intéressés doivent contenir les informations ci-dessous permettant de juger de leurs qualifications pour la mission :

- Une lettre de motivation expliquant pourquoi ils sont les plus appropriés pour le travail ;
- Une brève méthodologie sur la façon dont ils vont aborder et mener le travail ;
- Un CV personnel incluant l'expérience de projets similaires
- Au moins 3 références.
- 2 rapports de deux missions similaires réalisées

La proposition financière doit être présentée sous forme de taux forfaitaire. Toutefois, cette proposition financière doit inclure une décomposition de la somme forfaitaire (communication, transport, etc.). Tous les coûts de transport doivent être inclus.

Les soumissions seront évaluées suivant la méthodologie suivante :

- Critères techniques : 70%
- Critères financiers : 30%

Seuls les candidats ayant obtenu un minimum de 70% du maximum de points de l'offre technique seront considérés pour l'évaluation financière.

La note technique est décomposée comme suit :

- Pertinence des qualifications académiques 15 points ;
- Expérience professionnelle dans des missions similaires 35 points ;
- Pertinence de la méthodologie proposée 30 points ;
- Adéquation des compétences 20 points ;

Le contrat sera attribué au consultant dont la soumission a été :

- Jugée recevable et conforme
- Avoir reçu le meilleur score sur les critères techniques et financiers et suivant la pondération susmentionnée

## 9. Calendrier du processus d'évaluation

Activité	# estimé de jours	Date d'achèvement	lieu	Partie Responsable
<b>Phase un : Examen documentaire et rapport initial</b>				
Réunion d'information avec le PNUD (directeurs de programme et personnel de projet selon les besoins)	-	Au moment de la signature du contrat	A distance	Gestionnaire de l'évaluation
Partage de la documentation pertinente avec l'équipe d'évaluation	-	Au moment de la signature du contrat	Via email	Gestionnaire de l'évaluation
Examen documentaire, conception de l'évaluation, méthodologie et plan de travail mis à jour, y compris la liste des intervenants à interviewer.	5 jours	Dans les deux semaines suivant la signature du contrat	Home- based	Consultant
Présentation du rapport initial (15 pages maximum)	-	Dans les deux semaines suivant la signature du contrat		Consultant
Commentaires et approbation du rapport initial	-	Dans la semaine suivant la présentation du rapport initial	PNUD	Gestionnaire de l'évaluation
<b>Deuxième phase : Mission de collecte de données</b>				
Consultations et visites sur le terrain, entretiens approfondis et groupes de discussion	10 jours	Dans les quatre semaines suivant la signature du contrat	Dans le pays  Avec visites de terrain	PNUD avec les partenaires
Débriefing au PNUD et aux principales parties prenantes	1 jours		Dans le pays	Evaluation team
<b>Phase trois : Rédaction du rapport d'évaluation</b>				
Préparation du projet de rapport d'évaluation (50 pages au maximum, à l'exclusion des annexes), résumé analytique (5 pages)	5 jours	Dans les trois semaines suivant l'achèvement de la mission sur le terrain	Home- based	Consultant
Présentation du projet de rapport	-			Consultant
Synthèse des observations du PNUD et des parties prenantes sur le projet de rapport	-	Dans les deux semaines suivant la présentation du projet de rapport d'évaluation	PNUD	Gestionnaire de l'évaluation
Débriefing avec le PNUD	1 jours	Dans la semaine suivant la réception des commentaires	PNUD ou à distance	Gestionnaire de l'évaluation
Finalisation du rapport d'évaluation incorporant les commentaires des staffs du PNUD et le staff du projet.	3 jours	Dans la semaine suivant le debriefing final	Home- based	Consultant
Soumission du rapport d'évaluation au PNUD (50 pages maximum sans le résumé exécutif et les annexes)	-	Dans la semaine suivant le debriefing final	Home- based	Consultant
<b>Nombre total de jours de l'évaluation</b>	<b>25</b>			



## **11. Annexe :**

1. Matrice d'évaluation
2. Directives pour le rapport initial (rapport de démarrage)
3. Directives pour le rapport finale d'évaluation

## Annexe 1 : Matrice d'évaluation

Critères d'évaluation appropriés	Questions Clés	Sous questions spécifiques	Sources de données	Méthodes / Outils de collecte des données	Indicateurs/ Normes de réussite	Méthodes pour analyser les données

## Annexe 2 : Contenu du rapport de démarrage

1. Contexte illustrant la compréhension du projet/résultat à évaluer.
2. Objectif, but et portée de l'évaluation. Un énoncé clair des objectifs de l'évaluation et des principaux aspects ou éléments de l'initiative à examiner.
3. Critères d'évaluation et questions. Les critères que l'évaluation utilisera pour évaluer le rendement et la justification. Les parties prenantes à rencontrer et les questions d'entretien devraient être incluses et approuvées, ainsi qu'un calendrier proposé pour les visites sur le terrain.
4. Analyse d'évaluabilité. Illustrer l'analyse d'évaluabilité basée sur les résultats formels (produits clairs, indicateurs, bases de référence, données) et substantiels (identification du problème traité, théorie du changement, cadre de résultats) et l'implication sur la méthodologie proposée.
5. Questions transversales. Fournir des détails sur la façon dont les questions transversales seront évaluées, examinées et analysées tout au long de l'évaluation. La description devrait préciser comment les méthodes de collecte et d'analyse des données intégreront les considérations de genre, veilleront à ce que les données recueillies soient ventilées par sexe et autres catégories pertinentes, et utiliseront un large éventail de données.
6. des sources et des processus pour assurer l'inclusion des diverses parties prenantes, y compris les plus vulnérables, le cas échéant.
7. Approche et méthodologie de l'évaluation, mettant en évidence les modèles conceptuels adoptés et décrivant les méthodes de collecte de données<sup>31</sup>, les sources et les approches analytiques à employer, y compris la justification de leur sélection (comment elles éclaireront l'évaluation) et leurs limites ; les outils, instruments et protocoles de collecte

de données ; la discussion sur la fiabilité et la validité de l'évaluation et du plan de sondage, notamment la raison et les limites.

8. Matrice d'évaluation. Il identifie les questions clés de l'évaluation et la façon dont les méthodes choisies permettront d'y répondre.
9. Un calendrier révisé des principaux jalons, produits livrables et responsabilités, y compris les phases d'évaluation (collecte de données, analyse des données et production de rapports).
10. Les besoins détaillés en ressources liés aux activités d'évaluation et aux produits livrables sont décrits en détail dans le plan de travail. Inclure l'assistance spécifique requise de la part du PNUD, telle que la mise en place d'arrangements pour la visite de bureaux ou de sites spécifiques sur le terrain.
11. Aperçu de l'ébauche/du rapport final tel que détaillé dans les lignes directrices et assurant la qualité et la convivialité (décrit ci-dessous). Le schéma de rapport convenu doit répondre aux objectifs de qualité énoncés dans les présentes lignes directrices ainsi qu'aux exigences en matière d'évaluation de la qualité énoncées à la section 6.

### **Annexe 3 : Modèle de rapport d'évaluation**

Le modèle de rapport d'évaluation est destiné à servir de Guide pour préparer des rapports d'évaluation significatifs, utiles et crédibles qui répondent aux normes de qualité. Il suggère le contenu devant être inclus dans un rapport d'évaluation de qualité. Les descriptions qui suivent proviennent des « Normes pour l'évaluation dans le système des NU » et des « Normes éthiques pour les évaluations » de l'UNEG.

Le rapport d'évaluation doit être complet et organisé de manière logique. Il doit être rédigé clairement et être compréhensible pour le public visé.

Le rapport doit comporter les éléments suivants :

**Titre et pages de démarrage** – Doivent fournir les informations de base suivantes :

- Nom de l'intervention d'évaluation
- Calendrier de l'évaluation et date du rapport
- Pays de l'intervention d'évaluation
- Noms et organisations des évaluateurs
- Nom de l'organisation initiant l'évaluation
- Remerciements

**Table des matières** – Doit toujours inclure les encadrés, schémas, tableaux et annexes avec les Références des pages.

### **Liste des acronymes et abréviations**

**Document de synthèse (Résumé exécutif)** – une section indépendante de deux ou trois pages qui doit :

- Décrire brièvement l'intervention de l'évaluation (le(s) projet(s), programme(s), politiques ou autre intervention) qui a été évaluée.
- Expliquer le but et les objectifs de l'évaluation, y compris le public de l'évaluation et les utilisations souhaitées.
- Décrire le principal aspect de l'approche et des méthodes d'évaluation.
- Résumer les principales déductions, conclusions et recommandations.

**Introduction** - Elle doit :

- Expliquer pour quelle raison l'évaluation a été menée (le but), pour quelle raison l'intervention est évaluée à ce moment précis et pour quelle raison elle a abordé ces questions.
- Identifier le public primaire ou les utilisateurs de l'évaluation, ce qu'ils souhaitaient retirer de l'évaluation et pourquoi et comment ils pensent utiliser les résultats de l'évaluation.

- Identifier l'intervention de l'évaluation (le(s) projet(s), programme(s), politiques ou autre
- Intervention- voir la section suivante sur l'intervention).
- Familiariser le lecteur avec la structure et le contenu du rapport et comment les informations contenues dans le rapport vont répondre aux buts de l'évaluation et satisfaire les besoins d'informations des utilisateurs présumés du rapport.

**Description de l'intervention** - Fournit la base pour que les utilisateurs du rapport puissent comprendre la logique et évaluer les mérites de la méthodologie d'évaluation, et également comprendre l'applicabilité des résultats de l'évaluation. La description doit fournir suffisamment de détails pour que l'utilisateur du rapport puisse trouver du sens à l'évaluation. La description doit :

- Décrire **ce qui est évalué, qui cherche à en bénéficier, et le problème ou le sujet** qu'elle cherche à aborder.
- Expliquer le **modèle des résultats attendus ou le cadre des résultats, les stratégies d'exécution** et les principales **hypothèses** définissant la stratégie.
- Relier l'intervention aux **priorités nationales**, aux priorités du PCNUAD (Plan cadre des NU pour l'aide au développement), aux cadres de financement pluriannuels d'entreprise ou aux plans d'objectifs stratégiques, ou autres plans ou objectifs spécifiques au pays.
- Identifier la phase dans l'exécution de l'intervention et tout autre **changement important** (par ex. plans, stratégies, cadres logiques) qui sont survenus au cours du temps, et expliquer les implications de ces changements pour l'évaluation.
- Identifier et décrire les **principaux partenaires** impliqués dans l'exécution et leurs rôles.
- Décrire **la portée de l'intervention**, comme le nombre de composants (par ex. phases d'un
- projet) et la taille de la population cible pour chaque composant.
- Indiquer les **ressources totales**, y compris les ressources humaines et les budgets.
- Décrire le contexte des **facteurs sociaux, politiques, économiques et institutionnels, ainsi que le paysage géographique** au sein duquel l'intervention opère et expliquer les effets (défis et opportunités) que ces facteurs représentent pour son exécution et ses réalisations.
- Désigner les **faiblesses de conception** (par ex. logique d'intervention) ou d'autres
- **Contraintes d'exécution** (par ex. limitations des ressources).

**Etendue de l'évaluation et objectifs** – Le rapport doit fournir une explication claire quant à l'étendue, aux principaux objectifs et principales questions liés à l'évaluation.

- **Etendue de l'évaluation** – Le rapport doit définir les paramètres de l'évaluation, par exemple, la durée, les segments de la population cible incluse, la zone géographique incluse et quels composants, produits ou effets ont été ou pas évalués.
- **Objectifs de l'évaluation** – Le rapport doit détailler les types de décisions que les utilisateurs de l'évaluation vont prendre, les sujets qu'ils devront prendre en compte pour prendre ces décisions et ce vers quoi l'évaluation devra tendre afin de contribuer à ces décisions.
- **Critères d'évaluation** – Le rapport devra définir les critères d'évaluation ou les normes de performance utilisés. Le rapport devra expliquer les principes de sélection des critères spécifiques utilisés dans l'évaluation.
- **Questions relatives à l'évaluation** – Les questions relatives à l'évaluation définissent les informations que l'évaluation va générer. Le rapport devra détailler les principales questions relatives à l'évaluation abordées par l'évaluation et expliquer comment les réponses à ces questions abordent les besoins en informations des utilisateurs.

**Approche et méthodes d'évaluation** – Le rapport d'évaluation devra décrire en détails les approches méthodologiques, méthodes et analyses sélectionnées ; les principes de leur sélection ; et comment, avec les contraintes de temps et d'argent, les approches et méthodes utilisées ont générées des données qui ont aidé à répondre aux questions de l'évaluation et ont atteint les objectifs d'évaluation. La description devra aider les utilisateurs du rapport à juger des mérites des méthodes utilisées dans l'évaluation et de la crédibilité des déductions, conclusions et recommandations. La description de la méthodologie devra inclure des discussions sur chacun des points suivants :

- **Sources de données** – Les sources d'informations (documents révisés ou parties prenantes), les principes de leur sélection et la manière dont les informations obtenues répondent aux questions relatives à l'évaluation.
- **Echantillon et cadre d'échantillon** – Si un échantillon a été utilisé : la taille de l'échantillon et les caractéristiques ; les critères de sélection de l'échantillon (par ex. femmes célibataires, de moins de 45 ans) ; le processus de sélection de l'échantillon (par ex. aléatoire, dirigé) ; le cas échéant, comme les groupes de comparaison et de traitement ont été attribués ; et dans quelle mesure l'échantillon est représentatif de la totalité de la population cible, y compris des discussions sur les limitations de l'échantillon pour généraliser les résultats.
- **Procédures et instruments de collecte de données** – Méthodes ou procédures utilisées pour collecter les données y compris des discussions sur les instruments de collecte de données (par ex. protocoles d'entretien), leur caractère approprié pour la source de données et les données avérées de leur fiabilité et leur validité.
- **Normes de performance**<sup>69</sup> – La norme ou la mesure qui sera utilisée pour évaluer les performances relatives aux questions d'évaluation (par ex. indicateurs nationaux ou régionaux, échelles de notation).

- **Participation de la partie prenante** – La participation des parties prenantes dans l'évaluation et la manière dont le niveau d'implication a contribué à la crédibilité de l'évaluation et aux résultats.
- **Considérations éthiques** – Les mesures prises pour protéger les droits et la confidentialité des informations (voir les 'Directives éthiques pour les évaluateurs' de l'UNEG pour avoir plus d'information).<sup>70</sup>
- **Informations relatives à l'historique sur les évaluateurs** – La composition de l'équipe d'évaluation, l'historique et les compétences des membres de l'équipe, et la pertinence du mélange de compétences techniques, la parité hommes-femmes et la représentation géographique pour l'évaluation.
- **Principales limitations de la méthodologie** – Les principales limitations de la méthodologie devront être identifiées et abordées dans des discussions ouvertes en ce qui concerne leurs implications pour l'évaluation, ainsi que les étapes prises pour mitiger ces limitations.

**Analyse des données** – Le rapport devra décrire les procédures utilisées pour analyser les données collectées pour répondre aux questions de l'évaluation. Il devra détailler les différentes étapes et phases de l'analyse qui ont été entreprises, y compris les étapes permettant de confirmer l'exactitude des données et les résultats. Le rapport devra également parler du caractère approprié des analyses vis-à-vis des questions d'évaluation. Les points faibles potentiels dans l'analyse des données et les manques ou limitations des données devront être abordés, y compris leur influence possible sur la manière dont les déductions peuvent être interprétées et les conclusions tirées.

**Déductions et conclusions** – Le rapport devra présenter les déductions de l'évaluation basées sur l'analyse et les conclusions tirées des déductions.

- **Déductions** – Elles doivent être présentées comme des affirmations des faits qui sont basées sur l'analyse des données. Elles doivent être structurées autour des questions et les critères d'évaluation de sorte que les utilisateurs du rapport puissent facilement faire le lien entre ce qui a été demandé et ce qui a été trouvé. Les variances entre les résultats prévus et les résultats réels doivent être expliquées, ainsi que les facteurs affectant l'obtention des résultats attendus. Les hypothèses ou les risques dans l'élaboration du projet ou du programme qui ont affecté ultérieurement l'exécution doivent être développés.
- **Conclusions** – Elles doivent être complètes et équilibrées, et mettre en lumière les atouts, les points faibles et les réalisations de l'intervention. Elles doivent être bien étayées par les faits avérés et associées de manière logique aux déductions de l'évaluation. Elles doivent répondre aux principales questions de l'évaluation et fournir des aperçus sur l'identification des et/ou les solutions aux problèmes ou sujets importants pertinents à la prise de décision des utilisateurs présumés.

**Recommandations** – Le rapport doit fournir des recommandations pratiques et réalisables à l'attention des utilisateurs présumés du rapport au sujet des mesures à mettre en place ou des décisions à prendre. Les recommandations doivent être spécifiquement soutenues par les faits avérés et reliées aux déductions et aux conclusions autour des principales questions abordées

par l'évaluation. Elles doivent aborder la durabilité de l'initiative et commenter le caractère approprié de la stratégie de sortie du projet, le cas échéant.

**Enseignements tirés** – Si besoin, le rapport doit inclure une discussion sur les enseignements tirés de l'évaluation, soit les nouvelles connaissances acquises à partir de la circonstance particulière (intervention, contexte, réalisation, même au sujet des méthodes d'évaluation) qui sont applicables à un contexte similaire. Les enseignements doivent être concis et basés sur des déductions spécifiques présentées dans le rapport.

**Annexes du rapport** – Les annexes suggérées doivent inclure les éléments suivants afin de fournir à l'utilisateur du rapport un historique complémentaire et des détails d'ordre méthodologique qui renforcent la crédibilité du rapport.

- Termes de référence pour l'évaluation
- Documentation supplémentaire relative à la méthodologie, comme la matrice d'évaluation et les instruments de collecte des données (questionnaires, Guides d'entretien, protocoles d'observation, etc.) si besoin
- Listes des personnes ou groupes interviewés ou consultés et des sites visités
- Liste des documents d'aide révisés
- Modèle des résultats ou cadre des résultats du projet ou du programme
- Tableaux de résumé des déductions, comme les tableaux présentant les progrès vers les produits, les cibles et les objectifs relatifs aux indicateurs établis
- Biographies succinctes des évaluateurs et justification de la composition de l'équipe
- Code de conduite signé par les évaluateurs