

---

**Evaluation à mi-parcours du Programme  
d'Appui à la Gouvernance Régionale et le  
Développement Economique Local  
(PAGOURDEL)**

---

**Termes de références**

---

---

**Février 2019**

## 1. CONTEXTE GENERAL

Sur une superficie de 1 030 700 km<sup>2</sup> aux deux tiers désertiques, la Mauritanie est peuplée en 2016 de 3.81 millions d'habitants dont 50.7% de femmes, et avec une part élevée de moins de 20 ans (56%). Le taux de sédentarisation est passé de 63,6% en 1977 à 98,1% en 2013 et Nouakchott, la capitale, abrite, de nos jours, plus de 27% de la population totale du pays. Malgré cette forte sédentarité, le taux de ruralité est encore élevé (52%). Par ailleurs, les projections font ressortir que la Mauritanie devrait devenir un pays majoritairement urbain vers 2025. A cet horizon, la population compterait 4.690.927 habitants et atteindra 5.278.457 habitants en 2030.

Sur le plan administratif, on dénombre, aujourd'hui, 15 Wilayas dont trois à Nouakchott, 55 Moughataa et 219 communes. Au plan social, la pauvreté, même si son incidence a baissé passant d'environ 51% à 31% entre 1996 et 2014, demeure importante et en deçà des objectifs fixés aussi bien dans le CSLP (25%) que dans les OMD (28%).

Sur le plan économique, Les données montrent, en termes de PIB nominal, une prépondérance du secteur tertiaire (40.4 %) suivi dans l'ordre par le secondaire (28.1 %) et le primaire (24.1 %). L'économie informelle demeure importante. Elle représenterait près de 40% du PIB et les actifs occupés par le secteur informel représenteraient environ 86,5% de la population occupée ayant l'âge légal de travail. Elle est concentrée en trois domaines principaux à savoir le commerce, les services et les activités de transformation.

Le PIB par tête d'habitant est estimé à 1243 USD courants ce qui a eu pour conséquence de faire passer le pays de statut de pays à faible revenu à celui de pays à revenu intermédiaire de la tranche inférieure.

Sur le plan économique, le pays est globalement confronté à plusieurs défis, notamment la vulnérabilité de la croissance économique face aux chocs extérieurs, la diversification du système productif pour atténuer cette vulnérabilité, les insuffisances en matière d'infrastructures de transport, le dysfonctionnement des institutions publiques, la gestion des dépenses publiques et le manque de compétitivité du secteur privé.

Pour faire face à ces défis, le gouvernement a adopté la Stratégie de Croissance Accélérée et de Prospérité Partagée (SCAPP) qui constitue, désormais, le cadre de référence des politiques et stratégies de développement visant à traduire la vision du pays à l'horizon 2030. Cette stratégie est déclinée suivant trois leviers correspondant, chacun, à l'une des principales orientations retenues : (i) Promouvoir une croissance forte, durable et inclusive ; (ii) Développer le capital humain et l'accès aux services sociaux de base et (iii) Renforcer la gouvernance dans toutes ses dimensions.

Dans le prolongement de l'adoption, en 2010, de la déclaration de politique nationale de décentralisation et de développement local, le troisième levier de la SCAPP met l'accent sur la nécessité du renforcement de la déconcentration, de la décentralisation et de l'aménagement du territoire, à travers, notamment, une régionalisation effective des ressources et des pouvoirs. De plus, il fait référence au développement économique local comme instrument d'intégration et de stabilisation socio-

économique dans une logique de construction et valorisation des potentialités des territoires menées par les acteurs locaux.

Par ailleurs, en application de la réforme constitutionnelle issue du référendum du 05 août 2017, le gouvernement a adopté la loi organique relative à la région et s'est attelé à la rédaction des projets de décrets d'application qu'elle nécessite. De plus, il a finalisé, en 2018, une stratégie de décentralisation et de développement local (SNDDL).

Néanmoins, si des importantes avancées ont été notées dans les aspects institutionnels, socio-politiques, sociaux et techniques de la décentralisation amorcée dès le milieu des années 80, cette dernière demeure handicapée par l'absence d'un cadre intégré et cohérent, des capacités institutionnelles limitées, une faible coordination interinstitutionnelle entre les différents acteurs et niveaux, des inégalités du genre, une allocation et intégration des ressources et programmes peu efficiente, des déséquilibres de développement et une faible exploitation des potentiels économiques locaux.

C'est dans ce contexte global qu'il faut saisir l'évaluation à mi – parcours du Programme d'Appui à la Gouvernance Régionale et au Développement Economique Local (PAGOURDEL) qui a été initié par le Gouvernement et le PNUD sur la base des acquis du Projet ART GOLD Mauritanie.

Le PAGOURDEL (2017 - 2021) poursuit l'objectif général de proposer des solutions pour un développement local durable, plus équitable, plus équilibré et inclusif, avec un impact concret et durable sur les conditions de vie des populations : hommes et femmes, filles et garçons, à partir de leur engagement dans la programmation et gestion de leurs processus de développement.

Afin de réaliser un tel objectif, trois priorités stratégiques ont été identifiées : (i) le renforcement de la gouvernance régionale et du développement local, à travers l'implication et l'engagement des acteurs concernés aux différents niveaux ; (ii) l'introduction d'un cadre de planification stratégique intégré, sensible au genre qui permette de rationaliser et coordonner les interventions de développement et (iii) la mise en place de mécanismes de financement adéquats qui permettent de traduire les processus de gouvernance et de planification en actions d'impact sur les conditions de vie des communautés locales.

Le financement prévisionnel du programme est de 10 millions USD (1.500.000 PNUD/TRAC, 1.500.000 Gouvernement et 7.000.000 donateurs à rechercher). Le montant mobilisé à ce jour est de 632.857 USD dont 142.857 USD sur le budget de l'Etat (5.000.000 MRU) et 490.000 USD sur les fonds du PNUD.

Le programme dont les activités ont démarré en mai 2017 intervient selon une approche graduelle avec la consolidation des dispositifs de concertation mis en place dans les Wilayas de consolidation du Programme ART GOLD (Assaba, Brakna, Gorgol et Guidimakha) ainsi que l'extension à cinq nouvelles wilayas (Adrar, Hodh Chargui, Hodh Gharbi, Tagant et Trarza).

Il est mis en œuvre par la Direction Générale des Collectivités Territoriales au Ministère de l'Intérieur et de la Décentralisation (DGCT/MIDEC) avec l'appui du PNUD suivant la modalité d'Exécution Nationale (NEX).

Le dispositif de pilotage du programme mis en place qui est ancré dans celui de l'axe gouvernance de l'UNDAF a la responsabilité d'examiner les progrès accomplis et les défis à relever face aux résultats escomptés. Ce comité comprend la Direction Générale des Collectivités Territoriales et le PNUD. La DGCT est responsable de la mise en œuvre du programme selon la modalité NEX avec l'appui du service de pays du Bureau PNUD.

Informations sommaires		
<b>Titre du projet</b>	Programme d'Appui à la Gouvernance Régionale et le Développement Economique Local (PAGOURDEL)	
<b>Atlas ID</b>		
<b>Résultats et produits</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>(1) Résultat 1.1 - Les mécanismes et processus de concertation et planification stratégique à l'échelle régionale dans les wilayas pilotes sont renforcés.</li> <li>(2) Résultat 1.2 - Un cadre de référence et des outils pour la localisation des ODD sont opérationnels aux niveaux régional et local.</li> <li>(3) Résultat 2.1 - Un mécanisme décentralisé de financement du DEL est mis en place et opérationnel</li> <li>(4) Résultat 2.2. Des 'écosystèmes' régionaux de services d'appui au développement productif et à l'emploi sont mis en place</li> <li>(5) Résultat 3.1 Un dispositif de suivi et d'évaluation des activités de développements au niveau régional est renforcé et consolidé</li> <li>(6) Résultat 3.2. La gestion du Programme est assurée</li> </ul>	
<b>Pays</b>	Mauritanie	
<b>Région</b>	Brakna, l'Assaba, le Gogorl, le Guidimakha, le Hodh El Gharbi, le Tagant, le Trarza et l'Adrar.	
<b>Date de signature du document de projet</b>	17.02.2017	
<b>Dates du projet</b>	<b>Date de Début</b>	<b>Date de Fin</b>
	17 février 2017	31 Décembre 2021
<b>Budget du projet</b>	10.000.000 US dollars	
<b>Dépenses du programme au moment de l'évaluation</b>		
<b>Source de financement</b>	PNUD, Government, à RECHERCHER	
<b>Partie chargée de la mise en œuvre</b>	DGCT	

## **2. Objectifs de l'évaluation**

Formellement inscrite dans le document du programme et dans le plan d'évaluation du PNUD Mauritanie, cette évaluation a pour objectif général de faire le bilan, à mi-parcours, des réalisations accomplies et d'analyser les résultats atteints par le programme sur la base des indicateurs initialement définis.

Elle a pour objet de fournir aux partenaires du projet, i.e. le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), les partenaires nationaux, notamment les Ministères de l'intérieur et de la décentralisation (MIDEC) et le Ministère de l'Economie et des Finances (MEF), les informations d'appréciation des réalisations du programme, de tirer des enseignements et de capitaliser sur les bonnes pratiques ainsi que des éléments nécessaires pour une prise de décision concernant d'éventuels ajustements à apporter (cadre des résultats, mécanismes de mise en œuvre, stratégie de mobilisation des ressources, redimensionnement de la zone d'intervention du programme à la lumière des ressources disponibles et susceptibles d'être mobilisées durant la durée de vie du programme) pour l'atteinte des résultats et pour la consolidation et la pérennisation des acquis du programme.

De façon spécifique, l'évaluation à mi-parcours vise à :

- Évaluer les résultats du programme depuis sa mise en œuvre en 2017 ;
- 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 Programme 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 programme ;
- Tirer les leçons apprises tant positives que négatives de l'expérience de 2 ans de mise en œuvre du Programme;
- Redimensionner éventuellement la zone d'intervention du programme à la lumière des ressources susceptibles d'être mobilisées ;
- Formuler des recommandations en vue d'accélérer la mise en œuvre du programme et maximiser l'atteinte des résultats.

## **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 programme 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 programme;
- L'appropriation du programme 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 programme:**

La mission évaluera dans quelle mesure les objectifs visés par le Programme 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 Programme 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 Programme était pertinente.

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

La mission déterminera dans quelle mesure les résultats contribueront à atteindre les objectifs nationaux de développement (tels que formulés dans la SCAPP) et les attentes des principales parties prenantes. Il s'agira, en particulier, d'évaluer si le programme a contribué, ou a le potentiel de contribuer au renforcement de la gouvernance régionale et le développement local au niveau des zones d'intervention.

### **3.3. Analyse de l'efficience du programme:**

La mission évaluera la relation entre les différentes activités menées dans le cadre du programme, 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 programme, 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 programme :**

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

- Résultat 1.1 - Les mécanismes et processus de concertation et planification stratégique à l'échelle régionale dans les wilayas pilotes sont renforcés.

- Résultat 1.2 - Un cadre de référence et des outils pour la localisation des ODD sont opérationnels aux niveaux régional et local.
- Résultat 2.1 - Un mécanisme décentralisé de financement du DEL est mis en place et opérationnel.
- Résultat 2.2. Des 'écosystèmes' régionaux de services d'appui au développement productif et à l'emploi sont mis en place.
- Résultat 3.1 Un dispositif de suivi et d'évaluation des activités de développements au niveau régional est renforcé et consolidé.
- Résultat 3.2. La gestion du Programme est assurée.

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

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

#### **Questions de l'évaluation :**

##### **Pertinence:**

- Dans quelle mesure le programme était-il conforme aux priorités nationales de développement, aux produits et résultats du programme de pays, au Plan stratégique du PNUD et aux ODD?
- Dans quelle mesure le programme 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 programme?
- 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 programme?
- Dans quelle mesure le programme 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 programme a-t-il été adapté aux changements politiques, juridiques, économiques, institutionnels du pays?

##### **Efficacité**

- Dans quelle mesure le programme a-t-il contribué aux résultats et produits du programme de pays, aux ODD, au Plan stratégique du PNUD et aux priorités nationales de développement?
- Dans quelle mesure les résultats du programme 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 programme a-t-il les plus grandes réalisations? Pourquoi et quels ont été les facteurs de soutien? Comment le programme peut-il s'appuyer sur ces réalisations ou les développer?
- Dans quels domaines le programme 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 programme?
- Les objectifs et les résultats du programme sont-ils clairs, pratiques et réalisables dans son cadre ?
- Dans quelle mesure les parties prenantes ont-elles participé à la mise en œuvre du programme?
- Dans quelle mesure la gestion et la mise en œuvre du programme sont-elles participatives et cette participation contribue-t-elle à la réalisation des objectifs du programme?
- Dans quelle mesure le programme a-t-il bien répondu aux besoins des mandants nationaux et aux priorités changeantes des partenaires ?
- Dans quelle mesure le programme 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 programme telle qu'elle est décrite dans le document de programme 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 programme ont-ils été fournis en temps opportun ?
- Dans quelle mesure les systèmes de S&E utilisés par le PNUD garantissent-ils une gestion de programme 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 programme?
- Existe-t-il des risques sociaux ou politiques qui pourraient compromettre la durabilité des produits du programme et la contribution du programme 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 programme fonctionne présentent-ils des risques qui peuvent compromettre la durabilité des avantages du programme?
- 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 programme 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 programme?
- Dans quelle mesure les leçons apprises sont-elles documentées par l'équipe de programme sur une base continue et partagées avec les parties concernées qui pourraient tirer des leçons du programme?
- Dans quelle mesure les interventions du PNUD, dans le cadre de ce projet, 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 programme?
- Les données des marqueurs de genre attribuées à ce programme sont-elles représentatives de la réalité ?
- Dans quelle mesure le programme a-t-il favorisé, ou a le potentiel de favoriser, 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'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 programme(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.
  - 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 suivi 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 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 du consultant international dans le pays.
- **Débriefings d'évaluation.**
- **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 :**

### **Compétences corporate**

- Engagement envers la mission, la vision, les valeurs et les normes éthiques du PNUD
- Sensibilité aux différences culturelles, de genre, de religion, de race, de nationalité et d'âge
- Traiter toutes les parties prenantes avec équité et sans préjudice
- Maintient l'objectivité et l'impartialité dans le traitement des processus d'évaluation

### **Compétences fonctionnelles**

- Solides connaissances en matière d'élaboration, de planification, de mise en œuvre et d'évaluation de programmes /projets liés à la gouvernance régionale, la décentralisation et le développement économique local
- Solide expérience en matière d'évaluation des politiques de gouvernance régionale, la décentralisation et le développement économique local
- Expérience confirmée de l'évaluation de programmes et de projets pluriannuels et comportant plusieurs volets
- Sens aigu des relations interpersonnelles et capacité à engager des discussions avec des responsables gouvernementaux nationaux / locaux, des organisations populaires et des communautés
- Aptitude démontrée à fonctionner en équipe et à gérer un environnement multi-acteurs complexe
- Capacité démontrée à préparer et à présenter des rapports détaillés

### **Education :**

Au minimum, Master (BAC+5) en planification du développement, droit, Administration publique 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 gouvernance régionale, les politiques de décentralisation ou le développement local ;
- 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 programme.

### **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 programme 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 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