



**EVALUATION FINALE DU PROJET :  
« APPUI A LA RESOLUTION DES CONFLITS ET A LA PROMOTION DE LA COHESION SOCIALE  
DANS LA VILLE DE JEREMIE A TRAVERS LES ORGANISATIONS DE JEUNES »**

**Termes de référence**

**28 octobre 2019**

## INTRODUCTION

Le Bureau de Pays du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) en Haïti procède à l'évaluation finale du projet « appui à la résolution des conflits et à la promotion de la cohésion sociale dans la ville de Jérémie à travers les organisations de Jeunes ». Cette évaluation fait partie du plan d'évaluation du bureau pour le Programme de Pays 2017-2021. L'évaluation devrait s'étendre sur une période de 30 jours et est planifiée pour être finalisée le 22 janvier 2020.

### 1. HISTORIQUE ET CONTEXTE

Il s'agit d'un projet qui a ciblé les jeunes et les organisations de jeunes de la Ville de Jérémie ayant connu des périodes de traumatisme à la suite du passage du cyclone « Mathew » le 4 octobre 2016. Ce projet est financé par le Fonds des Nations Unies pour la Consolidation de la Paix (PBF) et poursuit les objectifs suivants :

- Objectif général

De façon générale, ce projet se propose de :

« Contribuer à la réduction de la violence dans la ville de Jérémie à travers un contrat social renforcé entre les autorités communales et ses jeunes ».

- Objectif spécifique

Spécifiquement, il vise à :

« Renforcer l'implication des jeunes dans la résolution pacifique des conflits et leur participation active dans les affaires publiques à Jérémie ».

Le projet « Appui à la Résolution des Conflits et à la Promotion de la Cohésion Sociale dans la Ville de Jérémie à travers les Organisations de Jeunes » s'est proposé d'appuyer les jeunes et les organisations de jeunes de la ville de Jérémie pour asseoir leur rôle comme agents de changement et de construction de la paix, tel que préconisé par la Résolution 2250 du Conseil de Sécurité sur Jeunesse, Paix et Sécurité. Plus particulièrement, le projet a favorisé une meilleure participation des jeunes hommes et des jeunes femmes les plus vulnérables aux affaires publiques de la ville et à la promotion d'une culture de paix pour la résolution pacifique des conflits entre les jeunes, contribuant ainsi à la réduction de la violence et au renforcement du contrat social entre la municipalité de Jérémie et les jeunes. Ce projet a été lancé officiellement le 5 mai 2018 dans la ville de Jérémie et a poursuivi deux principaux résultats :

1. 500 jeunes femmes et jeunes hommes entre 15 et 25 ans disposent des compétences favorisant leur participation active et équitable aux affaires publiques de la commune de Jérémie en synergie avec les autorités et les acteurs locaux;
2. Les autorités, les acteurs locaux et la communauté en général sont sensibilisés et outillés pour contribuer à la diminution des violences (y compris les VBG) et à la promotion d'une culture de paix grâce à l'implication active de la jeunesse de Jérémie dans la résolution pacifique des conflits.

Après 16 mois de mise en œuvre, le projet a déjà atteint 61% des indicateurs (cibles) liés à ces deux principaux résultats. Toutefois, il reste encore quelques activités à finaliser avant la date d'échéance prévue au 31 janvier 2020 qui marquera du même coup la fin d'une période d'extension de 6 mois.

La ville de Jérémie est peuplée de 134.317 habitants, parmi lesquels 36.6% sont âgés de moins de 18 ans et 49% sont des femmes (IHSI, 2015) et se trouve donc dans la tranche d'âge ciblée.

Les bénéficiaires directs du projet s'élèvent à 45 000. Ce sont donc les jeunes femmes et les jeunes hommes qui ont été touchés par les campagnes de sensibilisation de masse sur la non-violence, la promotion de la paix et la cohésion sociale et/ou qui ont participé aux sessions de formation sur des thématiques diverses liées à la paix et à la justice sociale réalisées par le projet.

Le projet soumis à évaluation a pris racines à Jérémie, ville principale du Département de la Grand'Anse, lourdement touchée par le cyclone Mathieu d'octobre 2016. Toutefois, l'équipe du projet a conduit des actions de formation et de sensibilisation dans deux sections rurales limitrophes : Privilé et Léon.

Les ressources budgétaires nécessaires pour la mise en œuvre du projet s'élèvent à Trois Millions de Dollars des Etats-Unis d'Amérique (USD 3,000,000) financées en totalité par le Fonds des Nations Unies pour la Consolidation de la Paix (UNPBF).

Le projet est mis en œuvre conjointement par trois agences des Nations-Unies qui ont toutes recruté des ressources humaines expérimentées (niveau terrain). Il s'agit de :

1. Le PNUD :

- Un chef de projet
- Un officier en suivi-évaluation
- Un expert en RVC
- Une assistante administrative
- Deux mobilisatrices communautaires
- Un chauffeur

2. OIM

- Une chargée de projet
- Une assistante administrative
- Trois mobilisateurs communautaires
- Un chauffeur

3. ONUFEMMES

- Une chargée de projet
- Un assistant administratif
- Un chauffeur

La mise en œuvre du projet est assurée par trois agences des Nations-Unies : le PNUD, l'OIM et l'ONU FEMMES, en étroite collaboration avec la Mairie de Jérémie, le Ministère de la Planification et de la Coopération Externe (MPCE), le Ministère de la Jeunesse, des Sports et de l'Action Civique (MJSAC) et les principales associations de jeunes présentes dans la ville de Jérémie.

La situation socio-politique et économique qui était à l'origine du projet n'a guère évolué. Au contraire, nous assistons ces dernières semaines à une recrudescence des manifestations de rue souvent violentes dans les principales villes du pays dont Jérémie. En effet, les données recueillies à travers les sondages et les enquêtes de terrain de l'équipe du projet indiquent un très faible niveau de confiance dans autorités locales susceptible d'enclencher les protestations de masses constatées. C'est un projet qui fait la promotion pour de meilleures relations entre les femmes et les hommes au regard des droits humains. Reposant sur une approche participative et formative, le projet continue la formation des jeunes des deux sexes sur la masculinité positive, je connais le genre, les droits humains avec un accent particulier sur les ODD notamment les ODD 5, 11 et 16. En outre, il encourage la participation active des jeunes dans les affaires publiques en vue de renforcer la gouvernance locale.

Le projet s'aligne sur la vision à long terme de développement du pays promu par le Plan Stratégique de Développement d'Haïti (PSDH). En effet, ce document encourage, à travers son

troisième grand chantier (la Refondation sociale), le développement des activités de loisirs et de la jeunesse (Cf programme 3.4) et soutient la valorisation des biens culturels ainsi que la création culturelle. Dans cette optique, le Gouvernement Haïtien, à travers la direction nationale de Jeunesse, a exprimé son engagement pour combattre l'oisiveté chez les jeunes en créant des espaces d'échanges et de dialogue au niveau du Ministère Jeunesse et des Directions départementales. Cette synergie développée se coïncide aux priorités du système des nations unies pour lutter contre la violence avec l'implication des jeunes comme acteurs de résolution de conflits.

Le projet, visant le renforcement de la participation des jeunes de Jérémie aux affaires publiques de leur commune, contribue à une plus grande implication de ces derniers aux efforts de développement de leurs communautés, à une meilleure prise en compte de leurs besoins prioritaires par l'Administration communale et par conséquent à une confiance renforcée entre l'Administration et la jeunesse. Ce renforcement du contrat social au niveau de la ville de Jérémie permet d'instaurer un changement institutionnel lié à une gouvernance locale inclusive incorporant les jeunes, qui pourrait servir de modèle pour d'autres communes du pays. En effet, la gouvernance locale en Haïti se caractérise souvent comme un domaine du ressort exclusif des autorités locales avec une faible, voire inexistante, participation des autres acteurs du territoire, en particulier de la société civile et des jeunes. La ville de Jérémie élabore au cours de l'année fiscale 2018-2019 deux outils de planification qui doivent marquer les orientations majeures de la commune à moyen terme : le plan d'urbanisme et le plan communal de développement (PCD). En ce sens, une participation active des jeunes et une prise en compte de la résolution pacifique des conflits comme axe prioritaire du PCD constitue une opportunité exceptionnelle pour vérifier dans la pratique l'importance de la participation des jeunes de Jérémie aux affaires publiques de leur ville.

Un partenariat étroit sera établi avec le Ministère de la Jeunesse et des Sports afin de capitaliser cette expérience pilote, tirer les leçons apprises et dresser des recommandations pour une démultiplication de l'expérience dans d'autres communes du pays. En effet, le projet, bien que centré sur le cas particulier de Jérémie, ambitionne de pouvoir dresser un modèle d'intégration des jeunes aux affaires publiques locales dans les villes intermédiaires d'Haïti avec pour finalité de renforcer la cohésion sociale et de contribuer à la consolidation de la paix dans le pays. C'est dans cette optique que les différentes activités du projet sont classées par ordre de priorité selon leur effet catalytique et selon le potentiel que représente cette approche en termes de potentiel multiplicateur par les autorités nationales dans d'autres territoires similaires à la ville de Jérémie (centre urbain chef-lieu de Département). En effet, le projet cherche à créer un environnement propice pour un changement culturel qui permette aux jeunes de participer de façon constructive à la résolution pacifique des conflits dans la ville.

Par ailleurs, ce projet est conforme au Plan cadre des Nations-Unies pour l'Aide au Développement (PNUAD) associant le PNUD. En effet, d'après la réalisation 5 de ce plan (voir CPD\_FR\_version finale), les institutions publiques et la société civile améliorent l'état de droit et la décentralisation pour une bonne gouvernance à tous les niveaux de prise de décision. L'implication des jeunes dans les affaires publiques est susceptible de favoriser une meilleure gouvernance au niveau de l'administration publique et, du même coup, de réduire les inégalités sociales et l'exclusion des jeunes dans les prises de décision.

Haïti est considéré comme un État fragile<sup>1</sup>, caractérisé par des crises politiques et de gouvernance récurrente, accompagnées d'une grave dégradation de l'économie nationale, de la sécurité, des moyens

---

<sup>1</sup> Voir Résolution 2350 (2017) du Conseil de Sécurité (S/RES/2350 (2017)) : « *Constatant qu'en dépit des progrès considérables accomplis, Haïti reste en proie à de graves problèmes humanitaires, en particulier après le passage de l'ouragan Matthew* ».

de subsistance. En effet, de 1960 à 2018, le PIB haïtien a cru en moyenne de 1.33% tandis que le PIB par habitant moyen annuel s'élève à 888 USD sur la même période. Cette piètre performance économique explique la pauvreté presque généralisée qui touche plus de 60% de la population haïtienne. D'après Banque Mondiale (2018), plus de 6 millions d'habitants vivent sous le seuil de la pauvreté avec moins de 2.41 \$ par jour pendant que 2.5 millions connaissent la pauvreté extrême avec moins de 1.23\$ par jour.

Le département de la Grand'Anse n'est pas épargné par ce niveau de pauvreté généralisé qui touche le pays. En effet, plus de 79 % de ses habitants vivent sous le seuil de pauvreté, et 36 % d'entre eux sont extrêmement pauvres en 2016. D'autant plus que ce département est durement affecté par le cyclone Mathieu, ce qui dégrade encore plus les conditions socio-économiques déjà précaires de ses habitants. Comme conséquence immédiate, ce département connaît un taux de pauvreté plus élevé que la moyenne nationale. Par ailleurs, la forte concentration de ménages situés autour de la ligne d'extrême pauvreté laisse craindre pour ceux-ci un risque important de tomber dans la pauvreté extrême (PDNA, 2016).

Cette évaluation fait partie du plan d'évaluation du bureau pour le Programme de Pays 2017-2021 (voir guide d'évaluation du PNUD version : janvier 2019). En effet, les directives ont été actualisées pour tenir compte de plusieurs changements intervenus au PNUD au cours des dernières années pour qu'elles correspondent au nouveau Plan stratégique du PNUD pour ladite période, au Programme de développement durable à l'horizon 2030 et aux Objectifs de développement durable (ODD).

INFORMATIONS DE BASE SUR LE PROJET		
<b>Titre du projet</b>	Appui A La Résolution Des Conflits et à la Promotion de la Cohésion Sociale dans la Ville de Jérémie à Travers les Organisations de Jeunes	
<b>Référence Atlas</b>	00108537	
<b>Résultats majeurs</b>	<p>500 jeunes femmes et jeunes hommes entre 15 et 25 ans disposent des compétences favorisant leur participation active et équitable aux affaires publiques de la commune de Jérémie en synergie avec les autorités et les acteurs locaux.</p> <p>Les autorités, les acteurs locaux et la communauté en général (45.000 bénéficiaires) sont sensibilisés et outillés pour contribuer à la diminution des violences (y compris les VBG) et à la promotion d'une culture de paix grâce à l'implication active de la jeunesse de Jérémie dans la résolution pacifique des conflits.</p>	
<b>Pays</b>	Haïti	
<b>Région</b>	RBLAC	
<b>Dates du projet</b>	<b>Début</b>	<b>Fin</b>
	18 décembre 2017	31 janvier 2020
<b>Budget du projet</b>	3, 000, 000 USD	
<b>Sources de fonds</b>	PBF (Peace Building Fund)	
<b>Partenaire de mise en œuvre</b>	PNUD, OIM et ONUFEMMES	

## 2. OBJET, PORTÉE ET OBJECTIFS DE L'ÉVALUATION

La convention de financement du projet a été signée le 18 décembre 2017, les actions sur le terrain ont été officiellement lancées en mai 2018 et s'achèveront en janvier 2020, à la suite d'une extension sans coûts de six mois. A date, le projet a réalisé la majorité des activités en lien avec le cadre de résultats et les indicateurs cibles. Une étude de référence a été conduite en novembre 2018 et fait office de référence de suivi et d'évaluation afin de mesurer l'évolution des progrès en termes de cohésion sociale dans la commune d'intervention. Au regard de la situation de référence, le système de suivi-évaluation interne du projet a permis d'observer des progrès significatifs dans l'atteinte des résultats.

Le bureau du PNUD en Haïti a commandité l'évaluation finale du projet, ceci afin de mesurer les progrès réalisés à date et de proposer des éléments de recommandations relatifs à la gouvernance du projet, aux partenariats institutionnels, à la durabilité de l'approche, à l'assurance qualité. Cette évaluation doit faire ressortir les réalisations du projet, les défis rencontrés mais aussi les éventuels écueils et impacts négatifs. L'objectif est de tirer les leçons apprises de ce projet pilote afin de proposer des éléments pour une mise à échelle de l'approche sur le territoire national.

Dans cet ordre d'idées, l'évaluation finale du projet doit obligatoirement contribuer à l'atteinte des objectifs suivants :

- 1- De façon générale, cette évaluation doit faire ressortir les progrès accomplis au regard des objectifs et résultats du projet tels qu'énoncés dans le document de projet et mesurera les preuves tangibles de réussite ou d'échec de ce dernier, de manière à établir une cohérence avec les résultats escomptés consignés dans le cadre de résultat, ceci en lien avec les objectifs du développement durable (ODD) qui sont directement concernés par la mise en œuvre du projet.
- 2- De manière plus spécifiquement, l'évaluation doit nécessairement indiquer :
  - Les progrès accomplis au regard des objectifs et les échecs dans la mise en œuvre. Il est impératif de faire ressortir les effets à la fois positifs et négatifs de la mise en œuvre ceci pour l'ensemble des bénéficiaires cibles ;
  - La pertinence des actions du projet. L'évaluation doit analyser le niveau d'implication des acteurs étatiques ainsi que la mairie dans la mise en œuvre ;
  - Le niveau de satisfaction des parties prenantes du projet et des bénéficiaires au regard des résultats escomptés ;
  - Les bonnes pratiques à pérenniser ainsi que les leçons à tirer des réussites et des échecs dans la mise en œuvre du projet ;
  - Les recommandations pour assurer la durabilité des acquis en matière de prévention de la violence communautaire et une meilleure prise en charge des jeunes dans les affaires publiques de la ville de Jérémie.

L'évaluation prendra compte les actions conduites par les trois agences onusiennes impliquées dans la mise en œuvre du projet : le PNUD (le commanditaire de l'évaluation), l'OIM et l'ONU-Femmes. En outre, l'évaluation doit prêter une attention soutenue aux ministères sectoriels en lien avec le projet (MPCE, MJSAC, MCFDF, MENP et MAST), la mairie de Jérémie et l'OPC (etc.) qui ont contribué d'une façon ou d'une autre à la mise en œuvre et au succès du projet.

Par ailleurs, il faut noter que l'évaluation couvrira l'ensemble des zones et des quartiers de Jérémie ciblés dans le cadre de la mise en œuvre du projet. Par conséquent, elle mettra en évidence sur les quartiers défavorisés comme St-Hélène, Camagnole, Mackandal, Platon sans exclure, toutefois, les quartiers plus favorisés.

Du coup, cette évaluation va servir d'une part, à l'équipe du projet pour mieux finaliser les dernières activités de terrain et d'autre part, elle va renforcer la documentation du système des nations unies en matière d'intervention CVR en mettant accent sur les bonnes pratiques et les leçons apprises. Ce sera donc un outil d'orientation pour les prochains proposals dans ce domaine.

### 3. CRITÈRES ET QUESTIONS -CLÉS DE L'ÉVALUATION

Exemples de questions d'évaluation de projet

En évaluant **la pertinence**, l'équipe d'évaluation tentera de répondre aux questions suivantes :

- Dans quelle mesure le projet est-il conforme aux priorités nationales de développement, aux résultats (outputs) et aux effets du CPD, au plan stratégique du PNUD et aux ODD ?
- Dans quelle mesure le projet contribue-t-il à la théorie du changement de l'effet concerné du programme de pays ?
- Dans quelle mesure les leçons apprises d'autres projets pertinents ont-elles été prises en compte dans l'élaboration du projet ?
- Dans quelle mesure les points de vue de ceux qui pourraient influencer les effets et de ceux qui pourraient apporter des informations ou d'autres ressources à l'atteinte des résultats attendus ont-ils été pris en compte au cours du processus d'élaboration du projet ?
- Dans quelle mesure le projet contribue-t-il à l'égalité des sexes, à l'autonomisation des femmes et à l'approche basée sur les droits humains ?
- Dans quelle mesure le projet a-t-il donné des réponses adéquates aux changements politiques, économiques, institutionnels et du cadre légal dans le pays ?

En évaluant **l'efficacité**, l'équipe d'évaluation tentera de répondre aux questions suivantes

- Dans quelle mesure le projet a-t-il contribué aux résultats et aux effets du programme de pays, aux ODD, au plan stratégique du PNUD et aux priorités nationales de développement ?
- Dans quelle mesure les résultats attendus (project outputs) ont-ils été atteints ?
- Quels facteurs ont contribué à l'atteinte ou non des résultats et des effets attendus du programme de pays ?
- Dans quelle mesure la stratégie de partenariat du PNUD a-t-elle été pertinente et efficace ?
- Quels facteurs ont contribué à l'efficacité ou à l'inefficacité ?
- Dans quels domaines le projet a-t-il obtenu ses résultats les plus importants ? Pourquoi et quels ont été les facteurs qui ont contribué au succès ? Comment le projet peut-il bâtir sur ses résultats ou les étendre (expand) ?
- Dans quels domaines le projet a-t-il obtenu le moins de résultats ? Quelles ont été les contraintes et pourquoi ? Comment peuvent-elles ou pourraient-elles être surmontées ?
- Quelles stratégies alternatives, s'il y en a, auraient été plus efficaces pour permettre d'obtenir les résultats du projet ?
- Les objectifs et résultats attendus du projet sont-ils clairs, pratiques et réalisables frame ?

- Dans quelle mesure les parties prenantes ont-elles été impliquées dans 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 donné des réponses adéquates aux besoins des mandants (national constituants) et aux changements dans les priorités des partenaires ?
- Dans quelle mesure le projet a-t-il contribué à l'égalité des sexes, à l'autonomisation des femmes et à la promotion des droits humains ?

En évaluant **l'efficience**, l'équipe d'évaluation tentera de répondre aux questions suivantes

- Dans quelle mesure la structure du projet telle que décrite dans le document de projet a-t-elle été efficiente dans l'obtention des résultats attendus ?
- Dans quelle mesure la stratégie de mise en œuvre du projet et l'exécution de cette stratégie ont-elles été efficaces et économiques (cost-effective) ?
- Dans quelle mesure y a-t-il eu une utilisation économique (cost effective) des ressources financières et humaines ? Les ressources (fonds, ressources humaines, temps, expertise, etc. ) ont-elles été allouées stratégiquement en vue d'atteindre les résultats ?
- Dans quelle mesure les ressources ont-elles été utilisées de manière efficiente ? Les activités en appui à la stratégie ont-elles été économiques (cost-effective) ?
- Dans quelle mesure les fonds ont-ils été disponibles et les activités du projet ont-elles été entreprises dans les délais prévus ?
- Dans quelle mesure les systèmes de suivi-évaluation utilisés par le PNUD permettent-ils une gestion de projet efficiente et efficace ?

En évaluant **la durabilité**, l'équipe d'évaluation tentera de répondre aux questions suivantes :

- Y a-t-il des risques financiers pouvant compromettre la durabilité des résultats du projet ?
- Dans quelle mesure les ressources financières et économiques seront-elles disponibles pour assurer la durabilité des résultats du projet ?
- Y a-t-il des risques sociaux ou politiques pouvant compromettre la durabilité des résultats du projet et les contributions du projet aux résultats et effets du programme de pays ?
- Le cadre légal, les politiques et les structures et processus de gouvernance dans le cadre desquels se déroulent les activités du projet font-ils peser des risques, pouvant compromettre la durabilité des retombées positives du projet ?
- Dans quelle mesure les actions du PNUD ont-elles fait peser une menace environnementale sur la durabilité des résultats du projet ?
- Quel est le risque que le niveau d'appropriation par les parties prenantes sera insuffisant pour permettre la durabilité des retombées du projet ?
- Dans quelle mesure existe-t-il des mécanismes, procédures et politiques permettant aux principales parties prenantes d'améliorer (to carry forward) les résultats obtenus en matière d'égalité des sexes, d'autonomisation des femmes, de droits humains et de développement humain ?

- Dans quelle mesure les parties prenantes appuient-elles les objectifs à long terme du projet ?
- Dans quelle mesure les leçons apprises documentées sur une base continue par le projet sont-elles partagées avec les parties prenantes 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 ?
- Qu'est-ce qui pourrait être fait pour renforcer les stratégies de sortie et la durabilité ?

## Questions sur les thématiques transversales

### Droits humains

- Dans quelle mesure les populations pauvres, les indigènes, les handicapés, les femmes et d'autres groupes défavorisés et marginalisés ont-ils bénéficié du travail du PNUD dans le pays ?

### Egalité des sexes

- Dans quelle mesure l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes ont-elles été prises en compte dans l'élaboration, la mise en œuvre et le suivi du projet ?
- Le marqueur genre assigné à ce projet reflète-t-il la réalité ? ...
- Dans quelle mesure le projet a-t-il fait la promotion de changements positifs en matière d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes ? Y a-t-il eu des effets conséquences imprévues ?

Outre ces questions, le projet a ciblé les jeunes dans les tranches d'âge de 15-25 ans en s'appuyant sur une participation équilibrée des jeunes hommes et des jeunes femmes. L'évaluateur s'efforcera de montrer comment :

- Le projet a-t-il impliqué réellement le groupe cible ?
- Quelle a été la méthodologie utilisée pour toucher ce groupe cible en mettant en avant l'approche « no harm, no one left behind » du système des Nations Unis ?

## 4. MÉTHODOLOGIE

Sur la base des lignes directrices du PNUD en matière d'évaluation et en consultation avec le Bureau de pays du PNUD en Haïti, l'équipe d'évaluation doit élaborer une méthodologie appropriée pour que l'exercice puisse atteindre les objectifs fixés et répondre aux questions soumises dans le cadre de l'évaluation. L'évaluation doit être inclusive et participative, impliquant toutes les parties prenantes dans l'analyse. Elle tiendra compte du contexte social, politique et économique qui affecte la performance globale des résultats obtenus.

L'évaluation doit prendre en compte des approches qualitatives et quantitatives tout en utilisant diverses méthodes pour la collecte et l'analyse des données.

A titre indicatif, les approches méthodologiques peuvent inclure :

- **Une combinaison de méthodes et d'instruments** d'évaluation tant quantitatifs que qualitatifs

- **Un examen approfondi des documents pertinents**, incluant entre autres :
  - Le document de projet et le ou les accords de contributions
  - La théorie du changement et le cadre des résultats
  - Les rapports d'assurance-qualité du programme et du projet
  - Les plans de travail annuels
  - Les fiches de planification des activités
  - Les rapports trimestriels et annuels consolidés
  - Les rapports de suivi orientés sur les résultats
  - Les points saillants des réunions du comité de pilotage
  - Les rapports de suivi technique/financier
  
- **Des entrevues semi-structurées** avec les parties prenantes-clé incluant la contrepartie gouvernementale, des membres de la communauté des bailleurs, des représentants d'organisations de la société civile, des membres de l'UNCT, les partenaires de mise en œuvre :
  - Elaboration des questions d'évaluation sur la base des critères d'évaluation (la pertinence, l'efficacité, l'efficience et la durabilité) et en fonction des diverses parties prenantes à interviewer
  - Entretiens et discussions de groupe (focus groupe) et avec des informateurs clés hommes et femmes, bénéficiaires et parties prenantes
  - Conduite de toutes les entrevues en toute confiance et dans le respect de l'anonymat. Le rapport final d'évaluation ne devrait pas attribuer de commentaires spécifiques à des individus
  
- **Des enquêtes et questionnaires** incluant des participants à des programmes de développement, des membres de l'UNCT et/ou des enquêtes et questionnaires impliquant d'autres parties prenantes à des niveaux stratégiques et programmatiques
  
- **Des visites de terrain** et la validation sur place de résultats et d'interventions tangibles
  
- **L'utilisation d'une approche participative et consultative** assurant une collaboration étroite avec les responsables de l'évaluation, les partenaires de mise en œuvre et les bénéficiaires directs sera attendue de l'évaluateur
  
- D'autres méthodes telles que cartographie des résultats (outcome mapping), visites d'observations, discussions de groupe, etc
  
- **L'examen et l'analyse de données** de suivi et d'autres sources de données et de méthodes
  - Validité, fiabilité maximales des données (qualité) à assurer. L'équipe d'évaluation assurera la triangulation des diverses sources de données

## 5. PRODUITS DE L'ÉVALUATION (LIVRABLES)

L'équipe d'évaluation devra soumettre les livrables suivants :

- **Rapport initial de cadrage de l'évaluation (10-15 pages)** – Un rapport initial de cadrage doit être préparé par les évaluateurs à la suite des discussions préliminaires avec le PNUD et sur la base de ces discussions après l'examen des documents pertinents et devrait être remis avant le début de l'évaluation (avant toute entrevue formelle de l'évaluation, enquête ou visite de terrain) et avant l'arrivée dans le pays lorsqu'il s'agit d'évaluateurs internationaux. Ce rapport doit détailler la compréhension de l'évaluateur des éléments qui sont évalués et pour quelle raison ils sont évalués, en indiquant comment une réponse sera apportée à chaque question de l'évaluation en précisant : les méthodes proposées, les sources de

données proposées et les procédures de collecte des données. Le rapport initial de cadrage doit inclure un calendrier détaillé des tâches, activités et livrables et désigner, le cas échéant, le responsable de chaque tâche ou produit au sein de l'équipe d'évaluation. Le rapport initial de cadrage donne à l'unité concernée et aux évaluateurs une opportunité de vérifier qu'ils partagent la même compréhension de l'évaluation et également de clarifier tout malentendu avant le début de la mission.

- **Compte rendu de l'évaluation.** Immédiatement après une évaluation le PNUD peut demander un compte rendu (debriefing) et des constats préliminaires.
- **Projet de rapport d'évaluation.**<sup>2</sup> L'évaluateur fournira un projet de rapport d'évaluation basé sur le modèle développé par le PNUD qui se trouve en annexe. Le PNUD et les principales parties prenantes de l'évaluation doivent examiner le projet de rapport pour veiller à ce que l'évaluation réponde aux critères de qualité requis (voir format pour le rapport final) et fournir à l'évaluateur, dans un délai convenu, un ensemble de commentaires portant sur le contenu exigé (tel que déterminé dans les TDR et le rapport initial).
- **« Audit trail » du rapport d'évaluation.** Les commentaires sur le projet de rapport ainsi que les modifications apportées suite à ces commentaires devraient être conservés par l'évaluateur pour montrer la manière dont les commentaires ont été pris en compte.
- **Rapport final d'évaluation**
- **Présentations aux parties prenantes et/ou au groupe de référence de l'évaluation** (lorsque mentionnées dans les TDR).
- **Dossier d'Évaluation et autres produits de connaissance** ou participation à des activités de partage de connaissances, le cas échéant. L'évaluateur doit présenter les résultats clés lors d'une réunion avec les représentants du PNUD et du partenaire de mise en œuvre (et/ou dans un atelier de travail réunissant des représentants des parties prenantes et/ou à une réunion de comité de pilotage). Les présentations et autres supports utilisés à cette réunion seront remis au PNUD.

## 6. COMPOSITION DE L'ÉQUIPE D'ÉVALUATION ET COMPÉTENCES REQUISES

L'équipe d'évaluation sera composée de deux consultants nationaux, un consultant senior et un consultant junior. Le consultant senior sera le chef d'équipe et sera responsable de l'évaluation y compris de la soumission des livrables. Le consultant junior apportera son expertise à l'évaluation. Il aura pour tâche de prendre connaissance de la documentation ; de contribuer à la compréhension du contexte de travail ; d'appuyer la planification de la mission ; d'accompagner le consultant au cours des visites aux partenaires et sur le terrain ; de traduire le créole lorsque nécessaire ; de contribuer à la préparation des rapports de réunions et à la préparation de la partie contexte du rapport d'évaluation et d'appuyer le déroulement de la mission.

### **Le consultant senior**

#### **Formation**

- Diplôme universitaire de second cycle en anthropologie, sociologie, sociologie urbaine et/ou rurale, sciences sociales, gestion de projets de développement, sciences économiques, suivi-évaluation ou dans un domaine connexe.

#### **Expérience**

- Conduite d'au moins une dizaine d'évaluations de projets ou de programmes de développement dont des évaluations de projets (de réduction de violences

---

<sup>2</sup> Le projet de rapport d'évaluation doit avoir 40 à 60 pages avec un résumé exécutif.

communautaires, de sécurité humaine et des droits humains) et de projets mis en œuvre dans des environnements complexes.

- Au moins 7 ans d'expérience professionnelle dans un ou plusieurs des domaines suivants : évaluation, développement international, ou réduction de violence communautaire (CVR), violences basées sur le genre et appui aux jeunes des quartiers défavorisés.

### **Compétences**

- Expérience de travail avec le Système des Nations Unies et particulièrement avec le PNUD sera un plus.
- Expérience de travail dans le département de la Grand'Anse et particulièrement dans la ville de Jérémie sera un avantage.
- Maîtrise du français et de l'anglais ; excellente capacité en matière de rédaction de rapports (le rapport sera produit en français).

Les membres de l'équipe devront être indépendants de toute organisation impliquée dans la conception, l'exécution ou le conseil ayant trait à l'un des aspects de l'intervention faisant l'objet de l'évaluation.

Lors du processus d'évaluation des offres, le PNUD se réserve le droit d'interviewer les candidats par téléphone.

## **7. ÉTHIQUE D'ÉVALUATION**

### ***Le texte standard inclut.***

« L'évaluation sera conduite conformément aux principes formulés dans les « Directives éthiques pour l'évaluation » de l'UNEG. Le consultant devra sauvegarder les droits et la confidentialité des sources d'informations, des personnes interviewées et des parties prenantes en prenant des mesures pour garantir la conformité avec les codes pertinents, juridiques ou autres, régissant la collecte de données et les rapports sur les données. Le consultant devra aussi assurer la sécurité des informations collectées avant et après l'évaluation et l'utilisation de protocoles assurant l'anonymat et la confidentialité des sources d'informations lorsque nécessaire. Les informations et les données collectées dans le cadre d'une évaluation doivent être utilisées uniquement pour l'évaluation et non pour d'autres usages sans l'autorisation expresse du PNUD et des partenaires ».

## **8. MODALITÉS D'EXÉCUTION**

Les évaluateurs travailleront sous l'autorité générale du Représentant Résident du PNUD en Haïti et sous la supervision du Représentant Résident Adjoint et du Chef de l'Unité Gouvernance, ceci en étroite collaboration avec le chef du projet évalué. L'évaluateur est responsable de la bonne conduite de l'évaluation et de la fourniture de tous les livrables dans les délais prévus.

Un Groupe de référence sera constitué pour accompagner l'évaluation. Le groupe de référence aura pour rôle d'examiner les termes de référence, le rapport préliminaire ainsi que les projets de rapports et préparera des commentaires sur les produits.

Le MSU (Management Support Unit) aura la responsabilité de la gestion globale de l'évaluation, s'assurera de la conformité du processus avec les requis de l'organisation et effectuera le contrôle de qualité.

Le PNUD assurera les déplacements des évaluateurs et mettra à leur disposition un espace de bureau pour la tenue de certaines réunions.

Les documents clés du projet seront envoyés par le PNUD pour être examinés par les évaluateurs avant le début de la mission.

L'évaluateur soumettra les différents livrables à la direction du PNUD en Haïti.

## **9. CALENDRIER DU PROCESSUS D'ÉVALUATION**

## Attribution des jours ouvrables et le calendrier de l'évaluation (évaluation des résultats)

ACTIVITÉ	NOMBRE DE JOURS	DATE DE FINALISATION	LIEU	RESPONSABILITÉ
<b>Phase 1: Revue documentaire et rapport de démarrage</b>				
Rencontre de cadrage avec PNUD (Gestionnaire de programme et de projet)	-	Au moment de la signature du contrat 4 novembre 2019	PNUD ou en téléconférence	Chef de la commission d'évaluation
Partage des documents essentiels à l'équipe d'évaluation	-	Au moment de la signature du contrat 4 novembre 2019	Via email	Chef de la commission d'évaluation
Revue documentaire, conception de l'évaluation, méthodologie et plan de travail mis à jour, y compris la liste des intervenants à interviewer.	5 jours	Environ deux semaines après la signature du contrat 19 to 25 novembre 2019	À domicile	Équipe d'évaluation
Soumission du rapport de démarrage (15 pages maximum)	-	Environ deux semaines après la signature du contrat 25 novembre		Équipe d'évaluation
Commentaires et approbation du rapport de démarrage	-	Environ une semaine après la réception du rapport de démarrage 2 décembre 2019	UNDP	Chef de la commission d'évaluation
<b>Phase 2: Mission de collecte de données</b>				
Consultation et visite de terrain	15 jours	Environ quatre semaines après la signature du contrat 3 à 17 décembre 2019	En Haiti Avec des visites de terrain	Le PNUD organise les rencontres avec les OCB, le staff du projet, les parties prenantes comme la Mairie, MJSAC etc.
Debriefing au PNUD et aux parties prenantes	1 jour	18 décembre 2019	En Haiti	Management du PNUD
<b>Phase 3: Rédaction du rapport de l'évaluation</b>				
Rédaction du brouillon du rapport de l'évaluation (maximum 50 pages sans les annexes), résumé exécutif (5 pages)	5 jours	Environ deux semaines après la fin des missions de terrain 19 décembre au 27 décembre 2019	À domicile	Équipe d'évaluation
Soumission du brouillon du rapport de l'évaluation	-	27 décembre 2019		Équipe d'évaluation
Commentaires consolidés du PNUD et des parties prenantes	-	Environ une semaine après la soumission du rapport 8 janvier 2020	PNUD	Chef de la commission d'évaluation et la commission d'évaluation
Debriefing avec le PNUD	1 jour	Environ une semaine après la réception du rapport 15 janvier 2020	À distance - PNUD	PNUD, commission d'évaluation, parties

				prenantes et équipe d'évaluation
Finalisation du rapport de l'évaluation, y compris les ajouts et les commentaires fournis par le staff du projet et le bureau de pays du PNUD	3 jours	Environ une semaine après le dernier debriefing 21 janvier 2020	À domicile	Équipe d'évaluation
Présentation du rapport d'évaluation final au bureau de pays du PNUD (50 pages au maximum, résumé et annexes non compris)	-	Environ une semaine après le dernier debriefing 22 janvier 2020	À domicile	Équipe d'évaluation
<b>Estimation de la durée totale de l'évaluation</b>	<b>30</b>			

