

**Evaluation finale du projet Renforcement des capacités de gestion des frontières et accès à la sécurité pour la lutte contre le terrorisme dans la région du Hodh El Chargui**

**Termes de références**

**Avril 2019**

# CONTEXTE GENERAL

La Mauritanie est un vaste pays de 1 030 700 km², à deux tiers désertiques, peuplée, selon les projections du Récemment Général de la Population et de l’Habitat (RGPH de 2013), de 3.81 millions d’habitants dont 50.7% de femmes ; 56% de la population ont moins de 20 ans.

Sur le plan administratif, le pays est organisé en 15 Wilayas (régions) dont trois à Nouakchott, 55 Moughataa (départements) 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 cadre stratégique de lutte contre la pauvreté (CSLP 2001-2015) (25%) que dans les OMD (28%).

Le pays connait des défis majeurs de développement auquel s’est ajouté le défi sécuritaire et la menace terroriste depuis quinze ans. En effet, situé à cheval entre l’Afrique du Nord et l’Afrique subsaharienne, le pays partage de longues frontières avec le territoire du Sahara occidental, l’Algérie, le Mali et le Sénégal. La région du Sahel, où il se situe, reste très instable. Les récents incidents de sécurité au Mali et au Burkina Faso en sont l’illustration éloquente.

Pour faire face à la menace sécuritaire, le pays s’est doté d’une stratégie nationale de lutte contre le terrorisme.

Les différents diagnostics réalisés, y compris dans le cadre de la stratégie, ont conclu que la Mauritanie ne dispose pas d’assez de capacités techniques pour la lutte contre le terrorisme en général et en particulier en matière de gestion des frontières. Sur ce dernier point, il a été noté une faible coordination entre les structures communautaires d’une part et le système de coordination pour assurer une lutte adéquate contre le terrorisme d’autre part. Dans ce cadre, le renforcement des capacités de gestion des frontières au niveau de la Wilaya du Hodh El Charghi et particulièrement à Bassikounou, zone frontalière avec le Mali, a été retenu comme point d’entrée pour contribuer à assurer la paix et la sécurité de la population de la région.

La région de Hodh El Charghi, qui couvre une grande partie de la frontière avec le Mali, se situe dans le sud-est du pays, avec une superficie de 182 700 km² et comprend sept (7) départements (Moughataas) et 31 communes. Du point de vue des habitants, elle vient après Nouakchott, la capitale, avec une population de 430 668 habitants, soit 12,2% de la population nationale. Plus de 52% sont des femmes et plus de 53% ont moins de 20 ans. La population rurale représente 81% de la population totale de la région.

Les réfugiés nomades exercent une forte pression sur les ressources en eau et le pâturage avec risque davantage de subir des dommages de fragilisation de la cohésion sociale entre les communautés hôtes et les réfugiés. La Moughataa de Bassiknou est peuplée de 87.505 habitants selon les données du RGPH en 2013.

Le projet Gestion des frontières est une réponse du Gouvernement et PNUD pour contribuer à la solution de ce problème.

Le projet a pour objectif le renforcement des capacités des communautés et des institutions locales pour une meilleure gestion des frontières dans un contexte de sécurité humaine et de renforcement des liens et de coordination entre ces acteurs. Le projet vise également le renforcement de la résilience des populations dans une approche participative de développement/sécurité.

Le projet a été mis en œuvre pendant la période d’avril 2018 jusqu’à avril 2019. C’est dans ce cadre qu’intervient l’évaluation finale du projet.

Il est mis en œuvre par la Direction Générale de l’Administration du Territoire au Ministère de Intérieur et de la Décentralisation (DGAT/MIDEC) avec l’appui du PNUD suivant la modalité d’Exécution Nationale (NEX).

Le dispositif de pilotage du projet 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 de l’Administration du territoire et le PNUD. La DGAT est responsable de la mise en œuvre du projet selon la modalité NEX avec l’appui du service de pays du Bureau PNUD.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Informations sommaires** | | |
| **Titre du projet** | Renforcement des capacités de gestion des frontières et accès à la sécurité pour la lutte contre le terrorisme dans la région du Hodh El Chargui | |
| **00110217** |  | |
| **Résultats et produits** | 1. Produit 1. : Le dispositif de coordination de la gestion des frontières dans la Moughataa de Bassikounou est opérationnel. 2. Produit 2 : Les capacités techniques et logistiques du dispositif de gestion de frontières sont améliorées pour contrôler les armes légères de petit calibre (ALPC) et le mouvement de personnes. 3. Produit 3 : Les femmes et les jeunes participent activement dans la gestion des frontières et la lutte contre le terrorisme. | |
| **Pays** | Mauritanie | |
| **Région** | Hodh El Chargui | |
| **Date de signature du document de projet** | 05.03.2018 | |
| **Dates du projet** | **Date de Début** | **Date de Fin** |
| 15 avril 2018 | 1 avril 2019 |
| **Budget du projet** | 540.000 US dollars | |
| **Dépenses du projet au moment de l'évaluation** |  | |
| **Source de financement** | PNUD, Funding Windows | |
| **Partie chargée de la mise en œuvre** | DGAT/MIDEC | |

# Objectifs de l’évaluation

L’évaluation finale du projet « Gestion des frontières et accès à la sécurité » 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. le PNUD et ses partenaires nationaux, notamment les Ministères de l’intérieur et de la décentralisation (MIDEC), les informations d’appréciation des réalisations du projet, de tirer des enseignements et de capitaliser sur les bonnes pratiques et pour la consolidation et la pérennisation des acquis du projet.

De façon spécifique, l’évaluation finale vise à :

* Évaluer les résultats du projet ;
* 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 ;
* Evaluer les leçons tirées lors de l’intégration de la problématique genre ?
* Tirer les leçons apprises tant positives que négatives de l’expérience de mise en œuvre du Projet;
* Formuler des recommandations pour la consolidation des acquis et la pérennisation des résultats.

# 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 des communautés et des institutions ;
* 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 infrastructures 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 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 de Pays du PNUD).

La mission évaluera dans quelle mesure la théorie du changement et l’approche du Projet était pertinente.

**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 la SCAPP et dans la stratégie nationale de lutte contre le terrorisme) et les attentes des principales parties prenantes. Il s’agira, en particulier, d’évaluer si le projet a contribué, ou a le potentiel de contribuer au renforcement des capacités de gestion des frontières et de lutte contre l’extrémisme violent dans les zones d’intervention.

**3.3. Analyse de l'efficience 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. Elle analysera en particulier, le coût/bénéfice des infrastructures réalisées (AGR, parcs de vaccination, ouvrages hydrauliques, etc.) dans le cadre du renforcement des moyens d’existence et de la résilience des populations. Elle évaluera la pertinence et la cohérence du choix des sites d’intervention du projet.

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

La mission évaluera aux plans quantitatif et qualitatif, l'impact des activités réalisées sur la vie des populations cibles dans la perspective de l’atteinte des résultats du projet. Également, il est attendu que la mission effectuera une évaluation d’impact sur les vies des populations hommes et femmes, la pertinence et l’impact réalisé ou potentiel des AGR mis en place pour l’autonomisation économique des jeunes chômeurs et des communautés dans les zones frontalières visées.

**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 réplication ou leur extension au niveau d’autres zones du territoire.

**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 ODD?
* 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 influer 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 du pays?

**Efficacité**

* Dans quelle mesure le projet 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 projet ont-ils été atteints?
* Quels facteurs ont contribué à la réalisation ou non des produits et résultats escomptés du projet de pays?
* Dans quelle mesure la stratégie de partenariat du PNUD a-t-elle été appropriée et efficace?
* Le projet a-t-il pu noué des partenariats pour des complémentarités et des synergies avec les autres partenaires de développement présents dans la zone ?
* 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 ?
* **Efficience**
* 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 le système de suivi mis en place par le projet a été efficace pour fourni au projet les données nécessaires pour gestion 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 projet 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, 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 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, 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 femmes et les hommes, bénéficient-ils équitablement des ressources du projet ?
* Est-ce que les inégalités entre les femmes et les hommes ont été réduites ?
* Le projet a-t-il permis d’améliorer les conditions de vie des femmes et des hommes d’une manière équitable ?
* Les AGR mis en place par ce projet, ont-ils vraiment aider à lutter contre la pauvreté surtout des femmes ?
* Quel(s) leçon (s) tiré lors de l’intégration de la problématique genre ?

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

# Méthodologie, approche et durée de l’évaluation

L’évaluation sera conduite par un (une) consultant (e) international. Il (elle) 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. Afin d’anticiper sur les faiblesses du système de suivi du projet, un effort particulier sera nécessaire pour collecter les données nécessaires pour l’appréciation des résultats du projet.

La méthodologie devra se baser, en particulier sur :

* 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 projets 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 projets 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).

# 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 projet 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).

# 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, la lutte contre l’extrémisme violent et la gestion des frontières
* Solide expérience en matière d’évaluation des politiques de gouvernance, la lutte contre l’extrémisme violent et la gestion des frontières
* 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 lutte contre l’extrémisme violent, la gestion des frontières;
* 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.

# 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.

# 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 suivants 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

# Calendrier du processus d’évaluation

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Activité** | **# estimé de jours** | **Date d’achèvement** | **lieu** | **Partie Responsable** |
| **Phase un : Examen documentaire et rapport initial** | | | | |
| 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. | 3 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 |
| **Deuxième phase : Mission de collecte de données** | | | | |
| 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 |
| **Phase trois : Rédaction du rapport d'évaluation** | | | | |
| 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 |
| Finalisation du rapport d’évaluation incorporant les commentaires des staffs du PNUD et le staff du projet. | 2 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 |
| **Nombre total de jours de l’évaluation** | **21** |  |  |  |

# 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 données31, 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 performance69 – 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).70
* 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’indentification 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